

## BAB IV

### ANALISA DATA

Analisa data menguraikan usaha – usaha dan langkah – langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Dalam analisa data dilakukan dengan tujuan untuk lebih mudah dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi dan lebih berarti serta bermanfaat.

Dalam hal ini permasalahan yang dihadapi adalah mengetahui dan mengidentifikasi posisi bisnis perusahaan yaitu : menentukan strategi bersaing apakah yang paling tepat untuk di terapkan oleh perusahaan mebel Griya Kriyasta Nugraha Yogyakarta, didalam menghadapi persaingan yang ketat melalui analisa kekuatan (strenght), kelemahan (weakness), peluang (oportunity), dan ancaman (treat) perusahaan yang perlu segera mendapat perhatian serta antisipasi. Analisa ini diperlukan untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok diatas yang diperkirakan akan memiliki pengaruh nyata bagi perusahaan. Adapun metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif dan kuantitatif. Untuk metode analisa kuantitatif dengan menggunakan analisa SWOT dan matriks Space. Sedangkan metode analisa kualitatif dengan melakukan interview langsung dengan pihak perusahaan yang bersangkutan. Sebelum menentukan posisi perusahaan maka terlebih dahulu menganalisa variabel internal dan eksternal. Analisis ini merupakan tahapan berikutnya, setelah perumusan indikator variabel eksternal dan internal yang telah diuraikan di atas. Analisa

variabel eksternal dan internal ini dilakukan dengan pemberian bobot dan pemberian nilai terhadap berbagai indikator tersebut.

Penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot sebanyak satu atau 100%, bobot inilah yang dibagikan pada setiap indikator.

Penilaian diberikan pada masing-masing indikator berdasarkan baik tidaknya indikator variabel eksternal internal terhadap perusahaan. Penilaian menggunakan skala lima yaitu :

- ❖ 1 = Sangat Tidak Penting
- ❖ 2 = Tidak Penting
- ❖ 3 = Netral
- ❖ 4 = Penting
- ❖ 5 = Sangat Penting

Pada pemberian bobot dan nilai masing-masing indikator menunjukkan adanya peluang bisnis yang memaksimalkan tanpa adanya ancaman bisnis. Nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada dalam ancaman dan tanpa sedikit pun memiliki peluang bisnis. Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah

- ❖ Jumlah nilai tertimbang antara 0 – 3 adalah kategori “ Rendah “
- ❖ Jumlah nilai tertimbang antara 3 – 4 adalah kategori “ Median (rata-rata) “
- ❖ Jumlah nilai tertimbang > 4 adalah kategori “ Tinggi “

Setelah itu dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai Skor . Jika masing-masing Skor tiap indikator sudah di ketahui, maka selanjutnya dilakukan penjumlahan keseluruhan Skor yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

#### 4.1. Identifikasi variabel Internal dan Eksternal Perusahaan.

Dari hasil penelitian langsung dengan melakukan interview dengan pihak manajemen dapat dihasilkan identifikasi indikator – indikator variabel internal dan variabel eksternal tersebut seperti yang terlihat pada tabel berikut :

Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pangsa pasar relatif ekspor</li> <li>- Variasi produk</li> <li>- Efektivitas saluran distribusi</li> <li>- Efektivitas promosi</li> <li>- Kualitas produk</li> <li>- Penetapan harga</li> <li>- Lokasi perusahaan</li> <li>- Kualitas karyawan (SDM)</li> <li>- Citra barang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan pesaing pasar kompetitif</li> <li>- Hambatan memasuki pasar</li> <li>- Perkembangan teknologi</li> <li>- Pertumbuhan pasar</li> <li>- Regulasi pemerintah</li> <li>- Daya beli konsumen</li> <li>- Inflasi</li> <li>- Perubahan selera konsumen</li> </ul>

#### 4.2. Evaluasi faktor Variabel Internal Perusahaan Mebel “ GKN “

Setelah mengadakan wawancara dan memperoleh jawaban dari kuisisioner yang diajukan kepada pihak manajemen perusahaan maka diperoleh rating-rating untuk variable eksternal dan internal. Adapun perhitungan Skor variable internal dan eksternal dari perusahaan GKN adalah sebagai berikut :

**TABEL 4.1**  
**Perhitungan Skor Variabel Internal**

INDIKATOR VARIABEL INTERNAL	BOBOT					RATA-RATA BOBOT	RATING					RATA-RATA RATING	SKOR
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5		M 1	M 2	M 3	M 4	M 5		
<b>KEKUATAN</b>													
Memiliki variasi produk	0,21	0,26	0,24	0,28	0,24	0,246	5	5	5	5	5	5	1,23
Lokasi perusahaan yg strategis	0,13	0,12	0,13	0,11	0,12	0,122	4	4	4	4	4	4	0,488
Telah memiliki citra produk	0,13	0,14	0,13	0,11	0,14	0,13	4	4	4	4	4	4	0,52
Pangsa pasar relatif ekspor	0,15	0,15	0,14	0,17	0,14	0,15	4	4	4	4	4	4	0,6
<b>KELEMAHAN</b>													
Saluran distribusi yg masih kurang	0,9	0,8	0,8	0,6	0,8	0,078	3	3	3	3	3	3	0,234
Kualitas produk yg masih rendah	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,066	3	3	3	3	3	3	0,198
Keahlian SDM yg rendah	0,7	0,6	0,6	0,6	0,9	0,068	3	3	3	3	3	3	0,204
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7	0,072	3	3	3	3	3	3	0,216
Harga produk yg kompetitif	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,068	3	3	3	3	3	3	0,204
						100 %							
<b>TOTAL SKOR</b>												<b>3,894</b>	
Rata-rata industri												<b>3,55</b>	

Sumber : data Primer

**Penentuan Rating :**

1. Sangat Tidak Penting : 1
2. Tidak Penting : 2
3. Netral : 3
4. Penting : 4
5. Sangat Penting : 5

INDIKATOR VARIABEL INTERNAL	RATA-RATA BOBOT	RATA-RATA RATING	SKOR	KETERANGAN
<b>KEKUATAN</b>				
Memiliki variasi produk	0,246	5	1,23	Sangat penting
Lokasi perusahaan yg strategis	0,122	4	0,488	Penting
Telah memiliki citra produk	0,13	4	0,52	Penting
Pangsa pasar relatif ekspor	0,15	4	0,6	Penting
<b>KELEMAHAN</b>				
Saluran distribusi yg masih kurang	0,078	3	0,234	Netral
Kualitas produk yg masih rendah	0,066	3	0,198	Netral
Keahlian SDM yg rendah	0,068	3	0,204	Netral
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,072	3	0,216	Netral
Harga produk yg kompetitif	0,068	3	0,204	Netral
			100 %	3,894

#### **4.3. Hasil Evaluasi dari faktor Internal.**

Skor untuk variable internal sebesar **3,894** (table 4.1) ini menunjukkan posisi perusahaan mebel GKN berada pada bagian Kuat sumbu Horizontal. Evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh CV. GKN (**2,838**) adalah lebih besar dari kelemahannya (**1,056**). Selisih angka tersebut adalah **1,782** diperoleh dari (**2,838**) dikurangi (**1,056**) menunjukkan angka yang positif, dari angka tersebut dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa perusahaan menunjukkan profil yang menggembarakan. Hal ini juga dapat dilihat dari perbandingan antara hasil skor (**3,894**) yang lebih besar dari jumlah rata-rata industrinya (**3,55**).

#### **KEKUATAN**

##### **1. Variasi Produk**

Tujuan dari variasi produk adalah agar konsumen mempunyai pilihan dalam mencari produk yang diinginkan. Perusahaan mebel GKN sudah mempunyai variasi produk yang sangat banyak baik dalam bentuk ukuran dan jenis produk yang ada. Hal dikarenakan modal yang besar dan masih minimnya perusahaan mebel lainnya yang memiliki spesialisasi pada produk tertentu seperti : *Shariff* dan *dresser*, untuk saat ini pihak perusahaan mebel GKN masih memproduksi bervariasi produk mebel. Dengan begitu variasi produk merupakan salah satu kekuatan dari CV. GKN dan dirating sangat baik (**5**) oleh manajemen dengan bobot (**0,25**).

