

**BAB III**  
**GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**  
**dan METODE PENELITIAN**

**3.1. Gambaran Umum Perusahaan.**

**3.1.1. Sejarah dan perkembangan perusahaan**

Perusahaan mebel CV. Duta Jepara didirikan oleh bapak H. Sunaryo pada tahun 1974 dengan lokasi di jalan Raya Jepara-Kudus Km. 3 Jepara. Pada awal operasinya, perusahaan hanya mempunyai 8 orang karyawan dan memiliki luas area 400 meter persegi. Seiring dengan permintaan akan produk kayu yang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang luar biasa cepatnya maka kegiatan industri berkembang dengan pesat. Hal tersebut membawa dampak yang sangat berarti terhadap perusahaan karena pada akhirnya perusahaan dapat berkembang secara signifikan.

Dengan adanya perkembangan yang demikian pesat tersebut maka Bapak Sunaryo menginginkan untuk melakukan perluasan perusahaan, tetapi berhubung adanya keterbatasan dana, barang modal maupun tenaga kerja akhirnya pada tahun 1984 Bapak Sunaryo memperoleh bantuan kredit kepada Bank negara Indonesia 1946 (BNI "46). Jenis kredit yang diberikan oleh pihak bank adalah Kredit Investasi Kecil (KIK) dan Kredit Modal Kerja Permanen (KMKP). Dari modal yang berasal kredit bank tersebut, oleh Bapak H. Sunaryo kemudian digunakan untuk membeli

sejumlah mesin, memperluas bangunan perusahaan, menambah kuantitas tenaga kerja serta membuat gudang penyimpanan bahan baku dan barang hasil olahan.

Pada tahun 1978 perusahaan ini tercatat sebagai perusahaan perseorangan. Kemudian pada tahun 1989 meningkatkan status badan hukumnya dari perusahaan perseorangan menjadi persekutuan komanditer (CV) dengan kepemilikan atas nama H. Sunaryo dan isterinya Hj. Sri Darwati. Pada tahun 1992, perusahaan mulai melakukan kegiatan ekspor. Hasil produksi yang diekspor difokuskan pada bentuk-bentuk *garden furniture* khususnya model-model outdoor. Perusahaan ini telah beberapa kali mendapatkan berbagai macam penghargaan baik penghargaan dari dalam maupun dari luar negeri, yang antara lain adalah: Upapradana dari pemerintah Dati I Jawa Tengah (1996), Upakarti dari pemerintah Pusat (1996), *Reability and Quality Awards* dari perusahaan mebel GENIUS TEAK dari Belgia (1996) dan juga telah memperoleh sertifikat FSC (Forest Stewardest Council) dari lembaga sertifikasi internasional SMART WOODS Amerika Serikat (2000)

Akhir tahun 2000, CV. Duta Jepara telah memiliki 21 jenis mesin yang berjumlah 87 buah, 2 buah mesin penggergajian kayu, 4 buah ruangan open (pengeringan kayu) dengan kapasitas 20 meter kubik per ruang, 2 buah forklip, 3 buah truk, 1 buah bis, 15 buah mobil dan 26 sepeda motor untuk kegiatan operasional serta 566 karyawan. Disamping hal tersebut, perusahaan juga beberapa konsultan lepas yang meliputi:

konsultan bahan baku, konsultan manajemen, konsultan pajak dan konsultan keuangan.

Perusahaan ini merupakan persekutuan komanditer (CV) yang mempunyai pola produksi secara terus-menerus (continous processes) dan hasil produksinya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar ekspor terutama pasar Eropa dan Amerika.

### **3.1.2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting, sebab banyak faktor yang akan mempengaruhi jalannya perusahaan. Perusahaan mebel CV. Duta Jepara mengambil lokasi di Jalan Raya Jepara-Kudus KM. 3 dengan luas area 1,1 hektar dan atas berbagai pertimbangan kemudian pada tahun 1995 menambah pabrik baru dengan luas area 5,9 hektar yang terletak di jalan Tahunan-Batealit KM. 4 Desa Mindahan kecamatan Batealit Jepara. Pada waktu mendirikan perusahaan pertama kali di lokasi pabrik pertama, pimpinan tidak mempertimbangkan pentingnya faktor lokasi, akan tetapi tidak sengaja lokasi perusahaan yang didirikan ternyata mempunyai beberapa keuntungan, yaitu:

#### **a. Tersedianya tenaga kerja**

Masyarakat di sekitar lokasi perusahaan sebagian besar adalah golongan penduduk yang masih produktif sehingga tersedia tenaga kerja yang cukup dan jika sewaktu-waktu membutuhkan tenaga kerja maka akan mudah mendapatkannya. Selain itu tenaga kerja yang

tersedia secara turun-temurun telah menguasai pengolahan kayu terutama dalam bidang pertukangan kayu.

b. **Mudahnya sarana transportasi**

Masalah transportasi tidak mengalami kesulitan baik dalam hal pengambilan bahan baku maupun dalam hal pengiriman produk. Hal ini disebabkan karena lokasi perusahaan di tepi jalan raya dan merupakan jalur jalan propinsi.

