



Analisis Strategi Pengembangan Usaha Arjuna Meubel berbasis Porter's Five Forces

Tanti Dwi Cantika, Sari Lestari Zainal Ridho, Mahmud Junianto

Politeknik Negeri Sriwijaya

tantidwicantika2004@gmail.com, sarilestari@polsri.ac.id, mahmud.junianto@polsri.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal pada bidang usaha furnitur Arjuna Meubel, serta merumuskan strategi rekomendasi yang tepat guna meningkatkan daya saing usaha. Metode analisis dalam penelitian ini bertumpu pada model Lima Kekuatan Porter (Porter's Five Forces) yang diintegrasikan dengan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian mengonfirmasi adanya tantangan berupa tingginya rivalitas kompetitor lokal, tingginya daya tawar pembeli, serta ancaman pendatang baru di tingkat moderat akibat kemudahan izin digital (OSS-RBA). Berdasarkan analisis porter's five forces, penelitian menunjukkan bahwa Arjuna Meubel memiliki kekuatan internal berupa modal yang kuat, skala ekonomi produksi massal, diferensiasi produk melalui layanan desain kustom, diversifikasi jasa restorasi sofa, serta kemitraan dengan beberapa pemasok untuk menjaga kontinuitas produksi. Analisis pada kondisi internal menunjukkan usaha ini masih menghadapi kelemahan pada fluktuasi pengadaan bahan baku dan rendahnya pemanfaatan pemasaran digital. Sedangkan dari sisi eksternal, persaingan industri dan daya tawar pembeli berada pada tingkat tinggi, ancaman pendatang baru berada pada tingkat sedang akibat kemudahan perizinan usaha, sedangkan ancaman produk pengganti relatif rendah karena preferensi konsumen terhadap kualitas kayu solid. Berdasarkan kondisi tersebut, strategi yang direkomendasikan meliputi transformasi keunggulan produk ke dalam pemasaran digital, penguatan kerja sama eksklusif dengan pasar ritel, penegasan nilai produk melalui garansi, optimalisasi promosi digital, serta penerapan manajemen persediaan berbasis prediksi kebutuhan pasar dan stok pengaman untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Kata kunci: Porter's Five Forces, Strategi Pengembangan, UMKM

Abstract

This study aims to analyze the internal and external environmental conditions of Arjuna Meubel, a furniture business, and formulate appropriate strategies to improve its competitiveness. The analysis uses Porter's Five Forces model integrated with a descriptive qualitative approach through in-depth interviews and questionnaires. The results reveal several challenges, including high rivalry among local competitors, high buyer bargaining power, and a moderate threat of new entrants due to the ease of obtaining business licenses through the Online Single Submission–Risk-Based Approach (OSS-RBA). Based on Porter's Five Forces analysis, Arjuna Meubel has several internal strengths, including strong capital, economies of scale through mass production, product differentiation through custom design services, sofa restoration services, and partnerships with several suppliers to maintain production continuity. However, the business still faces weaknesses in fluctuating raw material procurement and limited utilization of digital marketing. From the external perspective, industry rivalry and buyer bargaining power are high, while the threat of new entrants is moderate due to easier business licensing. The threat of substitute products is relatively low because consumers tend to prefer solid wood quality. Based on these conditions, the recommended strategies include utilizing product advantages through digital marketing, strengthening exclusive partnerships with retail markets, emphasizing product value through warranties, optimizing digital promotion, and implementing inventory management based on market demand forecasts and safety stock. These strategies are expected to improve the competitiveness and sustainability of Arjuna Meubel.