##### **2. Lokasi yang strategis**

Lokasi yang dimiliki perusahaan sangat strategis, terutama dekat dengan jalan besar di pinggir jalan, distribusi bahan baku serta dekat dengan

sumber tenaga kerja. Lokasi perusahaan tentu saja berpengaruh terhadap distribusi yang mempunyai peranan penting dalam usaha menyalurkan produknya kepada konsumen. Lokasi yang strategis dirating baik (4) dengan bobot (0,12).

### 3. Citra Produk

CV. GKN mengutamakan citra produk untuk menguasai pasar. Hal ini disebabkan karena konsumen yang dituju adalah para konsumen yang mengutamakan kualitas serta mencintai produk yang bernilai seni dan bersifat antik. Citra produk ini menyebabkan kekuatan dari CV. GKN dan dirating baik (4) oleh pihak manajemen dengan bobot (0,13).

### 4. Pangsa Pasar Relatif Ekspor

Pangsa pasar merupakan salah satu kekuatan dari CV. GKN dan dirating baik (4) oleh pihak manajemen dengan bobot (0,15). Konsumen yang dipilih oleh CV. GKN adalah segmen masyarakat ekonomi menengah atas yang sebagian besar adalah konsumen mancanegara yang lebih menyukai produk mebel antik dan unik yang sesuai dengan sifat produk dari CV. GKN itu sendiri.

## **KELEMAHAN**

### 5. Kualitas Produk

Kualitas produk dirating (3) dengan bobot (0,60) karena CV. GKN bergerak dalam bidang industri mebel yang menggunakan mesin-mesin produksi, dengan demikian produk yang dihasilkan merupakan hasil dari produksi massal, sehingga lebih mengutamakan mutu dan kuantitas.

#### 6. Saluran Distribusi

Perusahaan mebel CV. GKN dalam memasarkan produknya menggunakan saluran distribusi tidak langsung dimana bagi perusahaan tidak dapat dengan langsung memantau pasar, perilaku konsumen serta kepuasan konsumen khususnya dalam membeli produknya. Hal ini disebabkan karena distributor utama CV. GKN ada di negeri Belanda, yang menyalurkan sebuah produknya di pasar Eropa.

#### 7. Keahlian SDM

Kurangnya pelatihan bagi karyawan dan tenaga profesional serta rendahnya kualifikasi para karyawan menyebabkan kemampuan dan keahlian SDM kurang mendukung keberhasilan strategis dan pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang dari CV. GKN.

#### 8. Promosi yang gencar

Dalam kegiatan pemasaran, CV. GKN mempromosikan produknya dengan melakukan kegiatan-kegiatan pameran industri mebel di dalam maupun di luar negeri. Tapi kegiatan promosi itu memerlukan biaya yang besar sehingga dapat mengenalkan produk di pasar dan bertujuan untuk membujuk para calon pembeli untuk dapat melakukan pembelian produk yang di tawarkan perusahaan. Akan tetapi kegiatan promosi tersebut masih kurang maksimal.

#### 9. Harga yang Kompetitif

Selain kualitas produk, harga juga menjadi pertimbangan utama bagi konsumen ketika akan membeli suatu produk. Harga yang ditawarkan

oleh pihak perusahaan relatif lebih mahal, dikarenakan untuk menjaga kualitas produk, sehingga faktor harga ini bersaing dengan perusahaan mebel yang lainnya.

#### **4.4. Evaluasi faktor Variabel Eksternal Perusahaan Mebel "CV. GKN".**

**TABEL 4.2**  
Perhitungan Skor Variabel Eksternal

INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL	BOBOT					RATA- RATA BOBOT	RATING					RATA- RATA RATING	SKOR
	M	M	M	M	M		M	M	M	M	M		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
<b>PELUANG</b>													
Perkembangan teknologi baru	0,23	0,24	0,22	0,25	0,22	0,232	5	5	5	5	5	5	1,16
Adanya pertumbuhan pasar	0,11	0,13	0,11	0,12	0,13	0,12	4	4	4	4	4	4	0,48
Meningkatnya daya beli konsumen	0,13	0,12	0,12	0,12	0,15	0,128	4	4	4	4	4	4	0,512
Adanya regulasi pemerintah yg ketat	0,13	0,12	0,14	0,12	0,11	0,124	4	4	4	4	4	4	0,496
Tingginya tingkat inflasi	0,15	0,12	0,13	0,11	0,12	0,126	4	4	4	4	4	4	0,504
Adanya perubahan konsumen	0,12	0,12	0,13	0,12	0,13	0,124	4	4	4	4	4	4	0,496
<b>ANCAMAN</b>													
Lingkungan persaingan pasar kompetitif	0,6	0,8	0,7	0,9	0,7	0,074	3	3	3	3	3	3	0,222
Hambatan memasuki pasar	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,072	3	3	3	3	3	3	0,216
						100%							
<b>TOTAL SKOR</b>													<b>4,086</b>
Rata-rata industri													4,00

Sumber : data Primer

Penentuan Rating :

1. Sangat Tidak Penting : 1
2. Tidak Penting : 2
3. Netral : 3
4. Penting : 4
5. Sangat Penting : 5



INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL	RATA-RATA BOBOT	RATA-RATA RATING	SKOR	KETERANGAN
<b>PELUANG</b>				
Perkembangan teknologi baru	0,232	5	1,16	Sangat penting
Adanya pertumbuhan pasar	0,12	4	0,48	Penting
Meningkatnya daya beli konsumen	0,128	4	0,512	Penting
Adanya regulasi pemerintah yg ketat	0,124	4	0,496	Penting
Tingginya tingkat inflasi	0,126	4	0,504	Penting
Adanya perubahan konsumen	0,124	4	0,496	Penting
<b>ANCAMAN</b>				
Lingkungan persaingan pasar kompetitif	0,074	3	0,222	Netral
Hambatan memasuki pasar	0,072	3	0,216	Netral
	100%		4,086	

#### 4.5. Hasil evaluasi dari faktor Eksternal

Dalam pertimbangan variable eksternal perusahaan mebel GKN memperoleh Skor sebesar **4,086** (table 4.2) yang berarti perusahaan memiliki peluang yang cukup.

Hasil evaluasi mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh CV. GKN menunjukkan bahwa ancaman (**0,44**) adalah lebih kecil dari peluang (**3,66**) yang dimilikinya. Selisih dari angka tersebut sebesar **3,22** diperoleh dari pengurangan (**3,66**) dan (**0,44**). Apabila skor dari variabel eksternal (**4,086**) dibandingkan dengan rata-rata jumlah industri (**4**) adalah lebih besar peluang atau dengan kata lain mendekati seimbang, dengan demikian maka CV. GKN memiliki peluang untuk berkembang tetapi harus tetap waspada dengan segala ancaman yang timbul.

#### **PELUANG**

##### 1. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi terutama teknologi komunikasi dan mesin-mesin produksi sangat menguntungkan perusahaan dalam melakukan promosi

penjualan untuk memperkenalkan produk mebel ini kepada konsumen dan calon pembeli dengan di dukung oleh teknologi informasi dan komunikasi yang semakin meningkat. Ditambah lagi mesin-mesin produksi terkini yang dibeli dari produksi Belanda.

## 2. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar ini dipengaruhi oleh daya beli konsumen yang semakin meningkat. Hal ini disebabkan karena akan tumbuh pasar baru yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengkonsumsi produk mebel yang harganya relatif lebih murah. Dengan adanya pasar baru ini maka perusahaan mempunyai peluang untuk mencoba memasuki pasar dan memperkenalkan produknya dengan penilaian manajemen (4) dengan bobot (0,12).

## 3. Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen yang semakin meningkat akan meningkatkan volume penjualan perusahaan. Perusahaan akan memperoleh konsumen yang baru yang sebelumnya bukan merupakan pangsa pasar yang dilayani. Manajemen menilai bahwa meningkatnya daya beli konsumen ini merupakan peluang yang baik (4) dengan bobot (0,13).

## 4. Regulasi Pemerintah

Regulasi pemerintah mempunyai dampak yang positif dan negatif, bagi CV. GKN regulasi ini bisa diambil dari sisi positifnya karena pemerintah mengeluarkan kebijakan-kebijakan dengan maksud untuk memberi batasan-batasan terhadap perusahaan-perusahaan supaya tidak ada yang

monopolis sehingga akan terjadi persaingan yang sehat, selain itu pemerintah daerah memberikan kepada industri-industri permebelan yang ada agar dapat bersaing seperti : pemberian kredit lunak, adanya regulasi pemerintah tersebut merupakan peluang dengan penilaian manajemen baik (4) dengan bobot (0,12).