### **3.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan**

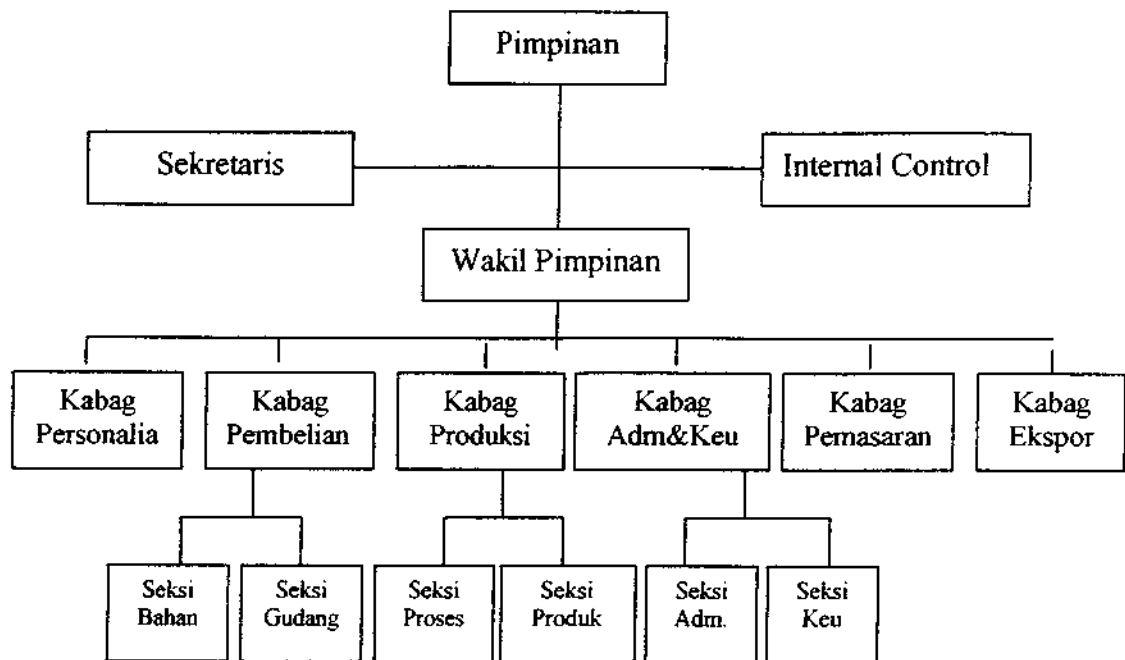
Susunan organisasi perusahaan yang sistematis akan sangat membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas kegiatan operasional maupun kegiatan administrasinya.

Struktur organisasi adalah gambaran secara sistematis tentang pembagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan yang terdapat dalam suatu badan atau lembaga, sehingga memungkinkan orang bisa bekerja sama untuk tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian, adanya struktur organisasi akan dapat diketahui tentang:

- a. Isi dan luas organisasi
- b. Seluruh kekuasaan dan tanggung jawab dari pucuk pimpinan sampai dengan bawahan dengan melalui berbagai kesatuan dalam organisasi.
- c. Perincian batas tugas pekerjaan tiap kesatuan
- d. Wewenang dan tanggung jawab tiap jabatan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang struktur organisasi perusahaan mebel CV. Duta Jepara maka dapat dilihat pada gambar struktur organisasi yang terlihat seperti berikut ini:

**Gambar III.1**  
**Struktur Organisasi**  
**CV. Duta Jepara**



Adapun perincian tugas dan wewenang dari pejabat dalam organisasi perusahaan diatas adalah:

#### 1. Pimpinan perusahaan

Tujuan utama dari tugas pokok seorang pimpinan perusahaan adalah memastikan bahwa perusahaan harus dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya berdasarkan visi dan misi,

strategi serta praktek dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Uraian tugas pokok dari seorang pimpinan perusahaan adalah:

- a. Menentukan kebijaksanaan perusahaan yang menyeluruh.
- b. Bertugas memimpin dan mengawasi karyawan yang menjadi bawahannya.
- c. Menetapkan ukuran kinerja dan imbalan serta sanksi bagi seluruh jajaran karyawan perusahaan baik secara kelompok maupun individual.
- d. Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan pihak-pihak luar perusahaan baik secara formal maupun non formal.
- e. Bertanggungjawab atas seluruh kegiatan dan perkembangan perusahaan.

## 2. Sekretaris

Tugas pokok dari seorang sekretaris adalah menyelenggarakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan secara efisien dan efektif sebagai upaya ketertiban pelayanan kepada konsumen, karyawan dan masyarakat.

Uraian dari tugas pokok dari sekretaris adalah:

- a. Membantu dan mempersiapkan pimpinan yang berhubungan dengan kegiatan pimpinan.
- b. Menyusun jadwal rencana kegiatan pimpinan serta membuat skala prioritas terhadap rencana kegiatan tersebut.

- c. Menyusun surat-surat serta meregistrasi semua surat masuk dan keluar.
- d. Mengatur rapat yang diadakan oleh perusahaan.
- e. Membuat notulen dalam rapat serta mencatat hasil kerja.
- f. Sebagai perantara antara pimpinan dengan orang-orang yang berhubungan dengan pimpinan.

### 3. Wakil pimpinan

Tugas pokok dari seorang wakil pimpinan adalah mewakili tugas pimpinan perusahaan jika pimpinan perusahaan tidak bisa hadir atau berhalangan.

Uraian tugas pokok dari seorang wakil pimpinan adalah:

- a. Ikut bertanggungjawab atas seluruh kegiatan dan perkembangan perusahaan.
- b. Memberikan masukan-masukan yang baik kepada pimpinan.
- c. Mewakili pimpinan apabila pimpinan tidak dapat hadir karena berhalangan hadir pada saat-saat tertentu.

### 4. Internal Control

Tugas pokok dari seorang internal control adalah melakukan kegiatan kontrol intern untuk memastikan seluruh jajaran organisasi perusahaan telah menjalankan semua kegiatan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan agar perusahaan tetap dapat berjalan secara baik dan benar.

Uraian tugas pokok dari internal control adalah:

- a. Atas nama pimpinan perusahaan, melaksanakan strategi sistem pengendalian intern perusahaan yang telah digariskan dan memastikan bahwa hal tersebut telah disampaikan dan diterapkan kepada seluruh bagian dengan mengacu pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta melaporkan hasilnya kepada pimpinan.
  - b. Membuat laporan pemeriksaan dengan dilengkapi usul atau saran yang dianggap perlu dilakukan kepada pimpinan.
  - c. Membuat evaluasi secara berkala atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran serta meneliti laporan-laporan operasional perusahaan guna mengetahui pelaksanaan kegiatan perusahaan serta usaha-usaha perbaikan yang telah diusulkan.
  - d. Mengamati dan mengevaluasi efisiensi ketenagakerjaan.
5. Kepala Bagian Personalia

Tugas pokok dari bagian personalia adalah bertanggungjawab atas semua kegiatan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan di lingkungan perusahaan.

Uraian tugas pokok dari bagian personalia adalah:

- a. Melakukan pembinaan dan pengembangan pengetahuan dan ketrampilan karyawan di lingkungan perusahaan.
- b. Melakukan perhitungan struktur penggajian bagi semua jenis karyawan.
- c. Melakukan penyiapan dan perhitungan kartu absensi karyawan.