Keywords: Porter's Five Forces, Development Strategy, MSMEs

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor yang memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, serta kontribusi terhadap perekonomian nasional. Salah satu subsektor UMKM yang memiliki potensi

besar adalah industri furnitur yang memanfaatkan hasil hutan sebagai bahan baku utama untuk menghasilkan produk bernilai ekonomi tinggi. Meskipun memiliki prospek yang baik, pelaku usaha furnitur masih menghadapi berbagai tantangan, seperti tingginya tingkat persaingan, fluktuasi ketersediaan bahan baku, keterbatasan kapasitas manajerial, serta rendahnya pemanfaatan teknologi informasi dan pemasaran digital. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian UMKM belum mampu meningkatkan daya saingnya secara optimal sehingga memerlukan strategi pengembangan yang sesuai dengan karakteristik usaha dan dinamika lingkungan bisnis (Nugroho & Susilo, 2025). Permasalahan tersebut juga menjadi tantangan bagi pelaku usaha furnitur skala UMKM dalam hal mempertahankan keberlangsungan usaha serta menciptakan keunggulan kompetitif ditengah persaingan pasar yang semakin dinamis.

Persaingan bisnis yang semakin intens menuntut pelaku usaha untuk dapat berkompetisi dengan keunggulan kompetitif agar mampu bersaing secara efektif. Setiap usaha menerapkan strategi atau metode tertentu yang dirancang untuk menarik minat dan kepercayaan calon konsumen (Ismawati et al., 2023).

Penelitian (Niswari, 2025) menyatakan bahwa keterpaduan antara lingkungan eksternal dan kapabilitas internal perusahaan menjadi faktor penting dalam pembentukan strategi yang adaptif dan dinamis. Beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan (Gultom & Lumbanraja, 2022) dan (Ishak et al., 2024) telah menerapkan analisis porter's five forces, penelitian-penelitian tersebut masih berfokus pada sektor tertentu sehingga kajian mengenai penerapan pendekatan porter's five forces pada sektor furnitur masih terbatas. Oleh karena itu, peneliti memilih sektor furnitur untuk mengetahui karakteristik dan tantangan dari sektor tersebut karena pada dasarnya setiap sektor memiliki karakteristik dan juga tantangan yang berbeda-beda.

Arjuna Meubel merupakan salah satu UMKM furnitur di Kota Palembang yang telah beroperasi sejak tahun 2010 dengan memproduksi sofa dan dipan. Seiring meningkatnya persaingan usaha, Arjuna Meubel dituntut untuk mampu mempertahankan keunggulan kompetitif melalui strategi yang tepat. Di sisi lain, pengelolaan usaha masih terpusat pada pemilik dan pemanfaatan pemasaran digital belum optimal, sehingga diperlukan analisis yang komprehensif terhadap kondisi internal maupun eksternal usaha. Pendekatan Porter's Five Forces dipilih karena mampu mengidentifikasi tingkat persaingan industri melalui analisis persaingan antar kompetitor, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan usaha.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal Arjuna Meubel serta merumuskan strategi pengembangan usaha menggunakan pendekatan Porter's Five Forces. Berdasarkan tujuan tersebut, penelitian difokuskan untuk menjawab dua pertanyaan, yaitu: (1) bagaimana kondisi usaha Arjuna Meubel berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, dan (2) bagaimana strategi pengembangan usaha yang tepat berdasarkan pendekatan Porter's Five Forces.

Penelitian ini penting dilakukan karena dapat memberikan gambaran mengenai posisi daya saing Arjuna Meubel dalam menghadapi persaingan industri furnitur serta menghasilkan rekomendasi strategi yang sesuai dengan kondisi usaha. Selain memberikan manfaat praktis bagi Arjuna Meubel dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai penerapan Porter's Five Forces pada sektor UMKM furnitur yang masih relatif terbatas serta menjadi referensi bagi pelaku usaha maupun peneliti selanjutnya dalam menyusun strategi pengembangan usaha.