#### 5. Tingkat Inflasi

Dilihat dari pangsa pasar CV. GKN adalah konsumen luar negeri maka dari itu inflasi bukanlah suatu ancaman bagi perusahaan, hal ini dikarenakan adanya perlindungan kurs rupiah terhadap dollar. Sehingga kenaikan biaya produksi dapat ditutupi dengan tingkat keuntungan yang diharapkan juga proses pembayaran transaksi dagang menggunakan mata uang dollar yang lebih menguntungkan pihak CV. GKN. Dengan demikian pihak manajemen menilai baik (4) dengan bobot (0,13) terhadap tingkat inflasi.

#### 6. Perubahan Konsumen

Kecenderungan konsumen akan mengganti produk yang sudah biasa di konsumsi dengan produk baru merupakan tantangan bagi perusahaan. Perusahaan harus senantiasa menciptakan dan memperkenalkan produk baru atau melakukan inovasi terhadap produk yang sudah ada agar tidak ditinggalkan oleh pelanggan. Perubahan selera konsumen ini menjadi peluang perusahaan CV. GKN, karena CV. GKN memiliki banyak variasi produk yang terbaru, yang dapat memenuhi permintaan selera konsumen dengan ini perusahaan memberi penilaian baik (4).

## ANCAMAN

### 7. Lingkungan Persaingan Kompetitif

Munculnya pasar baru untuk produk mebel yang dipengaruhi oleh faktor meningkatkan pendapatan dan daya beli konsumen akan menyebabkan masuknya pesaing baru bagi perusahaan. Perusahaan CV. GKN menilai ancaman persaingan kompetitif senilai (3).

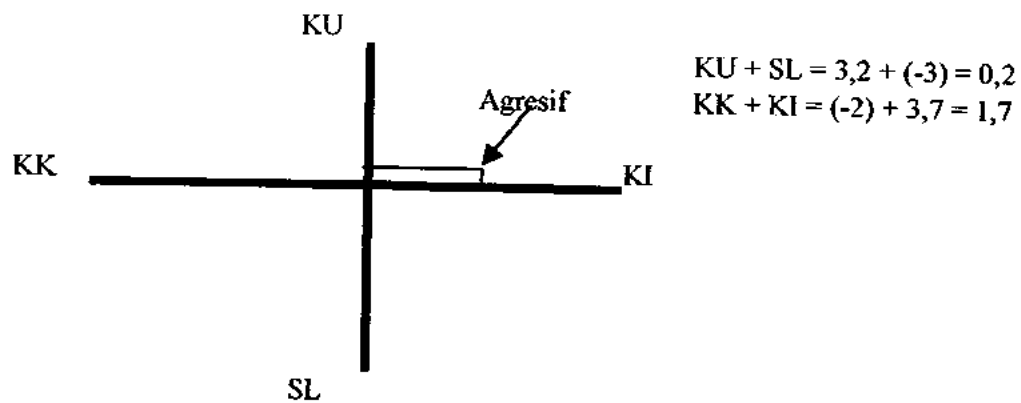
### 8. Hambatan Memasuki Pasar

Adanya pesaing yang masuk ke dalam pasar dapat mengancam posisi perusahaan dalam persaingan, karena pesaing baru cenderung mempersiapkan sumber daya yang cukup besar, kekuatan baru untuk merebut pasar, akibatnya harga akan turun dan biaya membengkak, sehingga mengurangi laba perusahaan.

## 4.6. Penentuan Posisi Bersaing dengan Space matrik dan IE matrik

### MATRIK SPACE ANALISIS

POSISI FAKTOR	RATING	POSISI FAKTOR	RATING
<b>STRATEGI INTERNAL</b>		<b>STRATEGI EKSTERNAL</b>	
<b>KEKUATAN KEUANGAN (KU)</b>		<b>STABILITAS LINGKUNGAN</b>	
Pertumbuhan penjualan :	10 %	4	
Pertumbuhan net income :	15 %	3	
Likuiditas baik	4 %	3	
Leverage	- %	-	
ROI	8 %	3	
ROE	10 %	3	
		16	
			-12
<b>KEUNTUNGAN KOMPETITIF (KK)</b>		<b>KEKUATAN INDUSTRI (KI)</b>	
Harga mahal		-3	
Mutu produk		-2	
Product life cycle sangat matang		-1	
Kesetiaan konsumen		-2	
Kendali terhadap pemasok		-2	
		-10	
			22
KU : $16 / 5 = 3,2$		SL : $-12 / 4 = -3$	
KK : $-10 / 5 = -2$		KI : $22 / 6 = 3,7$	



Posisi Agresif CV.GKN merupakan faktor kekuatan finansialnya mendominasi aktivitas pada industri mebel. Dengan begitu perusahaan boleh jalan terus dan memperbesar investasinya untuk meningkatkan keuntungan.

Dapat dijelaskan pula bahwa jika arah panah terletak pada kuadran *aggressive* dari SPACE Matrix, maka perusahaan mebel GKN berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan *internal strength*-nya dalam hal untuk:

1. mengambil keuntungan dari *external opportunities*,
2. menanggulangi internal *weaknesses* dan
3. menghindari *external threats*.

Oleh karena itu, strategi market penetration, market development, product development, backward integration, forward integration, horizontal integration, conglomerate diversification, concentric diversification, horizontal diversification, atau strategi combination semua startegi yang ada diatas dapat dilaksanakan, tergantung pada permasalahan spesifik yang dihadapi perusahaan.

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut mempunyai peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan masih boleh jalan terus dan memperbesar investasinya untuk meningkatkan keuntungan. Strategi yang harus diterapkan

dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

GAMBAR 4.1

### Internal – Eksternal Matrik

Total Skor Faktor Strategi Internal

		Kuat	Rata-rata	Lemah
		5	3,68	2,34
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I PERTUMBUHAN (GKN)	II PERTUMBUHAN	III PENCIUTAN
	Menengah	IV STABILITAS	V <u>PERTUMBUHAN</u> STABILITAS	VI PENCIUTAN
	Rendah	VII PERTUMBUHAN	VIII PERTUMBUHAN	IX LIKUIDASI
		1		1

Berdasarkan angka yang diperoleh dari perhitungan Skor variabel internal (3,894) dan variable eksternal ( 4,086 ) maka posisi bisnis perusahaan mebel GKN pada akhir tahun 2002 seperti terlihat pada gambar 4.1 yaitu terletak pada sumbu Horizontal Kuat dan sumbu Vertikal Tinggi. Adapun pertemuan kedua sumbu ini berada pada posisi pertumbuhan (kuadran variable ke-I) dengan strategi yang digunakan adalah *strategi konsentrasi melalui integrasi Vertikal* .

Strategi pertumbuhan melalui integrasi Vertikal ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan

sendiri. Strategi yang mencangkup dalam strategi integrasi Vertikal antara lain: *Forward integrasi Strategy* yaitu strategi yang mengharapkan agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer bila perlu dengan cara memilikinya. Adapun tujuan ini adalah untuk meningkatkan pengendalian atas penyalur atau penjual eceran bila perlu memilikinya. Hal ini dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang / jasa sehingga mengganggu produksi yang stabil, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Strategi yang kedua yaitu : *backward integration Strategy* merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih di tingkatkan apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi pemasok. Strategi ini dapat dilakukan jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas. Strategi yang terakhir yaitu *Strategi integrasi Horizontal* adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan dan skala ekonomi baik diproduksi maupun pemasaran. Dari sisi internal,

hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama. Sedangkan dalam menanggapi perluasan perusahaan diperlukan modal yang besar dan keahlian SDM. Jadi tujuan strategi integrasi horizontal adalah untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang di izinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat dan modal serta sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu berekspansi.