- d. Melakukan analisa beban kerja karyawan.
- e. Melakukan pencatatan asset/kekayaanserta inventaris perusahaan.
- f. Menghimpun bahan-bahan yang diperlukan untuk menyusun rencana karjadan anggaran perusahaan dibidang personalia.

6. Kepala Bagian Pembelian

Tugas pokok dari seorang kepala bagian pembelian adalah bertanggung jawab atas semua kegiatan pembelian dan pengadaan bahan baku untuk menunjang proses produksi. Bagian ini dibantu oleh seksi bahan yang bertugas menjaga tersedianya bahan baku dan seksi gudang yang bertugas menjaga tersedianya bahan baku penunjang proses produksi yang disimpan digudang.

Uraian tugas pokok dari bagian pembelian adalah:

- a. Melakukan rencana bahan baku sesuai dengan kebutuhan dan prosedur yang berlaku di perusahaan.
- b. Melakukan pembelian bahan baku setelah ada permintaan dari bagian produksi dan telah disetujui oleh pimpinan.
- c. Melakukan koordinasi dengan petugas bagian gudang, bagian produksi, bagian keuangan dan bagian pemasaran guna memperoleh data-data yang diperlukan untuk rencana pembelian.
- d. Mengurus dan menyelesaikan semua hal yang berhubungan dengan bahan baku, khususnya yang mencakup kelengkapan dokumen, keuangan dan transportasi.

- e. Membuat laporan secara periodik atas kegiatan pembelian bahan baku dan daftar harga bahan baku.
- f. Secara aktif melakukan pencarian informasi baru yang berhubungan dengan bahan baku.
- g. Meneliti dan menilai rekanan atau pemasok bahan baku.

#### 7. Kepala Bagian Produksi

Tugas pokok dari seorang kepala bagian produksi adalah bertanggungjawab atas semua kegiatan produksi dalam rangka memberi nilai tambah pada bahan baku supaya menjadi barang jadi sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Bagian ini dibantu oleh seksi proses yang bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Uraian tugas pokok dari bagian produksi adalah:

- a. Melakukan pembuatan anggaran produksi berdasarkan rencana kerja bagian pemasaran dan secepatnya direalisasikan serta bertitik tolak pada target waktu pengiriman.
- b. Menyiapkan tenaga kerja, bahan baku dan bahan pembantu yang akan digunakan dalam kegiatan dalam proses produksi.
- c. Melakukan pengawasan terhadap target produksi yang tepat baik dari segi jumlah, mutu, waktu dan biaya.
- d. Melakukan penyiapan barang jadi per-order kepada bagian pemasaran dan bagian ekspor.

- e. Melakukan penandatanganan dokumen atas pengeluaran barang jadi dari gudang kepada bagian pemasaran
  - f. Memberikan laporan pada internal control atau pimpinan apabila terjadi kerusakan pada peralatan produksi.
  - g. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan produksi.
8. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan

Tugas pokok dari seorang bagian administrasi dan keuangan bertanggung jawab atas semua kegiatan administrasi perusahaan dan pengelolaan keuangan yang terdiri dari penerimaan, penyimpanan, pengeluaran investasi dan pembayaran uang atas transaksi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, bagian ini dibantu oleh seksi administrasi umum yang bertugas membantu mengurus segala kegiatan administrasi yang ada di lingkungan perusahaan dan seksi keuangan yang bertindak sebagai kasir perusahaan.

Uraian tugas pokok dari bagian administrasi dan keuangan:

- a. Membuat anggaran kebutuhan kas per-minggu dengan melakukan perhitungan kebutuhan dana yang diperlukan guna diajukan kepada pimpinan.
- b. Membuat buku harian mutasi kas dan bank.
- c. Membuat buku tambahan piutang dan hutang.
- d. Membuat laporan harian kas serta laporan keuangan bulanan dan tahunan.

- e. Membuat laporan pajak, baik pajak badan usaha maupun PPh.
- f. Menghitung uang lembur dan melakukan penggajian karyawan.
- g. Menghitung insentif, dan tunjangan jabatan baik harian maupun bulanan.
- h. Menyimpan mengurus arsip serta dokumen perusahaan.
- i. Menyeleksi dan mengurus surat yang masuk dan keluar.

#### 9. Kepala Bagian Pemasaran

Tugas pokok dari seorang kepala bagian pemasaran adalah bertanggungjawab secara penuh terhadap kegiatan pemasaran, promosi serta mencari peluang pasar untuk penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan demi memenuhi kebutuhan dan kepuasan pembeli.

Uraian tugas pokok dari bagian pemasaran adalah:

- a. Mencari peluang pasar untuk mendapatkan order dari calon pembeli.
- b. Melakukan penerimaan order dari pembeli atas sepengetahuan pimpinan.
- c. Melakukan transaksi penjualan.
- d. Menyiapkan *sales contract* (kontrak penjualan) dan dokumen penjualan lainnya.
- e. Melakukan koordinasi dengan bagian produksi dengan cara menyerahkan data lengkap tentang pesanan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

- f. Menilai biaya-biaya dan manfaat semua gagasan dan prakarsa baru dalam kegiatan promosi, pemasaran dan penjualan produk untuk memastikan bahwa perusahaan senantiasa selangkah lebih maju dari perusahaan lainnya.
- g. Melakukan komunikasi dengan pelanggan, baik dalam rangka transaksi, negosiasi dagang maupun dikesempatan lain dalam rangka tetap menjalin hubungan sehingga jaringan informasi dapat dipertahankan atau bahkan dapat diperkuat.

#### 10. Kepala Bagian Ekspor

Tugas pokok dari seorang kepala bagian ekspor adalah mengurus segala kegiatan tentang ekspor yang dilakukan oleh perusahaan.

Uraian tugas pokok dari bagian ekspor:

- a. Melakukan koordinasi dengan bagian pemasaran untuk menentukan jadwal pengiriman barang (kegiatan ekspor).
- b. Melakukan penyiapan *container*.
- c. Menyiapkan dokumen penunjang ekspor.
- d. Mengawasi kegiatan pemuatan produk kedalam *container*.
- e. Melakukan koordinasi dengan bagian pemasaran serta bagian administrasi dan keuangan dalam pengurusan dan pencairan L/C.