Strategi pengembangan usaha menjadi salah satu aspek penting bagi UMKM dalam mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis. Strategi pengembangan dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan yang direncanakan secara sistematis untuk meningkatkan kualitas, kinerja, dan kemampuan usaha dalam mencapai tujuan bisnis secara berkelanjutan. Menurut Munawir et al. (2025), pengembangan usaha tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja internal, tetapi juga perlu mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal, peluang pasar, serta berbagai ancaman yang berasal dari persaingan. Oleh karena itu, penyusunan strategi pengembangan membutuhkan pemahaman yang komprehensif mengenai kemampuan internal perusahaan dan tekanan kompetitif yang dihadapi dalam industri.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan persaingan adalah *Porter's Five Forces*. Menurut Pangarkar dan Prabhudesai (2024), *Porter's Five Forces* merupakan kerangka analisis strategis yang digunakan untuk memahami kondisi lingkungan kompetitif dan membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan karakteristik industri. Kerangka ini mencakup lima kekuatan utama, yaitu ancaman

pendatang baru (*threat of new entrants*), ancaman produk substitusi (*threat of substitute products*), daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), serta persaingan antarperusahaan dalam industri (*industry rivalry*). Kelima kekuatan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi intensitas tekanan kompetitif dan posisi perusahaan dalam suatu industri (Baird et al., 2024). Dalam konteks UMKM furnitur, pendekatan ini relevan karena keberlangsungan usaha dipengaruhi oleh perubahan preferensi konsumen, keberadaan pesaing, ketersediaan bahan baku, kemunculan produk alternatif, serta kemungkinan masuknya pelaku usaha baru.

Selain memperhatikan lingkungan eksternal, perumusan strategi pengembangan juga perlu mempertimbangkan kondisi internal perusahaan. Dalam penelitian ini, kemampuan internal Arjuna Meubel ditinjau melalui aktivitas usaha yang mencakup aspek produksi, distribusi dan pemasaran, serta keuangan. Aspek produksi berkaitan dengan pengelolaan bahan baku, kapasitas produksi, fasilitas, tenaga kerja, dan proses menghasilkan produk, sedangkan aspek distribusi dan pemasaran berkaitan dengan kemampuan usaha menyalurkan produk serta menjangkau konsumen. Dalam pengembangan pasar, unsur produk, harga, tempat, dan promosi menjadi bagian yang penting dalam membangun daya tarik serta mempertahankan konsumen. Analisis terhadap kondisi internal tersebut diperlukan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan usaha yang dapat dimanfaatkan dalam menghadapi tekanan persaingan industri.

Aspek keuangan juga menjadi bagian penting dalam menilai kemampuan usaha untuk menjalankan strategi pengembangan secara berkelanjutan. Pengelolaan keuangan tidak hanya berkaitan dengan pencatatan penerimaan dan pengeluaran, tetapi juga mencakup kemampuan perusahaan dalam mengendalikan arus kas serta menentukan kelayakan investasi. Menurut Pasaribu dan Saragih (2020), kelayakan finansial dapat dinilai melalui sejumlah indikator seperti *Payback Period* (PP), *Average Rate of Return* (ARR), *Profitability Index* (PI), *Net Present Value* (NPV), dan *Internal Rate of Return* (IRR). Penggunaan indikator tersebut dapat memberikan informasi mengenai kemampuan investasi dalam menghasilkan keuntungan serta menjadi pertimbangan dalam menentukan kelayakan pengembangan usaha.

Integrasi antara analisis kondisi internal dan *Porter's Five Forces* memungkinkan penyusunan strategi yang tidak hanya didasarkan pada tekanan persaingan eksternal, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan aktual perusahaan. Pendekatan tersebut menjadi relevan bagi Arjuna Meubel karena usaha ini menghadapi persaingan industri furnitur, perubahan kebutuhan konsumen, serta kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas pemasaran dan pengelolaan operasional. Dengan memahami kekuatan dan keterbatasan internal serta karakteristik tekanan persaingan industri, strategi pengembangan yang dirumuskan diharapkan lebih sesuai dengan kondisi dan kebutuhan usaha.

2. Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dukungan data kuantitatif untuk menganalisis strategi pengembangan usaha Arjuna Meubel melalui pendekatan *Porter's Five Forces*. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai kondisi internal usaha dan lingkungan persaingan yang dihadapi. Menurut Villamin et al. (2025), desain deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai suatu fenomena dengan tetap dekat pada data empiris dan perspektif subjek penelitian.

Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil identifikasi terhadap tingkat tekanan pada masing-masing indikator *Porter's Five Forces*. Penggunaan informasi kuantitatif bersama temuan kualitatif dapat membantu memperkuat interpretasi karena hasil dari sumber yang berbeda dapat dibandingkan dan digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif (Halevi Hochwald et al., 2023). Objek penelitian adalah UMKM Arjuna Meubel yang bergerak dalam bidang furnitur dan berlokasi di Jalan TPA Sukawinatan, Kelurahan Sukajaya, Kecamatan Sukarami, Kota Palembang, Sumatera Selatan. Penelitian dilaksanakan melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas usaha selama tiga bulan.

Informan dan Responden Penelitian

Informan dan responden penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan subjek berdasarkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan dengan kegiatan usaha Arjuna Meubel. *Purposive sampling* memungkinkan peneliti menentukan partisipan berdasarkan karakteristik dan kemampuan mereka dalam menyediakan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian (Ahmad & Wilkins, 2025).

Informan wawancara terdiri atas 1 orang pemilik usaha sebagai informan utama dan 6 orang karyawan sebagai informan pendukung, sehingga jumlah informan wawancara sebanyak 7 orang. Pemilik usaha dipilih karena memiliki pengetahuan menyeluruh mengenai sejarah dan perkembangan usaha, pengadaan bahan baku, proses produksi, pemasaran, pengelolaan tenaga kerja, kondisi keuangan, serta pengambilan keputusan strategis. Karyawan dipilih dengan kriteria terlibat langsung dalam kegiatan operasional usaha dan memahami proses produksi, penggunaan bahan baku, pelayanan konsumen, serta distribusi produk. Jumlah enam karyawan tersebut sesuai dengan kondisi Arjuna Meubel yang memiliki enam tenaga kerja yang ditempatkan berdasarkan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing dalam proses produksi.

Selain wawancara, penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 30 responden, yang terdiri atas 1 orang pemilik usaha, 6 orang karyawan, dan 23 orang konsumen Arjuna Meubel. Pemilik usaha dipilih karena memiliki pemahaman menyeluruh mengenai kondisi dan strategi usaha, sedangkan karyawan dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional. Konsumen dipilih dengan kriteria pernah membeli atau menggunakan produk maupun layanan Arjuna Meubel sehingga memiliki pengalaman untuk memberikan penilaian terhadap produk, harga, pelayanan, alternatif produk, serta kondisi persaingan yang berkaitan dengan Arjuna Meubel. Penggunaan ketiga kelompok responden tersebut dilakukan untuk memperoleh informasi dari perspektif internal dan eksternal usaha.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner, observasi, dokumentasi, dan studi literatur. Wawancara dilakukan secara langsung kepada pemilik dan karyawan Arjuna Meubel dengan menggunakan pedoman wawancara yang diarahkan pada kondisi internal usaha dan lingkungan persaingan. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengadaan bahan baku, proses produksi, kapasitas dan fasilitas produksi, pemasaran, distribusi, pengelolaan usaha, kondisi keuangan, hubungan dengan pemasok dan konsumen, keberadaan pesaing, produk substitusi, serta potensi masuknya pelaku usaha baru.

Kuesioner digunakan untuk memperoleh data pendukung mengenai kondisi persaingan berdasarkan lima dimensi *Porter's Five Forces*, yaitu ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*), ancaman produk substitusi (*threat of substitute products*), daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), dan persaingan antarperusahaan (*industry rivalry*). Penggunaan kuesioner perlu dilakukan secara sistematis karena desain pertanyaan, pemilihan responden, proses pengumpulan jawaban, dan pengolahan data dapat memengaruhi kualitas hasil survei (Shelley & Horner, 2021). Jawaban responden pada setiap indikator direkap dan digunakan untuk memperoleh nilai rata-rata yang menggambarkan tingkat tekanan masing-masing faktor persaingan.