#### **4.7. Evaluasi faktor Variabel Internal Perusahaan Mebel “Wijaya“**

TABEL 4.3  
Perhitungan Skor Variabel Internal

INDIKATOR VARIABEL INTERNAL	BOBOT			RATA-RATA BOBOT	RATING			RATA-RATA RATING	SKOR
	M	M	M		M	M	M		
	1	2	3		1	2	3		
<b>KEKUATAN</b>									
Memiliki variasi produk	0,21	0,21	0,21	0,21	5	5	5	5	1,05
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,11	0,21	0,11	0,143	4	5	4	4	0,62
Harga produk yg kompetitif	0,21	0,11	0,21	0,176	5	4	5	5	0,82
Lokasi perusahaan yg strategis	0,11	0,21	0,11	0,143	4	5	4	4	0,62
Telah memiliki citra produk	0,21	0,11	0,21	0,176	5	4	5	5	0,82
<b>KELEMAHAN</b>									
Pangsa pasar relatif ekspor	0,1	0,1	0,1	0,01	1	1	1	1	0,01
Saluran distribusi yg masih kurang	0,6	0,4	0,4	0,046	3	2	2	2	0,11
Kualitas produk yg masih rendah	0,4	0,6	0,4	0,046	2	3	2	2	0,11
Keahlian SDM yg rendah	0,4	0,4	0,6	0,046	2	2	3	2	0,11
				100 %					
<b>TOTAL SKOR</b>									<b>4,27</b>
<b>Rata-rata industri</b>									<b>3,55</b>

Sumber : data Primer



Penentuan Rating :

1. Sangat Tidak Penting : 1
2. Tidak Penting : 2
3. Netral : 3
4. Penting : 4
5. Sangat Penting : 5

INDIKATOR VARIABEL INTERNAL	RATA-RATA BOBOT	RATA-RATA RATING	SKOR	KETERANGAN
<b>KEKUATAN</b>				
Memiliki variasi produk	0,21	5	1,05	Sangat penting
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,143	4	0,62	Penting
Harga produk yg kompetitif	0,176	5	0,82	Sangat penting
Lokasi perusahaan yg strategis	0,143	4	0,62	Penting
Telah memiliki citra produk	0,176	5	0,82	Sangat penting
<b>KELEMAHAN</b>				
Pangsa pasar relatif ekspor	0,01	1	0,01	Sangat tidak penting
Sahuran distribusi yg masih kurang	0,046	2	0,11	Tidak penting
Kualitas produk yg masih rendah	0,046	2	0,11	Tidak penting
Keahlian SDM yg rendah	0,046	2	0,11	Tidak penting
	100 %		4,27	

#### 4.8. Hasil evaluasi dari faktor internal

Dengan menggunakan penilaian berskala lima diperoleh Skor variable internal perusahaan mebel Wijaya sebesar 4,27 (tabel 4.3) yang artinya bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang besar namun diperlukan perhatian untuk mengantisipasi kelemahan yang ada. Walaupun relatif lebih kecil dibanding dengan kekuatan yang ada.

Evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh CV. Wijaya (3,93) adalah lebih besar dari kelemahannya (0,34). Selisih angka tersebut adalah 3,59 diperoleh dari (3,93) dikurangi (0,34) menunjukkan angka yang positif, dari angka tersebut dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa perusahaan menunjukkan profil yang menggembarakan. Hal ini juga dapat dilihat dari perbandingan antara hasil skor ( 4,27 ) yang lebih besar dari jumlah rata-rata industrinya (3,55).

## KEKUATAN

### 1. Variasi Produk

Variasi produk merupakan salah satu kekuatan dari CV. Wijaya dan dinilai sangat baik (5) oleh manajemen dengan bobot (0,21). Hal ini dikarenakan CV. Wijaya memiliki differensiasi yang bermacam jenis, bentuk dan ukuran. Dengan demikian CV. Wijaya dapat mengikuti trend mebel yang ada dipasar industri mebel.

### 2. Promosi yang Gencar

Promosi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dengan berpromosi maka keberadaan perusahaan dan produk yang dihasilkan dapat diketahui konsumen. Adapun promosi yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengikuti pameran-pameran di dalam dan di luar negeri, promosi penjualan lewat website.

### 3. Harga yang Kompetitif

Selain kualitas produk, harga juga menjadi perbandingan utama bagi konsumen ketika akan membeli suatu produk. Adapun harga produk yang ditawarkan dengan mutu produk dapat dikatakan wajar atau sesuai dengan keinginan konsumen. Dengan begitu pihak manajemen melakukan penilaian (5) sangat baik, dengan bobot (0,18).

### 4. Lokasi yang Strategis

Dengan penilaian (4) dari pihak manajemen dan bobot (0,14) terhadap lokasi pabrik dan perusahaan (showroom) yang lumayan strategis. Menjadi CV. Wijaya mudah dikenal konsumen. Dimana showroom CV. Wijaya itu

sendiri berada di Gedung JEC (Jogja Expo Centre). Sedangkan lokasi pabriknya terlebih dekat dengan sumber bahan baku mebel.

#### 5. Citra Produk

Dengan memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan serta harga yang relatif murah maka diharapkan konsumen merasa puas dapat memberikan penilaian tersendiri terhadap produk yang dibelinya.

### KELEMAHAN

#### 6. Pangsa Pasar Relatif Ekspor

Walaupun memiliki pangsa pasar yang lumayan besar namun posisi yang dimiliki perusahaan kurang kuat karena persaingan yang ada sangatlah ketat selain itu keadaan perekonomian yang tidak menentu dan faktor modal yang sangat terbatas, dengan demikian manajemen perusahaan menilai (1) sangat buruk dengan bobot (0,01) ini merupakan kelemahan CV. Wijaya.

#### 7. Saluran Distribusi.

Masih rendahnya jasa agen distribusi produk CV. Wijaya dalam memasarkan produknya. Dan CV. Wijaya langsung melakukan kegiatan distribusi ke konsumen dalam negeri namun belum mampu mendistribusikan produknya ke pasar luar negeri. Dengan begitu rating manajemen (2).

#### 8. Kualitas Produk

Dibandingkan pesaingnya kualitas produk yang ditawarkan perusahaan mebel CV. Wijaya sangatlah kurang karena bahan baku yang digunakan kurang bagus dan peralatan yang digunakan sangat sederhana sehingga

berpengaruh pada kualitas produk, serta modal yang dimiliki perusahaan sangat terbatas, sehingga sangat sulit bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya.

#### 9. Kualitas SDM

Peranan SDM sangatlah penting karena adanya SDM yang berkualitas maka secara tidak langsung manusia yang berkualitas akan turut memajukan perusahaan. SDM yang ada pada perusahaan CV. Wijaya belum maksimal karena banyak karyawan yang tingkat pendidikannya masih rendah.

#### 4.9. Evaluasi faktor Variabel eksternal perusahaan mebel “Wijaya”

TABEL 4.4  
Perhitungan Skor Variabel Eksternal

INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL	BOBOT			RATA- RATA BOBOT	RATING			RATA-RATA RATING	SKOR
	M	M	M		M	M	M		
	1	2	3		1	2	3		
<b>PELUANG</b>									
Perkembangan teknologi baru	0,21	0,11	0,21	0,176	5	4	5	5	0,82
Adanya pertumbuhan pasar	0,21	0,21	0,21	0,21	5	5	5	5	1,05
Meningkatnya daya beli konsumen	0,11	0,21	0,11	0,143	4	5	4	4	0,62
Lingkungan persaingan pasar kompetitif	0,11	0,11	0,11	0,11	4	4	4	4	0,44
Tingginya tingkat inflasi	0,11	0,7	0,11	0,096	4	3	4	4	0,35
Adanya perubahan konsumen	0,11	0,11	0,11	0,11	4	4	4	4	0,44
<b>ANCAMAN</b>									
Hambatan memasuki pasar	0,7	0,11	0,7	0,083	3	4	3	3	0,28
Adanya regulasi pemerintah yg ketat	0,7	0,7	0,7	0,07	3	3	3	3	0,21
				100%					
<b>TOTAL SKOR</b>									<b>4,21</b>
<b>Rata-rata industri</b>									<b>4,00</b>

Sumber : data Primer

Penentuan Rating :

1. Sangat Tidak Penting : 1
2. Tidak Penting : 2
3. Netral : 3
4. Penting : 4
5. Sangat Penting : 5

INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL	RATA-RATA BOBOT	RATA-RATA RATING	SKOR	KETERANGAN
<b>PELUANG</b>				
Perkembangan teknologi baru	0,176	5	0,82	Sangat penting
Adanya pertumbuhan pasar	0,21	5	1,05	Sangat penting
Meningkatnya daya beli konsumen	0,143	4	0,62	Penting
Lingkungan persaingan pasar kompetitif	0,11	4	0,44	Penting
Tingginya tingkat inflasi	0,096	4	0,35	Penting
Adanya perubahan konsumen	0,11	4	0,44	Penting
<b>ANCAMAN</b>				
Hambatan memasuki pasar	0,083	3	0,28	Netral
Adanya regulasi pemerintah yg ketat	0,07	3	0,21	Netral
	<b>100 %</b>		<b>4,21</b>	

#### 4.10. Hasil evaluasi dari faktor eksternal.

Sedangkan penilaian untuk Skor variable eksternal yang ada pada perusahaan mebel Wijaya menunjukkan Skor **4,21** (tabel 4.4).