#### 3.1.4. Keadaan dan kesejahteraan karyawan

CV. Duta Jepara memiliki karyawan sebanyak 566 orang dari berbagai macam tingkatan pendidikan. Dilihat dari struktur pendidikan jumlah karyawan yang berpendidikan sarjana sebanyak 14 orang, tamatan

SLTA sebanyak 113 orang, tamatan SLTP sebanyak 154 orang, tamatan SD sebanyak 224 orang dan sisanya belum pernah mengenyam pendidikan formal.

Dilihat dari jenis kelamin, jumlah karyawan laki-laki sebanyak 423 orang dan perempuan sebanyak 143 orang. Dari sekian banyak karyawan, 95% lebih berada dibagian produksi karena bagian produksi merupakan bagian yang berhubungan secara langsung dengan proses produksi.

Jam kerja yang berlaku di perusahaan empat puluh jam dalam satu minggu (enam hari kerja, mulai dari hari Senin sampai Sabtu) atau 7 jam dalam satu hari yakni mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00, kecuali pada hari Sabtu yakni hanya sampai pukul 14.00 (5 jam) dengan masa istirahat mulai pukul 12.00 sampai pukul 13.00. Apabila seorang karyawan bekerja lebih dari jumlah jam yang telah ditentukan perusahaan maka karyawan tersebut berhak memperoleh uang lembur sebanyak 20% dari jumlah upah hariannya per-satu jam lembur.

Perusahaan CV. Duta Jepara didalam operasinya juga memberikan program kesejahteraan bagi karyawannya. Program tersebut berupa bantuan uang sebesar Rp 250.00,- (dua ratus lima puluh ribu rupiah) bagi istri karyawan atau karyawati yang sedang bersalin, bantuan uang Rp 100.00,- (seratus ribu rupiah) bagi karyawan yang sedang mempunyai hajat keluarga, santunan berupa uang dalam jumlah tertentu bagi karyawan yang sedang sakit dan uang Rp 2.500.000,- (dua juta lima ratus ribu rupiah) bagi karyawan yang telah bekerja pada perusahaan minimal selama dua

puluh tahun dan telah berumur enam puluh tahun atau lebih. Selain hal tersebut, pihak perusahaan juga memberikan uang rekreasi per tahun sebesar Rp 100.00,- (seratus ribu rupiah) serta memberikan THR (Tunjangan Hari Raya) yang besarnya bervariasi tergantung dari prosentase besarnya gaji yang diterima masing-masing karyawan. Pemberian uang rekreasi dilakukan pada saat awal bulan puasa.

### 3.1.5. Proses Produksi

Produk yang dihasilkan oleh CV. Duta Jepara adalah jenis produk mebel *garden furniture*. Bentuk-bentuk dari *garden furniture* tersebut antara lain adalah: meja taman, kursi taman, payung taman, bangku panjang taman, kursi lipat, dan meja tarik.

Perusahaan mebel Duta Jepara dalam memproduksi barang tidak tergantung oleh banyaknya jumlah pesanan. Apabila ada pesanan maka produksi diarahkan untuk membuat pesanan dan jika tidak ada perusahaan akan membuat stok barang yang diperkirakan akan laku dipasaran. Hal tersebut membuat kegiatan proses produksi dapat berjalan terus-menerus.

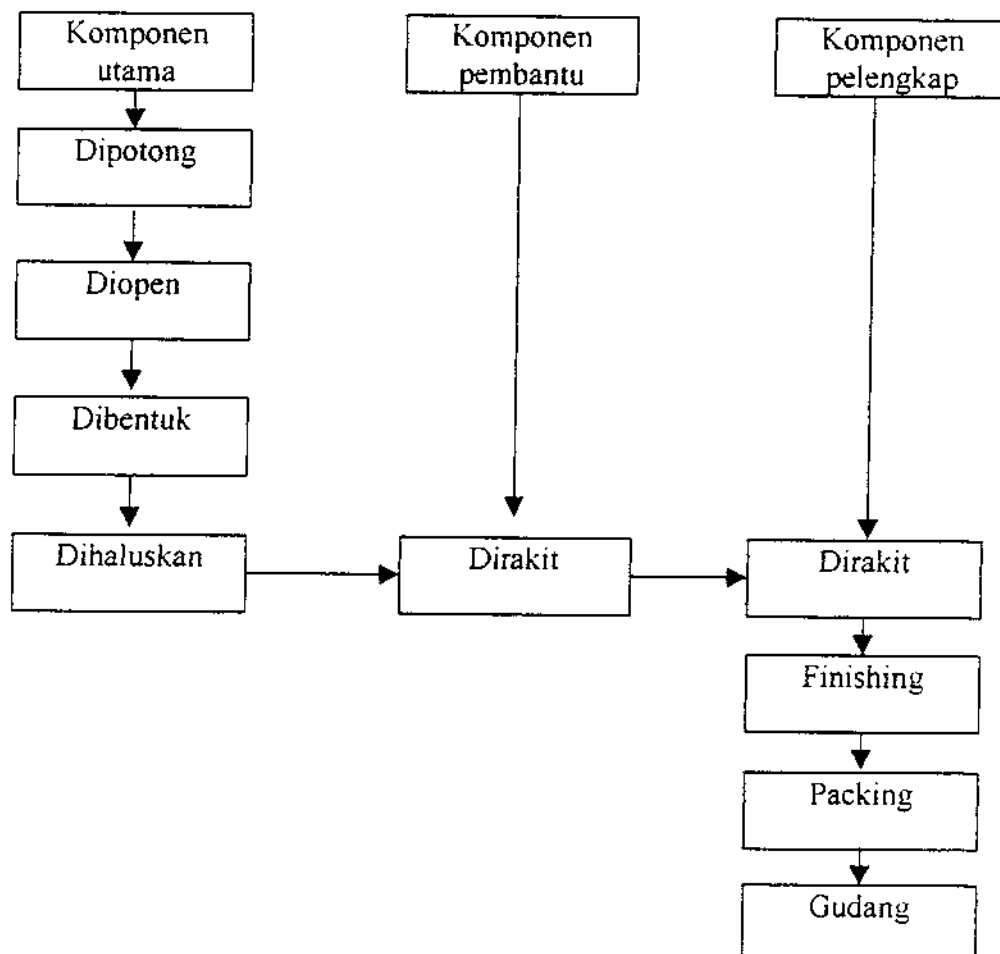
Perusahaan mendapatkan sebagian besar bahan baku dengan mengikuti pelelangan yang diadakan oleh Perhutani dan sebagian lainnya dengan membeli dari para pedagang kayu. Bahan baku yang berupa kayu jati tersebut kemudian dipotong menggunakan mesin gergaji kayu sesuai dengan ukuran dan bentuk yang dibutuhkan.