Observasi dilakukan secara langsung di lokasi Arjuna Meubel selama tiga bulan untuk mengamati kondisi usaha, aktivitas operasional, proses produksi, pengelolaan bahan baku, fasilitas produksi, pembagian tugas tenaga kerja, pelayanan konsumen, serta aktivitas pemasaran dan distribusi. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung berupa foto kegiatan, dokumen usaha, catatan atau laporan yang tersedia, serta informasi lain yang berkaitan dengan aktivitas Arjuna Meubel. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji buku, artikel ilmiah, dan sumber relevan lainnya sebagai dasar teoritis dalam menganalisis strategi pengembangan usaha dan *Porter's Five Forces*.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Data hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner terlebih dahulu dikumpulkan, diperiksa, dan dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian. Data kualitatif kemudian diseleksi dan direduksi dengan memilih informasi yang relevan dengan kondisi internal dan eksternal Arjuna Meubel. Proses analisis kualitatif memerlukan pengorganisasian dan interpretasi data secara sistematis agar

pola serta informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian dapat diidentifikasi secara jelas (Villamin et al., 2025). Kondisi internal dianalisis melalui aspek pengadaan bahan baku dan produksi, distribusi dan pemasaran, manajerial, serta keuangan untuk mengidentifikasi kemampuan dan keterbatasan yang dimiliki usaha.

Analisis kondisi eksternal dilakukan dengan mengklasifikasikan informasi berdasarkan lima dimensi *Porter's Five Forces*. Setiap temuan mengenai pendatang baru, produk substitusi, pemasok, pembeli, dan persaingan antarperusahaan dikelompokkan ke dalam dimensi yang sesuai. Selanjutnya, data kuesioner direkap dan dihitung nilai rata-rata setiap indikator dengan membagi jumlah skor yang diperoleh dengan jumlah responden. Nilai rata-rata tersebut digunakan untuk membandingkan tingkat tekanan antarfaktor serta mengidentifikasi faktor persaingan yang paling dominan terhadap Arjuna Meubel.

Hasil kuesioner selanjutnya dibandingkan dengan informasi yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengintegrasian hasil kualitatif dan kuantitatif dapat memberikan interpretasi yang lebih luas karena kesesuaian maupun perbedaan hasil dari kedua bentuk data dapat digunakan untuk memperkuat pembahasan penelitian (Halevi Hochwald et al., 2023).

Pada aspek keuangan, data usaha yang tersedia digunakan sebagai data pendukung untuk menilai kondisi dan kelayakan pengembangan usaha. Analisis disesuaikan dengan indikator keuangan yang digunakan dalam penelitian, terutama *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR). Hasil analisis kondisi internal selanjutnya diintegrasikan dengan hasil *Porter's Five Forces* untuk mengidentifikasi kemampuan usaha dalam merespons tekanan persaingan. Berdasarkan integrasi tersebut, rekomendasi strategi pengembangan dirumuskan dengan mempertimbangkan kekuatan internal, keterbatasan usaha, serta faktor persaingan yang paling berpengaruh.

Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik, karyawan, dan konsumen sesuai dengan kapasitas masing-masing sebagai sumber data. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Janis (2022) menjelaskan bahwa penggunaan triangulasi sumber, metode, dan data dapat membantu meningkatkan konsistensi serta *trustworthiness* dalam penelitian kualitatif. Data yang menunjukkan kesesuaian antarsumber dan antarteknik digunakan sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan, sedangkan informasi yang berbeda diperiksa kembali berdasarkan data pendukung yang tersedia. Prosedur tersebut dilakukan untuk meningkatkan konsistensi, kredibilitas, dan keterlacakan hasil penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis faktor internal melalui pendekatan kapabilitas rantai pasok (*supply chain*), Arjuna Meubel memiliki kemampuan operasional yang cukup kuat dalam mendukung keberlangsungan usaha. Kondisi tersebut terlihat dari proses produksi yang terorganisasi, tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus, fasilitas produksi yang memadai, serta diversifikasi produk berupa sofa, dipan, dan layanan restorasi sofa. Dalam perspektif rantai pasok, kemampuan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas produksi dan pengelolaan sumber daya internal telah mampu mendukung penciptaan nilai bagi konsumen. Pada tahap pengadaan, kerja sama dengan beberapa pemasok kayu sengan dan bahan pendukung juga menjadi kekuatan karena dapat membantu menjaga kontinuitas bahan baku dan mengurangi ketergantungan terhadap satu pemasok. Meskipun demikian, volume pengadaan yang masih berubah mengikuti tingkat permintaan menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan perencanaan kebutuhan bahan baku yang lebih terstruktur. Kondisi ini menunjukkan pentingnya koordinasi antara pengadaan, produksi, dan permintaan pasar dalam menjaga efisiensi rantai pasok. Temuan tersebut sejalan dengan Ismawati et al. (2023) yang menempatkan kemampuan internal usaha, termasuk produksi, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya, sebagai bagian penting dalam penyusunan strategi pengembangan usaha furnitur. Pada aspek distribusi dan pemasaran, Arjuna Meubel telah memiliki saluran penjualan langsung, kerja sama dengan toko ritel, serta dukungan rekomendasi konsumen melalui *word of mouth*. Namun, pemanfaatan pemasaran digital yang masih terbatas menunjukkan adanya kesenjangan antara kemampuan produksi dengan kemampuan memperluas jangkauan pasar. Dalam konteks persaingan sebagaimana dijelaskan melalui *Porter's Five Forces*, kondisi tersebut dapat meningkatkan tekanan persaingan antarperusahaan karena pesaing yang lebih aktif memanfaatkan media digital memiliki peluang lebih besar untuk menjangkau konsumen. Oleh karena itu, penguatan pemasaran digital menjadi bagian penting agar kemampuan produksi, diversifikasi

produk, dan jaringan distribusi yang telah dimiliki Arjuna Meubel dapat dikonversi menjadi keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Dari aspek manajerial dan keuangan, Arjuna Meubel memiliki kondisi usaha yang stabil dengan peningkatan pendapatan setiap tahun serta hasil analisis kelayakan investasi yang menunjukkan nilai NPV positif dan IRR yang lebih tinggi dibandingkan tingkat diskonto, sehingga usaha dinilai layak untuk dikembangkan. Meskipun demikian, pengelolaan administrasi dan pencatatan keuangan masih dilakukan secara sederhana oleh pemilik usaha sehingga diperlukan peningkatan sistem manajemen agar pengambilan keputusan bisnis dapat dilakukan secara lebih terstruktur.

Secara keseluruhan, kondisi internal Arjuna Meubel menunjukkan bahwa usaha memiliki kekuatan utama berupa kemampuan produksi, kualitas sumber daya manusia, fleksibilitas produk, jaringan pemasaran, dan kelayakan finansial yang mendukung daya saing usaha. Namun, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki, terutama pada optimalisasi pemasaran digital, sistem pencatatan keuangan, serta pengelolaan persediaan bahan baku agar mampu meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat posisi usaha dalam menghadapi persaingan industri furnitur.

Berdasarkan analisis faktor eksternal menggunakan pendekatan *Porter's Five Forces*, hasil kuesioner menunjukkan adanya tingkat tekanan persaingan yang berbeda pada masing-masing kekuatan. Ringkasan skor rata-rata kelima kekuatan tersebut disajikan pada Tabel 1. Hasil analisis menunjukkan bahwa daya tawar pembeli merupakan tekanan terbesar dengan skor rata-rata 4,01 dan berada pada kategori tinggi, diikuti persaingan antar kompetitor dengan skor rata-rata 3,97 yang juga berada pada kategori tinggi. Daya tawar pemasok memperoleh skor rata-rata 3,28 dan ancaman pendatang baru sebesar 3,25, sehingga keduanya berada pada kategori sedang. Sementara itu, ancaman produk substitusi memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 2,22 dan termasuk kategori rendah.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis *Porter's Five Forces* Arjuna Meubel