Hasil evaluasi mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh CV. Wijaya menunjukkan bahwa ancaman (**0,49**) adalah lebih kecil dari peluang (**3,72**) yang dimilikinya. Selisih dari angka tersebut sebesar **3,23**. Apabila skor dari variabel eksternal (**4,21**) dibandingkan dengan rata-rata jumlah industri (**4**) adalah sama, dengan demikian CV. Wijaya memiliki peluang yang kecil untuk berkembang.

#### **PELUANG**

##### 1. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat menuntut perusahaan untuk dapat menyeimbangkan kemajuan tersebut. Perusahaan mebel CV. Wijaya

dalam proses produksi menggunakan mesin-mesin produksi kayu modern. Sehingga dengan cepat menghasilkan produksi dalam jumlah yang banyak dan tetap menjaga mutu produk. Dalam hal perkembangan teknologi pihak manajemen perusahaan menilai (5) dengan bobot (0,18).

## 2. Pertumbuhan Pasar

Tinggi rendahnya tingkat pertumbuhan pasar menunjukkan tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produknya. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar, maka menunjukkan semakin baiknya perusahaan tersebut dimasa yang akan datang. Meningkatnya pertumbuhan pasar ditandai dengan banyaknya konsumen yang membutuhkan hasil produksi perusahaan mebel CV. Wijaya.

## 3. Daya Beli Konsumen

Kemampuan membeli dari konsumen akan menentukan volume penjualan produk suatu perusahaan. Daya beli konsumen terhadap produk perusahaan saat ini mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun-tahun yang lalu sehingga ini merupakan peluang yang harus dipertahankan. Penilaian pihak manajemen terhadap kinerja perusahaan sebesar (4).

## 4. Lingkungan Persaingan Kompetitif

Menurut pihak manajemen, lingkungan persaingan kompetitif merupakan peluang yang dapat diraih dari para pesaing lainnya, karena CV. Wijaya menang dalam penetapan harga produk, sedangkan masih besar pangsa pasar produk mebel yang masih kosong.

#### 5. Tingginya Tingkat Inflasi

Dengan menggunakan sistem pembayaran kurs dollar CV. Wijaya masih tetap memperoleh keuntungan dimasa krisis saat ini. Dikarenakan tingginya nilai tukar kurs dollar terhadap rupiah. Adapun penilaian kinerja perusahaan sebesar (4).

#### 6. Perubahan Konsumen

Dilihat dari variasi produk mebel CV. Wijaya yang banyak di tawarkan kepada konsumen merupakan suatu strategi untuk mengantisipasi perilaku konsumen yang selalu berubah dengan trend perabotan rumah tangga di pasar mebel dalam maupun luar negeri.

### ANCAMAN

#### 7. Hambatan Memasuki Pasar

Tidak luasnya pasar yang dikuasai oleh perusahaan mebel CV. Wijaya sehingga harus segera diantisipasi agar perusahaan dapat lebih mengembangkan usahanya.

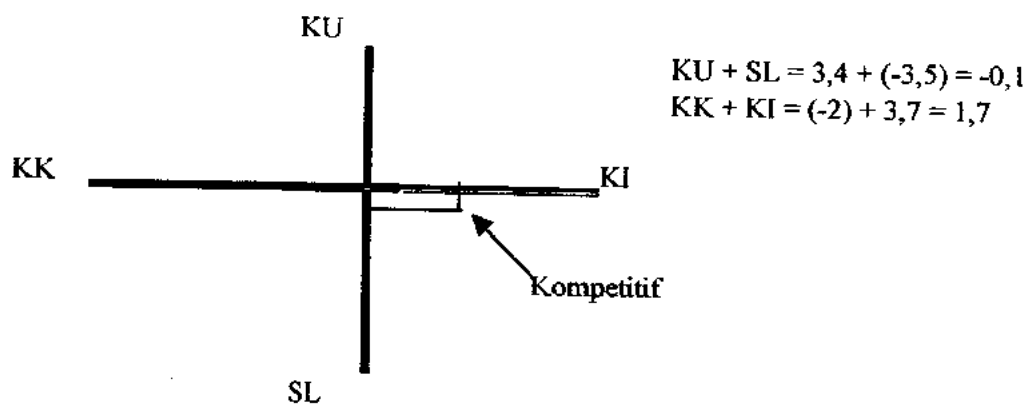
#### 8. Regulasi Pemerintah

Peraturan pemerintah khususnya pemerintah daerah terhadap industri kecil cukup ketat karena pemerintah mempunyai wewenang mempengaruhi tinggi rendahnya halangan memasuki pasar misalnya produk UU. Pemerintah juga merupakan salah satu sumber monopoli sehingga hal tersebut harus diwaspadai.

#### 4.11. Penentuan Posisi Bersaing dengan Space matrik dan IE matrik.

MATRIK SPACE ANALISIS

POSISI FAKTOR	RATING	POSISI FAKTOR	RATING
<b>STRATEGI INTERNAL</b>		<b>STRATEGI EKSTERNAL</b>	
<b>KEKUATAN KEUANGAN (KU)</b>		<b>STABILITAS LINGKUNGAN BISNIS (SL)</b>	
Pertumbuhan penjualan :	15 %	4	
Pertumbuhan net income :	20 %	4	
Likuiditas baik	4 %	3	-4
Leverage	- %	-	-4
ROI	8 %	3	-3
ROE	10 %	3	-3
		17	-14
<b>KEUNTUNGAN KOMPETITIF (KK)</b>		<b>KEKUATAN INDUSTRI (KI)</b>	
Harga mahal	-2	Pangsa pasar	4
Mutu produk	-2	Pertumbuhan pasar tinggi	4
Product life cycle sangat matang	-2	Prospek laba tinggi	3
Kesetiaan konsumen	-2	Kondisi keuangan baik	4
Kendali terhadap pemasok	-2	Pemanfaatan potensi SDM	3
		Capital intensive	4
		-10	22
KU : $17 / 5 = 3,4$		SL : $-14 / 4 = -3,5$	
KK : $-10 / 5 = -2$		KI : $22 / 6 = 3,7$	



Berdasarkan dari matriks Space diatas bahwa perusahaan Wijaya berada pada tingkat keunggulan bersaing yang tinggi pada industri yang pertumbuhannya cepat .Akhirnya, arah tanda panah dapat terletak pada tempat yang lebih rendah di sebelah kanan atau pada kuadran *competitive* dari SPACE Matrix, yang menunjukkan *competitive strategies*. *Competitive*



*strategies* mencakup strategi *backward forward*, dan *horizontal integration*, *market penetration*, *market development*, *product development* (meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk sekarang atau membuat yang baru), dan *joint venture* (kerjasama dua atau lebih perusahaan untuk mencapai suatu tujuan).

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi ( produk / pasar ).

GAMBAR 4.2

### Internal – Eksternal Matrik

		Total Skor Faktor Strategi Internal		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	5 I PERTUMBUHAN (WIJAYA)	3,68 II PERTUMBUHAN	2,34 III PENCIUTAN
	Menengah	3,68 IV STABILITAS	2,34 V <u>PERTUMBUHAN STABILITAS</u>	VI PENCIUTAN
	Rendah	1 VII PERTUMBUHAN	VIII PERTUMBUHAN	IX LIKUDASI

Posisi bisnis perusahaan mebel Wijaya dengan berdasarkan Skor yang ada yaitu variable internal sebesar 4,27 dan variable eksternal sebesar 4,21

maka posisi bisnis perusahaan berada pada sumbu Horizontal Kuat dan sumbu Vertikal Tinggi ( gambar 4.2 ).