Setelah proses pemotongan kayu selesai, kayu yang sudah dipotong-potong tersebut kemudian dimasukkan ke dalam ruang oven

Selama 4 hari pada suhu panas tertentu guna proses pengeringan kayu. Setelah dikeluarkan dari ruangan oven, kayu tersebut dibawa dan diproses di mesin pembuat komponen guna mendapatkan bentuk yang telah direncanakan. Kemudian komponen-komponen tersebut dihaluskan dengan menggunakan mesin amplas, lalu dirakit secara manual menggunakan komponen pembantu serta dirangkaikan dengan komponen pelengkap dan kemudian di *packing* (bungkus) dengan sistem *knockdown* sehingga siap untuk dieskpor. Peta proses operasi dapat digambarkan seperti di bawah ini :

Gambar 3.2

Peta Operasi Perusahaan





## **3.2. Metode Penelitian**

### **3.2.1. Jenis Data**

Data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### a. Data primer

Yaitu data yang peneliti peroleh langsung dari perusahaan CV. Duta Jepara yang berhubungan dengan obyek penelitian meliputi:

- Sejarah dan perlembagaan perusahaan
- Struktur organisasi perusahaan
- Catatan hasil penjualan dari tahun 1997-2003

#### b. Data sekunder

Yaitu data yang peneliti peroleh dari buku-buku maupun literatur-literatur yang terkait dengan penelitian.

### **3.2.2. Metode Pengumpulan Data**

#### a. Sumber data primer

Yaitu sumber data yang langsung dari asalnya.

Sumber data primer diperoleh dengan:

##### 1. Metode observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada obyek penelitian dengan harapan dapat langsung mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya.

##### 2. Metode wawancara

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan perusahaan, berdasarkan pertanyaan yang

terbatas pada masalah yang diterapkan. Manfaatnya yaitu dapat memperlancar pengumpulan data sehingga tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai

b. Sumber data sekunder

Yaitu sumber data yang didapat dari orang lain, bukan usaha sendiri.

Sumber data sekunder diperoleh dengan:

1. Metode studi pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dengan membaca buku-buku, literatur serta laporan-laporan di perusahaan dan dari sumber lain yang ada hubungannya dengan penelitian.

### 3.2.3. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisa data untuk menganalisa data data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

a. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang meliputi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

b. Teknik Analisa Struktur Industri dari Porter

Untuk dapat merumuskan suatu strategi bersaing yang lebih baik ada lima faktor kekuatan persaingan yang harus diperhatikan yaitu :

1. Ancaman masuknya pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan baru untuk merebut bagian pasar serta seringkali juga sumber daya yang baru. Ancaman masuknya pendatang baru dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung

dengan reaksi para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Ada enam sumber utama rintangan yang masuk:

- i. Skala ekonomis
- ii. Diferensiasi produk
- iii. Kebutuhan modal
- iv. Akses ke saluran distribusi
- v. Biaya tak menguntungkan
- vi. Kebijakan pemerintah

## 2. Tingkat persaingan diantara pesaing yang ada

Persaingan diantara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produksi dan meningkatkan pelayanan dan jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

## 3. Tekanan dari pihak substitusi

Produk substitusi adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian yang besar adalah produk-produk yang memiliki kecenderungan untuk mempunyai harga atau prestasi yang lebih baik dari pada produk industri lain serta dihasilkan oleh industri berlaba tinggi.

#### 4. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli bersaing dalam industri dengan cara memaksa harga turun, mutu lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Perusahaan dapat memperbaiki posisi strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki dan mempunyai pengaruh menguntungkan perusahaan yaitu melalui seleksi pembeli.

#### 5. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produksi.

### c. Strategi Generik

Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Macam strategi pesaing generik:

#### 1. Keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar. Dengan memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata industri, meskipun di dalamnya terdapat kekuatan persaingan yang besar.

#### 2. Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai sesuatu yang unik.

Pendekatan untuk melakukan diferensiasi melalui citra rancang atau merek, teknologi, karakteristik khusus, jaringan penyalur maupun melalui dimensi lain. Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

### 3. Fokus

Strategi fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau geografis tertentu. Strategi fokus berarti bahwa perusahaan merupakan posisi biaya rendah dengan strateginya, diferensiasi maupun keduanya. Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata industri.

#### d. Analisa Komparatif

Dalam analisa ini akan dibahas mengenai posisi bisnis perusahaan yang akan dianalisa dengan menggunakan analisa Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) sebagai alat analisis penentuan strategi bersaing perusahaan. Posisi bisnis perusahaan yang terletak dalam MPPP baru dapat diketahui setelah dilakukan pengukuran pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Hasil perpotongan kedua nilai tersebut merupakan posisi yang berhasil diperoleh perusahaan dalam MPPP.

### **Pengukuran Pertumbuhan Pasar**

Secara sederhana pertumbuhan pasar dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Industri Tahun N} - \text{Volume Penjualan Industri Tahun N-1}}{\text{Volume Penjualan Industri Tahun N-1}} \times 100\%$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai tingkat pertumbuhan pasar yang didapat, semakin tinggi pula peluang bisnis yang ada di pasar

### **Pengukuran Pangsa Pasar Relatif**

Besarnya pangsa pasar relatif dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok Tahun N}}$$

Jika besarnya pangsa pasar lebih besar dibanding satu yang berarti volume penjualan perusahaan relatif lebih besar dibanding volume penjualan pesaing pokok maka perusahaan tersebut dinilai memiliki keunggulan, tidak penting seberapa besar pangsa pasar yang dimiliki. Sebaliknya, jika pangsa pasar relatif yang dikuasai perusahaan lebih rendah dibanding satu, maka perusahaan tersebut ditafsirkan sebagai perusahaan yang lebih lemah dibanding pesaingnya, tidak penting seberapa besar pangsa pasar yang dikuasai.