No.	Kekuatan Porter	Indikator yang Dianalisis	Skor Rata-rata	Kategori
1	Ancaman Pendatang Baru	Minat membeli dari usaha baru, kebutuhan modal, tenaga ahli, kemudahan memasuki usaha, dan teknologi pendatang baru	3,25	Sedang
2	Daya Tawar Pembeli	Sensitivitas harga, sistem pembayaran, layanan purna jual, pilihan produk, dan rekomendasi pelanggan	4,01	Tinggi
3	Ancaman Produk Substitusi	Ketahanan produk alternatif, harga substitusi, estetika, tren material alternatif, dan kemudahan pengolahan	2,22	Rendah
4	Daya Tawar Pemasok	Perubahan harga bahan baku, alternatif pemasok, dampak kenaikan harga, kualitas bahan baku, dan keterlambatan pasokan	3,28	Sedang
5	Persaingan Antar Kompetitor	Intensitas persaingan, layanan tambahan, promosi digital, diversifikasi produk, dan perkembangan tren pasar	3,97	Tinggi

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, tingginya daya tawar pembeli mengindikasikan bahwa konsumen memiliki posisi yang kuat dalam menentukan keputusan pembelian karena tersedia berbagai alternatif produk furnitur di pasar. Pada dimensi ini, indikator sensitivitas pembeli terhadap perubahan harga memperoleh skor tertinggi sebesar 4,23, sedangkan rekomendasi pelanggan melalui *word of mouth* memperoleh skor 4,17. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa harga, kualitas pelayanan, dan pengalaman konsumen menjadi faktor penting dalam mempertahankan pelanggan. Temuan ini juga diperkuat oleh kondisi dalam BAB IV bahwa konsumen cenderung

membandingkan berbagai alternatif melalui media sosial sebelum melakukan pembelian, sementara eksposur digital Arjuna Meubel masih terbatas.

Persaingan antar kompetitor juga menunjukkan tekanan yang tinggi dengan skor rata-rata 3,97. Indikator pemanfaatan promosi digital memperoleh skor tertinggi pada dimensi ini, yaitu 4,20, yang menunjukkan bahwa kemampuan memanfaatkan media digital telah menjadi bagian penting dalam persaingan industri furnitur. Meskipun demikian, Arjuna Meubel memiliki modal kompetitif melalui diferensiasi produk, layanan *custom design*, dan diversifikasi berupa jasa restorasi sofa. Kondisi tersebut menjadi nilai pembeda yang dapat digunakan untuk menghadapi intensitas persaingan yang tinggi. Temuan BAB IV juga menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dan diversifikasi telah digunakan Arjuna Meubel dalam mempertahankan posisi di pasar.

Sementara itu, ancaman pendatang baru berada pada kategori sedang dengan skor 3,25. Kondisi ini mencerminkan adanya hambatan masuk berupa kebutuhan modal, fasilitas produksi, dan tenaga kerja terampil, tetapi hambatan tersebut berkurang karena semakin mudahnya proses legalisasi usaha melalui sistem OSS-RBA. Ancaman produk substitusi memperoleh skor terendah sebesar 2,22, yang menunjukkan bahwa produk berbahan aluminium maupun plastik belum menjadi tekanan utama karena konsumen masih mempertimbangkan ketahanan, kualitas, dan karakteristik furnitur berbahan kayu solid.

Daya tawar pemasok berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 3,28. Meskipun perubahan harga bahan baku dapat memengaruhi biaya produksi dan harga jual, Arjuna Meubel memiliki lebih dari dua pemasok sehingga ketergantungan terhadap satu sumber pasokan dapat dikurangi. Keberadaan beberapa pemasok memberikan fleksibilitas bagi usaha untuk mengalihkan pembelian ketika terjadi kenaikan harga, keterlambatan pengiriman, atau kelangkaan bahan baku. Oleh karena itu, strategi pengembangan Arjuna Meubel perlu diarahkan pada penguatan pemasaran digital, diferensiasi produk dan layanan, peningkatan pelayanan pelanggan, serta pengelolaan hubungan dan persediaan bahan baku untuk menjaga daya saing usaha.