Melihat posisi perusahaan mebel WIJAYA pada pertumbuhan melalui integrasi Vertikal dapat dicapai dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier ) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor ). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share* ) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal adalah dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok atau distributor. Dengan kata lain terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain. Adapun predikat internal dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru yang memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal, dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger maupun *Joint Venture* yang tujuannya untuk dapat memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan distributor. Tujuan strategi integrasi vertikal adalah agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih mantap terhadap distributor, pemasok dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

#### 4.12. Evaluasi faktor Variabel internal perusahaan mebel “prestise”.

TABEL 4.5  
Pehitungan Skor Variabel Internal

INDIKATOR VARIABEL INTERNAL	BOBOT			RATA-RATA BOBOT	RATING			RATA-RATA RATING	SKOR
	M 1	M 2	M 3		M 1	M 2	M 3		
<b>KEKUATAN</b>									
Memiliki variasi produk	0,19	0,21	0,21	0,203	4	5	5	5	0,95
Telah memiliki citra produk	0,17	0,21	0,21	0,196	4	5	5	5	0,92
Pangsa pasar relatif ekspor	0,21	0,18	0,18	0,19	5	4	4	4	0,82
<b>KELEMAHAN</b>									
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,7	0,8	0,8	0,076	3	3	3	3	0,23
Harga produk yg kompetitif	0,9	0,7	0,7	0,076	3	3	3	3	0,23
Lokasi perusahaan yg strategis	0,9	0,5	0,8	0,073	3	2	3	3	0,19
Saluran distribusi yg masih kurang	0,8	0,7	0,8	0,076	3	3	3	3	0,23
Kualitas produk yg masih rendah	0,7	0,9	0,7	0,076	3	3	3	3	0,23
Keahlian SDM yg rendah	0,3	0,3	0,2	0,026	2	2	2	2	0,052
				100 %					
<b>TOTAL SKOR</b>									<b>3,85</b>
<b>Rata-rata industri</b>									<b>3,55</b>

Sumber : data Primer

#### Penentuan Rating :

1. Sangat Tidak Penting : 1
2. Tidak Penting : 2
3. Netral : 3
4. Penting : 4
5. Sangat Penting : 5

INDIKATOR VARIABEL INTERNAL	RATA- RATA BOBOT	RATA-RATA RATING	SKOR	KETERANGAN
<b>KEKUATAN</b>				
Memiliki variasi produk	0,203	5	0,95	Sangat penting
Telah memiliki citra produk	0,196	5	0,92	Sangat penting
Pangsa pasar relatif ekspor	0,19	4	0,82	Penting
<b>KELEMAHAN</b>				
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,076	3	0,23	Netral
Harga produk yg kompetitif	0,076	3	0,23	Netral
Lokasi perusahaan yg strategis	0,073	3	0,19	Netral
Saluran distribusi yg masih kurang	0,076	3	0,23	Netral
Kualitas produk yg masih rendah	0,076	3	0,23	Netral
Keahlian SDM yg rendah	0,026	2	0,052	Tidak penting
		100 %	3,85	

#### **4.13. Hasil evaluasi dari faktor internal.**

Berdasarkan table 4.5 diperoleh Skor variable internal sebesar 3,85 yang artinya perusahaan masih memiliki banyak kekuatan jika dibandingkan dengan kelemahannya. Evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh CV. Prestise (2,69) adalah lebih besar dari kelemahannya (1,16), selisih angka tersebut adalah 1,53 diperoleh dari (2,69) dikurangi (1,16) menunjukkan angka yang positif, dari angka tersebut dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa perusahaan menunjukkan profil yang mengembirakan. Hal ini juga dapat dilihat dari perbandingan hasil skor (3,85) yang lebih besar dari jumlah rata-rata industrinya (3,55).

#### **KEKUATAN**

##### **1. Variasi Produk**

Dengan variasi produk yang ditawarkan oleh CV. Prestise kepada konsumennya, menciptakan brandwarness konsumen terhadap produk-produk mebel yang antik dan unik.

##### **2. Citra Produk**

Citra yang baik akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Kepuasan konsumen akan berpengaruh terhadap citra produk perusahaan. Konsumen dapat mengembalikan produk yang dibelinya apabila tidak sesuai dengan perusahaan tetapi harus dengan perjanjian terlebih dahulu.

##### **3. Pangsa Pasar Relatif Ekspor**

Luas pasar yang dikuasai oleh CV. Prestise meliputi Pulau Jawa, Bali dan Luar negeri seperti : AS pasar yang paling besar. Sehingga ini merupakan

kekuatan, karena daerah sasaran yang dikuasai oleh perusahaan CV. Prestise sangat luas.

#### **KELEMAHAN**

##### **4. Promosi yang Gencar**

Adapun kegiatan promosi yang dilakukan oleh CV. Prestise masih sangat sederhana yaitu hanya melalui ekspedisi pameran-pameran mebel dalam negeri, hal ini dikarenakan besarnya biaya promosi yang harus dikeluarkan. Akibatnya keberadaan CV. Prestise dipasar Internasional tidak banyak diketahui konsumen.

##### **5. Harga yang Kompetitif**

Dibandingkan dengan para pesaing, CV. Prestasi menetapkan harga produk yang lebih mahal dari harga pasar mebel, karena pasokan bahan baku yang berkualitas baik sulit didapatkan. Dan CV. Prestise-pun mengutamakan mutu tinggi terhadap produk-produknya.

##### **6. Lokasi yang strategis**

Lokasi yang ditempati oleh perusahaan CV. Prestise kurang strategis karena berada dilingkungan kampus, sehingga tidak banyak konsumen yang mengetahui keberadaan perusahaannya.

##### **7. Saluran distribusi**

Karena masih rendahnya pengendalian penyaluran produk-produk mebel yang diproduksi oleh CV. Prestise, mengakibatkan perusahaan selalu ketinggalan model produk yang diinginkan oleh konsumen, serta sering terjadi keterlambatan pengantaran produk kekonsumen.

## 8. Kualitas Produk

Dikarenakan besarnya order mebel dari pembeli tetap menyebabkan CV. Prestise kurang memfokuskan mutu produknya, selain itu pasokan bahan baku pun mengalami kesulitan serta kualitas pekerja yang masih rendah.

## 9. Keahlian SDM

Salah satu faktor kemajuan perusahaan adalah mutu dan kualitas SDm yang dimiliki oleh CV. Prestise dikarenakan SDM yang ada diperusahaan belum memenuhi standar seperti : pendidikan, ketrampilan.

### 4.14. Evaluasi faktor Variabel eksternal perusahaan mebel “ Prestise ”.

TABEL 4.6  
Perhitungan Skor Variabel Eksternal

INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL	BOBOT			RATA-RATA BOBOT	RATING			RATA-RATA RATING	SKOR
	M	M	M		M	M	M		
	1	2	3		1	2	3		
<b>PELUANG</b>									
Perkembangan teknologi baru	0,22	0,21	0,22	0,216	5	5	5	5	1,08
Adanya pertumbuhan pasar	0,22	0,23	0,21	0,22	5	5	5	5	1,1
Lingkungan persaingan pasar kompetitif	0,12	0,11	0,12	0,116	4	4	4	4	0,46
Tingginya tingkat inflasi	0,11	0,10	0,11	0,106	4	3	4	4	0,39
Adanya perubahan konsumen	0,12	0,13	0,12	0,123	4	4	4	4	0,49
<b>ANCAMAN</b>									
Meningkatnya daya beli konsumen	0,7	0,7	0,8	0,073	3	3	3	3	0,22
Hambatan memasuki pasar	0,7	0,8	0,6	0,07	3	3	3	3	0,21
Adanya regulasi pemerintah yg ketat	0,7	0,7	0,8	0,073	3	3	3	3	0,22
				100%					
<b>TOTAL SKOR</b>									<b>4,16</b>
<b>Rata-rata industri</b>									<b>4,00</b>