**Gambar 3.3**  
**Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar**

	Tinggi	Rendah
Tinggi	***	???
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Rp Rp Rp	X X X
Rendah		

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategi, Edisi Pertama,  
UPP AMP YKPN, Yogyakarta hal. III

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan dilakukan analisa atau pembahasan terhadap data yang telah diperoleh dari perusahaan dan penganalisaan data dilakukan secara kualitatif sedangkan alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Identifikasi variabel eksternal dan internal perusahaan.
- B. Analisa struktur industri dari Porter.
- C. Analisa strategi generik.
- D. Analisa komparatif.

#### **4.1. Identifikasi Variabel Perusahaan**

##### **1. Variabel Eksternal Perusahaan**

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri pada umumnya serta perkembangan perusahaan pada khususnya oleh karena itu perlu dilakukan analisa terhadap variabel-variabel eksternal. Analisa tersebut diperoleh dari data-data yang diperoleh dari perusahaan. Dari variabel-variabel tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Peluang dan ancaman tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Peluang yang dimiliki perusahaan mebel CV. Duta Jepara

Beberapa peluang yang dimiliki oleh CV. Duta Jepara adalah:



1. Inflasi

Inflasi adalah turunnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing. Hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan CV. Duta Jepara karena perusahaan fokus untuk ekspor dalam menjual produk-produknya dengan harga dalam dolar (US\$), maka harga jual produk yang dihasilkan oleh perusahaan mengalami kenaikan nilai dalam rupiah (Rp). Sehingga perusahaan memperoleh tambahan pendapatan dari selisih nilai tukar.

2. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang terjadi dalam industri mebel mendorong lahirnya produk mebel dengan model-model yang baru sehingga menimbulkan permintaan baru dan secara otomatis menambah besar pasar yang telah ada. Hal ini dijadikan peluang bagi perusahaan untuk memperluas pasar sekaligus meningkatkan daya saing bagi CV. Duta Jepara dengan menyediakan model-model produk baru dengan berbagai variasinya yang diminati oleh pembeli.

3. Besar pasar

Pasar mebel yang ada saat ini, masih potensial bagi CV. Duta Jepara. Selama tahun 2001 dan 2002, CV. Duta Jepara mengalami *over demand* yang dikarenakan adanya beberapa perusahaan mebel di Jepara yang mengalami kebangkrutan. Sehingga banyak

permintaan yang ada ditujukan kepada perusahaan-perusahaan mebel yang masih eksis, salah satunya adalah CV. Duta Jepara.

b. Ancaman yang dihadapi perusahaan mebel CV. Duta Jepara

Beberapa ancaman yang dihadapi oleh CV. Duta Jepara adalah:

1. Apresiasi mata uang

Apresiasi mata uang membuat perusahaan tidak mampu memprediksi naik turunnya nilai tukar karena selalu mengalami fluktuasi, hal ini mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan untuk menentukan harga jual produk yang dihasilkan. Dengan adanya apresiasi, perusahaan CV. Duta Jepara mengalami penurunan pendapatan dalam rupiah (Rp), karena selama ini perusahaan menjual produknya untuk ekspor dengan menggunakan alat tukar berupa US dolar (US\$).

2. Daya beli konsumen

Kemampuan daya beli pembeli (buyer - untuk di ekspor) produk dari CV. Duta Jepara mengalami penurunan daya beli. Hal ini disebabkan oleh menguatnya nilai rupiah terhadap mata uang asing khususnya US\$ (US Dollar) - antara tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 rata-rata Rp 10.000,00 per US\$ menjadi rata-rata Rp 8.500,00 per US\$ dari tahun 2001 sampai sekarang - dimana mata uang tersebut yang digunakan sebagai alat tukar atau alat jual-beli antara pembeli dengan CV. Duta Jepara. Sehingga mengakibatkan

harga jual produk CV. Duta Jepara menjadi naik dalam US\$ (US Dollar) dan menyebabkan pembeli mengurangi volume pembelian.

### 3. Pertumbuhan pasar

Industri mebel di Jepara terutama dalam periode dua tahun terakhir mengalami penurunan pertumbuhan pasar. Pada tahun 2001 sebesar 1.167.360 unit menjadi 858.798 unit pada tahun 2002. Seperti pada tabel IV.1.

### 4. Struktur persaingan

Dalam industri mebel di Jepara, persaingan yang ada lebih cenderung kepada persaingan monopolistik. Kondisi ini membuat posisi tawar menawar CV. Duta Jepara terhadap pembeli menjadi lebih lemah dikarenakan adanya beberapa perusahaan sejenis yang masih beroperasi di Jepara dengan kekuatan yang berimbang. Hal ini akan memberikan kemudahan bagi pembeli untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain.

### 5. Regulasi Pemerintah

Berdasarkan **SK Menteri Nomor 139/KPTS/VI-Set/ 2003 tanggal 21 April 2003** tentang penetapan jatah produksi hutan kayu yang berasal dari usaha pemanfaatan hutan tanaman dalam wilayah kerja PT. Perhutani di Jawa untuk periode tahun 2003, memungkinkan dihentikannya penghentian tebangan kayu yang akan berdampak pada kekurangan stok atau kebutuhan kayu yang dibutuhkan pasar. Hal ini dapat menyebabkan CV. Duta Jepara

mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku untuk proses produksi.

6. Tekanan dari produk substitusi

Anacaman yang di hadapi oleh CV. Duta Jepara adalah adanya beberapa perusahaan yang mampu menghasilkan produk mebel jenis garden furniture dengan menggunakan bahan baku besi sebagai variasi pilihan produk bagi konsumen.