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal usaha dengan menggunakan model Lima Kekuatan Porter (Porter's Five Forces), penelitian menunjukkan bahwa Arjuna Meubel memiliki kekuatan internal berupa modal yang kuat, skala ekonomi produksi massal, diferensiasi produk melalui layanan desain kustom, diversifikasi jasa restorasi sofa, serta kemitraan dengan beberapa pemasok untuk menjaga kontinuitas produksi. Namun, usaha ini masih menghadapi kelemahan pada fluktuasi pengadaan bahan baku dan rendahnya pemanfaatan pemasaran digital. Dari sisi eksternal, persaingan industri dan daya tawar pembeli berada pada tingkat tinggi, ancaman pendatang baru berada pada tingkat sedang akibat kemudahan perizinan usaha, sedangkan ancaman produk pengganti relatif rendah karena preferensi konsumen terhadap kualitas kayu solid. Berdasarkan kondisi tersebut, strategi yang direkomendasikan meliputi transformasi keunggulan produk ke dalam pemasaran digital, penguatan kerja sama eksklusif dengan pasar ritel, penegasan nilai produk melalui garansi, optimalisasi promosi digital, serta penerapan manajemen persediaan berbasis prediksi kebutuhan pasar dan stok pengaman untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Reference

1. Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). Purposive sampling in qualitative research: A framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59(2), 1461-1479. <https://doi.org/10.1007/s11335-024-02022-5>
2. Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*, 35, 303-332. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4>
3. Gultom, M. R. F., & Lumbanraja, P. (2022). Analisis strategi pada UMKM Sepatu Kotama dengan Porter's Five Forces. *Journal Business Administration: Entrepreneurship and Creative Industry*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.32734/jba.v1i1.9040>
4. Halevi Hochwald, I., Green, G., Sela, Y., Radomyslsky, Z., Nissanholtz-Gannot, R., & Hochwald, O. (2023). Converting qualitative data into quantitative values using a matched mixed-methods design: A new methodological approach. *Journal of Advanced Nursing*, 79(11), 4398-4410. <https://doi.org/10.1111/jan.15649>
5. Ishak, A., Wafa, A., & Asfiryati. (2024). Strategi pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sepatu di kawasan Kota Medan dengan pendekatan SWOT. *Rekayasa Industri (JRI)*, 6(1), 27-39.
6. Ismawati, I., Rahim, A., & Abiansyah, A. H. (2023). Strategi pengembangan usaha furniture menggunakan pendekatan SWOT. *Samalewa: Jurnal Riset & Kajian Manajemen*, 3(1), 11-20. <https://doi.org/10.58406/samalewa.v3i1.1181>
7. Janis, I. (2022). Strategies for establishing dependability between two qualitative intrinsic case studies: A reflexive thematic analysis. *Field Methods*, 34(3), 240-255. <https://doi.org/10.1177/1525822X211069636>
8. Mahanum. (2021). Tinjauan kepustakaan. *ALACRITY: Journal of Education*, 1(2), 1-12. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.20>

9. Niswari. (2025). Analisis strategi bisnis dan penerapannya dalam manajemen. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 4(2), 10-20. <https://doi.org/10.54816/jmabis.v4i1.1209>
10. Nugroho, A. W., & Susilo, A. (2025). Peluang dan tantangan pengembangan usaha mikro kecil. *Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 19(1), 575-584.
11. Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 24-34. <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
12. Shelley, A., & Horner, K. (2021). Questionnaire surveys: Sources of error and implications for design, reporting and appraisal. *British Dental Journal*, 230(4), 251-258. <https://doi.org/10.1038/s41415-021-2654-3>
13. Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
14. Villamin, P., Lopez, V., Thapa, D. K., & Cleary, M. (2025). A worked example of qualitative descriptive design: A step-by-step guide for novice and early career researchers. *Journal of Advanced Nursing*, 81(8), 5181-5195. <https://doi.org/10.1111/jan.16481>
15. Yudhawasthi, C. M. (2023). Dokumen dalam perspektif ilmu komunikasi. *BACA: Jurnal Dokumentasi dan Informasi*, 9008(105), 43-58. <https://doi.org/10.55981/baca.2023.1126>