Sumber : data Primer

## Penentuan Rating :

1. Sangat Tidak Penting : 1
2. Tidak Penting : 2
3. Netral : 3
4. Penting : 4
5. Sangat Penting : 5

INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL	RATA-RATA BOBOT	RATA-RATA RATING	SKOR	KETERANGAN
<b>PELUANG</b>				
Perkembangan teknologi baru	0,216	5	1,08	Sangat penting
Adanya pertumbuhan pasar	0,22	5	1,1	Sangat penting
Lingkungan persaingan pasar kompetitif	0,116	4	0,46	Penting
Tingginya tingkat inflasi	0,106	4	0,39	Penting
Adanya perubahan konsumen	0,123	4	0,49	Penting
<b>ANCAMAN</b>				
Meningkatnya daya beli konsumen	0,073	3	0,22	Netral
Hambatan memasuki pasar	0,07	3	0,21	Netral
Adanya regulasi pemerintah yg ketat	0,073	3	0,22	Netral
	<b>100%</b>		<b>4,16</b>	

**4.15. Hasil evaluasi dari faktor eksternal**

Penilaian terhadap Skor variable eksternal perusahaan mebel Prestise adalah 4,16 ( table 4.6 ) yang artinya perusahaan masih dapat memanfaatkan peluang semaksimal mungkin guna mengantisipasi ancaman yang datang. Hasil evaluasi mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh CV. Prestise menunjukkan bahwa ancaman (0,65) adalah lebih kecil dari peluang (3,51) yang dimilikinya. Selisih dari angka tersebut sebesar 2,86. Apabila skor dari variabel eksternal (4,16) dibandingkan dengan rata-rata jumlah industri (4) adalah lebih besar peluang atau mendekati seimbang. Dengan demikian CV. Prestise memiliki peluang untuk berkembang tetapi harus tetap waspada dengan segala ancaman yang muncul.

## PELUANG

### 1. Perkembangan Teknologi

Dengan memiliki mesin produksi kayu buatan Jerman berjumlah 2 buah dapat memproduksi komponen mebel dengan cepat dan kuantitas yang besar serta mutu produksi tetap dapat dipertimbangkan.

### 2. Pertumbuhan Pasar

Mebel menerapkan prosuk yang banyak dikonsumsi oleh bisnis yang bergerak dibidang perabot rumah tangga. Pertumbuhan pasar CV. Prestise tiap tahunnya mengalami peningkatan sesuai dengan permintaan pasar. Terutama pasar luar negeri. Walaupun keadaan krisis moneter melanda, ini terbukti dengan semakin meningkatnya ekspor produk mebel CV. Prestise keberbagai pasar dunia.

### 3. Lingkungan Pasar Kompetitif

Pihak manajemen CV. Prestise yakin bahwa dengan kekuatan yang dimiliki mereka seperti variasi produk dan citra produk yang bermutu tinggi, dapat merebut pasar mebel dari para pesaingnya. Dan mampu tumbuh berkembang seperti perusahaan mebel lainnya. Adapun penilaian kinerjanya (4).

### 4. Tingkat Inflasi

Dikarenakan CV. Prestise dalam proses pembayarannya menggunakan kurs dollar, maka seperti perusahaan mebel lainnya berada pada posisi aman dari terpaan pengaruh inflasi. Kenaikkan barang-barang dalam negeri dapat dilindungi dengan nilai tukar rupiah terhadap dollar.



#### 5. Perubahan Konsumen

Perubahan konsumen ini menjadi peluang perusahaan CV. Prestise, karena CV. Prestise memiliki banyak variasi produk yang unik dan antik, sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan tetap maupun konsumen baru.

### ANCAMAN

#### 6. Regulasi Pemerintah

Pemerintah membuat peraturan-peraturan dengan tujuan mensejahterakan rakyatnya tetapi terkadang kebijakan yang dibuat sering menimbulkan masalah bagi sebagian masyarakat, sehingga perusahaan mebel CV. Prestise menganggap regulasi pemerintah hal yang harus diwaspadai, maka pihak manajemen menilai (3) dengan bobot (0,07).

#### 7. Daya Beli Konsumen

Berdasarkan laporan keuangan CV. Prestise daya beli konsumen tidak mengalami kenaikan, dikarenakan tidak adanya konsumen baru di pasar CV. Prestise masih rendahnya konsumen baru karena kurang maksimalnya kegiatan promosi.

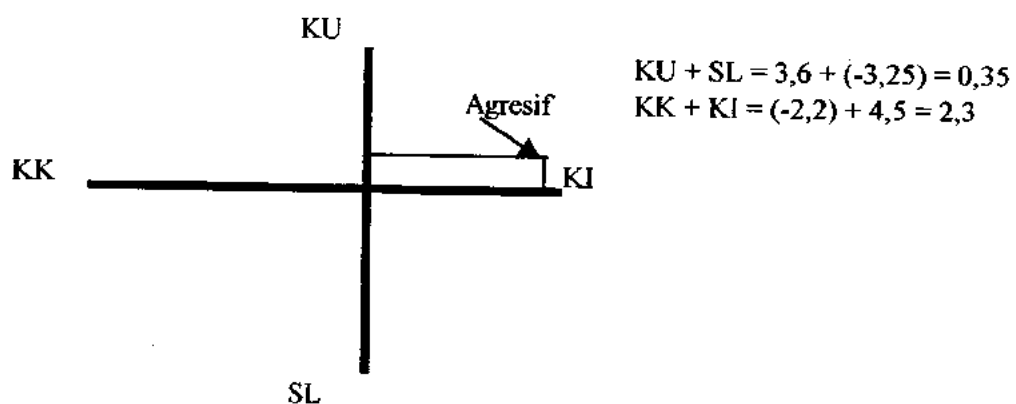
#### 8. Hambatan Memasuki Pasar

Adanya standarisasi ekspor mebel dari Asosiasi Mebel Indonesia (ASMINDO) membuat kesulitan CV. Prestise untuk mengikuti peraturan tersebut. Ditambah lagi adanya hambatan dari reaksi masyarakat pecinta alam akan kerusakan hutan Indonesia.

#### 4.16. Penentuan Posisi Bersaing dengan Space matrik dan IE matrik.

MATRIK SPACE ANALISIS

POSISI FAKTOR		RATING	POSISI FAKTOR	RATING
STRATEGI INTERNAL			STRATEGI EKSTERNAL	
KEKUATAN KEUANGAN (KU)			STABILITAS LINGKUNGAN	
Pertumbuhan penjualan :	12 %	4	BISNIS (SL)	
Pertumbuhan net income :	18 %	4	Inflasi	-4
Likuiditas baik	4 %	4	Sulitnya pemain baru	-4
Leverage	- %	-	Tingkat persaingan semakin tinggi	-3
ROI	7 %	3	Perubahan teknologi	-2
ROE	9 %	3		
		18		-13
KEUNTUNGAN KOMPETITIF (KK)			KEKUATAN INDUSTRI (KI)	
Harga mahal		-3	Pangsa pasar	5
Mutu produk		-2	Pertumbuhan pasar tinggi	5
Product life cycle sangat matang		-1	Prospek laba tinggi	4
Kesetiaan konsumen		-3	Kondisi keuangan baik	4
Kendali terhadap pemasok		-2	Pemanfaatan potensi SDM	4
		-11	Capital intensive	5
				27
KU : $18 / 5 = 3,6$			SL : $-13 / 4 = -3,25$	
KK : $-11 / 5 = -2,2$			KI : $27 / 6 = 4,5$	



Dapat dijelaskan bahwa posisi perusahaan Prestise terletak pada kuadran **aggressive** dari SPACE Matrix, maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dari dalam, untuk itu dapat : mengambil keuntungan dari kesempatan yang diperoleh, menanggulangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari pengaruh ancaman.

Oleh karena itu, strategi *market penetration* (meningkatkan pangsa pasar untuk produk sekarang), *market development* (mengenalkan produk sekarang pada pasar baru), *product development* (meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk sekarang atau membuat yang baru), *backward integration*, *forward integration*, *horizontal integration* (meningkatkan pengendalian terhadap pesaing), *conglomerate diversification*, *concentric diversification*, *horizontal diversification* (menambah produk baru yang tidak berkait pada konsumen yang sama), atau strategi *combination* dapat di gunakan dalam penerapan strateginya.