7. Kekuatan tawar menawar pembeli

CV Duta Jepara banyak menghadapi pembeli yang berusaha memaksa turun harga untuk produk yang mempunyai kualitas tinggi, selain itu tuntutan pelayanan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan dapat mengurangi laba perusahaan.

8. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok - dalam hal ini adalah Perhutani sebagai pengelola hutan kayu jati di pulau Jawa - menggunakan kekuatannya dengan menaikkan harga dan menurunkan mutu produk bahan baku. Kenaikan harga yang dilakukan oleh pemasok akan berpengaruh kemampuan perusahaan. Harga yang tinggi mengakibatkan biaya pembelian bahan mentah bertambah sehingga akan mengurangi keuntungan perusahaan.

## 2. Variabel Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar

kesempatan yang dapat diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat diketahui juga kelemahan yang harus diperbaiki.

a. Kekuatan perusahaan mebel CV. Duta Jepara

Di bawah ini beberapa kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara adalah:

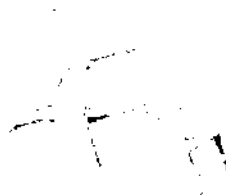
1. Inovasi produk

Inovasi produk merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh perusahaan supaya produk yang dihasilkan dapat diterima oleh pasar. Inovasi yang dilakukan CV. Duta Jepara adalah dengan menggunakan mesin-mesin yang modern dalam proses produksi sehingga produk yang dihasilkan lebih presisi dan mempunyai konstruksi yang lebih kuat dibandingkan dengan pesaing yang proses produksinya masih mengandalkan proses *hand made*. Perusahaan juga menyediakan lebih banyak variasi pilihan produk. Seperti pada gambar di bawah ini :

**Gambar IV.1**  
**Bali Lounge Chair**



**Gambar IV. II**  
**Steamer Folding**



2. Kualitas produk

CV. Duta Jepara selalu memperhatikan proses produksi yang dimaksudkan untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan, baik

dilakukan pengawasan secara teratur dan dilakukan penelitian produk yang dihasilkan. Hal ini dibuktikan dengan dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2002 produk-produk yang dihasilkan dan dikirim kepada para pembeli oleh CV. Duta Jepara tidak pernah mendapatkan *claim*, bahkan banyak para pembeli memperpanjang kontrak jual-beli produk dengan CV. Duta Jepara.

### 3. Citra produk

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara memiliki citra tersendiri di mata pembeli karena terbuat dari bahan baku yang berkualitas. Sehingga produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang bagus. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya penghargaan *Reability and Quality Awards* dari perusahaan mebel GENIUS TEAK dari Belgia kepada CV. Duta Jepara (1996).

### 4. Lokasi perusahaan

Lokasi tempat CV. Duta Jepara beroperasi bisa dikatakan sudah tepat. Di lokasi sekarang ini perusahaan bisa mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan, tersedia lahan untuk perluasan perusahaan dan mempunyai kemudahan akses transportasi untuk melakukan pengiriman barang hasil produksi perusahaan kepada konsumen.

### 5. Efisiensi produksi

Efisiensi produksi dilakukan oleh CV. Duta Jepara dimulai dari pembelian bahan baku yang berupa kayu glondong dengan mengikuti pelelangan kayu di berbagai daerah terutama di pulau

Jawa. Perusahaan memelakukan ini dengan tujuan memperoleh harga bahan baku yang lebih murah jika dibandingkan membeli dari pedagang kayu di Jepara. Perusahaan juga secara terus menerus memperbaiki manajemen dan proses produksi serta menambah dan memperbaharui peralatan mesin-mesin yang lebih modern untuk meningkatkan efisiensi produksi. Selain itu perusahaan memiliki pengalaman dalam bidang pengolahan kayu selama 20 tahun yang sangat membantu efisiensi penggunaan bahan baku. Perusahaan CV. Duta Jepara mampu melebihi acuan dari Perum Perhutani tentang pengolahan kayu glondong menjadi produk akhir sebesar 25%, tetapi perusahaan CV. Duta Jepara mampu mencapai angka 30% menjadi produk akhir.

#### 6. Promosi

Promosi yang dilakukan oleh perusahaan CV.Duta Jepara untuk mendapatkan pembeli adalah dengan mengikuti pameran dagang (*trade show*) di Koln, Jerman setahun sekali. Hal ini dilakukan oleh perusahaan mengingat sebagian besar konsumen produk mebel (*garden furniture*) adalah masyarakat dari benua Eropa. Selain itu perusahaan juga melakukan program promosi dengan *personal selling* dan memberikan katalog yang berisi produk-produk yang dimiliki perusahaan kepada calon pembeli.

## 7. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor penting dalam menghadapi persaingan, karena proses produksi pada perusahaan mebel tidak terlepas dari teknologi. Teknologi yang dimiliki oleh CV. Duta Jepara berupa pengalaman dalam pengolahan kayu selama 20 tahun yang menunjang efisiensi penggunaan bahan baku. Pengalaman perusahaan dalam bidang rekayasa desain dan konstruksi produk sangat membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan desain produk yang diinginkan pembeli. Proses produksi perusahaan yang menggunakan peralatan mesin-mesin modern mampu meningkatkan efisiensi produksi dan jumlah produksi barang dengan berbagai variasinya serta mampu meningkatkan kualitas yang sesuai dengan harapan pembeli.

## 8. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam operasi sebuah perusahaan, sangat dibutuhkan SDM-SDM yang handal sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya di dalam perusahaan. Dalam hal ini perusahaan mebel CV. Duta Jepara sudah memiliki SDM yang mumpuni dalam menjalankan operasi perusahaan. Perusahaan juga memberikan insentif *financial* kepada karyawan perusahaan guna memelihara SDM yang dimiliki dan mendorong produktifitas sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.



#### 9. Kebutuhan modal

Saat ini CV. Duta Jepara sudah mampu menjalankan semua operasional perusahaan dengan menggunakan modal sendiri tanpa menggunakan pinjaman modal dari bank.

#### 10. Akses ke saluran distribusi

CV. Duta Jepara sudah menjalin kerjasama yang cukup lama dengan distributor produk mebel di Eropa yang mempunyai jaringan yang cukup luas dan kuat untuk memasarkan produk mebel di dalam pasar produk mebel di Eropa.