GAMBAR 4.3

### Internal – Eksternal Matrik

Total Skor Faktor Strategi Internal

		Kuat	Rata-rata	Lemah
		5	3,68	2,34
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I PERTUMBUHAN (PRESTISE)	II PERTUMBUHAN	III PENCIUTAN
	Menengah	IV STABILITAS	V <u>PERTUMBUHAN</u> STABILITAS	VI PENCIUTAN
	Rendah	VII PERTUMBUHAN	VIII PERTUMBUHAN	IX LIKUIDASI
		1		1

Dari hasil yang diperoleh dari Skor variabel internal ( 3,85 ) dan Skor eksternal (4,16 ) maka dapat dilihat posisi bisnis perusahaan mebel Prestise terletak pada posisi Horizontal Kuat dan Vertikal Tinggi (gambar 4.3). Sehingga perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang harus di pertahankan dan segera direbut.

**4.17. Posisi perusahaan Griya Kriyasta Nugraha dalam industri permebelan di Yogyakarta.**

GAMBAR 4.4

**Internal – Eksternal Matrik**

Total Skor Faktor Strategi Internal

		Kuat	Rata-rata	Lemah
		5	3,68	2,34
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I PERTUMBUHAN (A) : (B) : (C)	II PERTUMBUHAN	III PENCIUTAN
	Menengah	IV STABILITAS	V PERTUMBUHAN STABILITAS	VI PENCIUTAN
	Rendah	VII PERTUMBUHAN	VIII PERTUMBUHAN	IX LIKUIDASI
		1		1

Keterangan :

A = Posisi bisnis perusahaan mebel “GKN”

B = Posisi bisnis perusahaan mebel “ WIJAYA”

C = Posisi bisnis perusahaan mebel “ PRESTISE”

Berdasarkan Gambar 4.4. terlihat posisi perusahaan mebel “GKN” dan para pesaingnya terletak pada posisi GROWTH STRATEGY dimana desain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat tercapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan cara meminimalkan biaya ( minimize cost ) sehingga dapat meningkat profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam *pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.* Dengan demikian perusahaan yang belum mencapai *Critical mass* ( mendapat profit dari skala produksi besar ) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat dapat menfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

Berdasarkan pemberian bobot dan rating sehingga diperoleh Skor maka perusahaan mebel “ GKN ” berada pada kategori KUAT . Dan bila di bandingkan dengan kedua perusahaan pesaing yaitu : mebel “ WIJAYA “ dan mebel “PRESTISE “, maka mebel “ GKN “ masih memiliki beberapa keunggulan antara lain :

1. Variasi Produk

Meskipun variasi produk yang dimiliki mempunyai rating yang sama dengan perusahaan pesaing tapi setelah dilakukan analisis dengan masing-masing perusahaan ternyata variasi produk mebel “ GKN “ lebih lengkap

dengan menawarkan produk yang beranekaragam ( differensiasi ) di banding pesaing.

2. Lokasi perusahaan

Di tinjau dari letak geografis mebel “ GKN “ memiliki keunggulan dalam lokasi perusahaan, karena lokasi lebih strategis yaitu : terletak di pinggir jalan dan dekat dengan lingkungan para pengrajin mebel sehingga dalam pendistribusian barang tidak mengalami kesukaran.

3. Pangsa pasar relatif eksport

Mebel “ GKN “ memiliki daerah pemasaran yang lebih luas di dibandingkan pesaingnya karean sudah hampir mencangkup pasar dalam negeri meliputi: seluruh pulau Jawa dan pasar luar negeri meliputi : negara – negara Eropa, khususnya Belanda sebagai pusat distributor mebel “ GKN “ serta pasar Amerika Serikat,di tambah pula pasar Asia Tenggara yang meliputi : Jepang , Malaysia, Brunai Darussalam.

4. Perkembangan teknologi baru

Kemajuan teknologi yang pesat bisa diantisipasi oleh mebel “ GKN “ dengan memiliki mesin-mesin produksi yang dibeli dari negeri Belanda dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam kegiatan promosinya seperti : memiliki websites , di situlah letak keunggulannya terhadap pesaing yang ada.

5. Telah memiliki citra produk

Dengan adanya distributor induk “ GKN “ yaitu Belanda untuk pangsa pasar Eropa menjadikan GKN memiliki BRAND AWARENESS

masyarakat Eropa dengan nama Hacmer and Habufa, dengan adanya brand awarness tersebut membuat masyarakat Eropa hanya setia (loyalty) dan percaya ( trust ) akan kualitas produk mebel GKN yang antik dan differensiasi.

6. Meningkatnya daya beli konsumen

Besarnya daya beli konsumen terhadap produk mebel GKN terlihat pada tingginya permintaan konsumen di setiap minggunya. Hal ini di karenakan diferensiasi produk yang dimiliki GKN sangat banyak dan menggunakan kualitas bahan baku yang terbaik

Perusahaan mebel “GKN” memiliki satu kelemahan jika di bandingkan dengan kedua pesaingnya. Adapun kelemahanya yaitu :

- ❖ masih rendahnya kualitas SDM (buruh) yang bekerja di bagian produksi, yang di karenakan besarnya skala produksi dalam memenuhi tingginya permintaan konsumen di setiap minggunya, akibatnya masih kurang maksimal memperhatikan standar kualitas produk secara keseluruhan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dilakukan, maka pada tahap akhir dari penulisan skripsi ini, penulis menarik beberapa kesimpulan sesuai dengan tujuan dari penulisan skripsi ini. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat bagi CV.Griya Kriyasta Nugraha dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal yang berpengaruh bagi perusahaan, dalam memasuki lingkungan persaingan yang semakin ketat.

#### A. KESIMPULAN.

Berdasarkan hasil analisis matriks Space dan matrik IE yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan posisi perusahaan yang berada pada matrik Space , strategi yang harus diterapkan dalam posisi ini yaitu mendukung *kebijakan pertumbuhan yang agresif*, karena perusahaan boleh jalan terus dan memperbesar investasinya untuk meningkatkan keuntungan.
2. Strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan pada CV.Griya Kriyasta Nugraha dalam rangka menghadapi persaingan yang kompetitif dimasa datang melalui analisa SWOT,disamping itu



- CV.Griya Kriyasta Nugraha sebaiknya melakukan *strategi integrasi vertikal dan pengembangan produk (Product Development Strategy)*.
3. Dari *matrik Internal dan Eksternal* dapat disimpulkan bahwa CV.Griya Kriyasta Nugraha memiliki kekuatan dan peluang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang perusahaan yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.
  4. Secara keseluruhan CV. Griya Kriyasta Nugraha saat ini merupakan perusahaan yang sukses dalam bisnis mebel karena didukung oleh kekuatan internal yang cukup baik, seperti : memiliki variasi produk, lokasi yang strategis, memiliki citra produk, pangsa pasar relatif ekspor yang luas.
  5. Semua strategi yang telah diusulkan dalam pembahasan bab IV tersebut , pada prinsipnya merupakan usaha untuk menerapkan asas *Customer Satisfaction* dengan cara menyediakan produk maupun jasa yang sesuai dengan nilai barang yang ditawarkan (*product value*) serta pelayanan yang prima, bukan kualitas produk (*product quality*) yang cenderung hampir sama kualitasnya di semua perusahaan mebel, karena memang sumber bahan baku tersebut, sebagian besar berasal dari beberapa perusahaan tertentu yang sama seperti : Perhutani.

## B. SARAN.

Berdasarkan dari hasil analisis data dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis dapat memberikan saran yang mungkin dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan :

1. Perlu peningkatan efisiensi operasi dengan cara meningkatkan kualitas SDM sehingga akan tercipta efisiensi dalam segala hal.
2. Indikator yang dianggap sebagai ancaman hendaknya dipelajari, diolah sedemikian rupa sehingga bisa menjadi peluang bagi perusahaan, misalnya : lingkungan persaingan kompetitif bisa dianggap sebagai alat pemicu untuk perusahaan, agar dapat lebih mengembangkan usahanya.
3. Di dalam strategi promosi, frekuensi berpromosi perlu di tambah dengan harapan akan lebih banyak konsumen yang mengetahui keberadaan perusahaan serta produsen yang dihasilkan sehingga posisi bisnis perusahaan akan menjadi lebih baik dan dapat dipertahankan.