#### b. Kelemahan perusahaan mebel CV. Duta Jepara

Di bawah ini beberapa kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara adalah:

##### 1. Pangsa pasar

Pangsa pasar memaparkan bagian dari keseluruhan pasar yang dikuasai oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan sangat sulit untuk meningkatkan pangsa pasar baik di dalam maupun di luar negeri walaupun sebenarnya pasar masih luas tetapi untuk itu diperlukan peningkatan produk dengan perluasan usaha yang cukup besar dan hal tersebut membutuhkan modal yang sangat besar.

##### 2. Harga produk

Perusahaan mempunyai kelemahan dalam hal harga jual produk yang lebih mahal jika dibandingkan dengan pesaing. Tetapi resiko ini sudah dipilih perusahaan karena perusahaan hanya

memfokuskan diri untuk melayani pasar kelas menengah atas yang memang mempunyai harga jual yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pasar menengah bawah.

#### **4.2. Analisa Struktur Industri dari Porter.**

##### **1. Ancaman masuknya pendatang baru**

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan yang dapat menciptakan suatu posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan. Tujuan strategi bersaing dalam suatu unit usaha pada sebuah industri adalah menemukan posisi oleh industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Pendatang baru yang masuk ke dalam industri dapat menjadi ancaman bagi keberadaan perusahaan, karena pendatang baru akan berusaha merebut bagian pasar, membawa kapasitas baru dan sumber daya yang besar.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan masuk besar maka ancaman masuk pendatang baru rendah. Pendatang baru yang potensial dalam industri mebel adalah perusahaan yang juga menghasilkan produk yang serua yang didukung dengan pemakaian mesin-mesin yang modern, di samping juga penggunaan sumber daya

manusia yang memadai sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Untuk menghambat adanya pendatang baru maka perusahaan mebel CV. Duta Jepara membuat hambatan masuk berupa:

i. Skala ekonomis

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan produk apabila volume absolute periode meningkat. Skala ekonomis menghambat pendatang baru karena menghadapkan pendatang baru kepada pilihan keadaan dimana pendatang baru harus masuk pada skala besar dan mengambil resiko reaksi yang keras dari para pesaing atau masuk dalam skala kecil dan beroperasi pada biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomis dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, meliputi manufaktur, pembelian, pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi.

Perusahaan mebel CV. Duta Jepara mencapai skala ekonomis dengan menyediakan mesin-mesin produksi dan alat-alat produksi yaitu mulai dari proses produksi sampai dengan menjadi produk jadi. Selain itu tenaga kerja yang terlatih dan terampil juga menjadi faktor pendukung kelancaran produksi.

Hal lain yang menyebabkan perusahaan mebel CV. Duta Jepara mencapai skala ekonomis adalah pembelian bahan baku dalam jumlah yang besar dengan mengikuti proses pelelangan kayu. Sehingga perusahaan tidak mempunyai tingkat ketergantungan yang tinggi

terhadap para pedagang kayu di Jepara dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, yang menawarkan harga bahan baku yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan harga pada waktu proses lelang kayu.

ii. Diferensiasi produk.

Diferensiasi produk yang dilakukan oleh CV. Duta Jepara adalah menggunakan mesin-mesin modern dalam proses produksinya sehingga produk-produk yang dihasilkan mempunyai ciri khas, **yaitu lebih presisi dan mempunyai konstruksi yang lebih kuat** jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang masih mengandalkan proses *hand made* (proses manual).

Produk-produk yang dihasilkan oleh CV. Duta Jepara difokuskan dalam jenis *garden furniture*, yang mempunyai **model cenderung simpel dan praktis** sesuai dengan karakter pasar yang dituju yaitu masyarakat dari benua Eropa yang tradisi berkebunnya masih mengakar kuat. Perusahaan juga melakukan diferensiasi dengan menyediakan lebih banyak variasi pilihan produk.

iii. Kebutuhan modal.

Dalam hal kebutuhan akan permodalan untuk memperkokoh posisi perusahaan, CV. Duta Jepara mempunyai modal yang cukup kuat. Sekarang ini perusahaan mampu menjalankan operasionalnya tanpa menggunakan pinjaman modal dari bank.

Kegiatan yang menjadikan kebutuhan modal sebagai hambatan untuk masuk dalam industri mebel yaitu karena dibutuhkannya modal

yang cukup besar, terutama dalam mencukupi modal untuk kebutuhan mesin-mesin produksi dan keperluan untuk pembelian akan bahan baku yang merupakan faktor yang sangat vital dalam kegiatan proses produksi perusahaan.

Adanya kebutuhan akan lahan yang cukup luas untuk berdirinya gedung pabrik maupun gudang dapat juga menjadi hambatan karena untuk mendirikan pabrik yang luas dan besar diperlukan area lahan yang cukup luas. Untuk itu diperlukan modal yang sangat besar, sehingga kebutuhan modal dalam industri mebel bagi pendatang baru merupakan suatu hambatan.

iv. Akses ke saluran distribusi.

Saluran distribusi adalah saluran yang membawa produk dari perusahaan konsumen (pembeli). Saluran distribusi merupakan suatu kegiatan yang memungkinkan produk atau jasa yang ditawarkan sampai kepada konsumen atau pembeli industrial. Saluran distribusi dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru karena adanya kebutuhan untuk menawarkan produk melalui saluran distribusi yang sudah ada dan apabila saluran distribusi tersebut telah ditangani atau dikuasai oleh perusahaan yang sudah mapan, maka untuk dapat menggunakan saluran distribusi tersebut pendatang baru harus melakukan berbagai macam pengorbanan. Misalnya dengan penurunan harga atau kerjasama periklanan yang akan mengurangi laba.

Dalam hal ini perusahaan mebel CV. Duta Jepara menetapkan kebijakan penjualan dengan melakukan penjualan produknya hanya sampai pada tingkat distributor. Perusahaan mempertahankan distributor yang ada dengan memberikan penawaran harga yang menarik dan pelayanan yang memuaskan dengan memberikan jaminan kualitas. Perusahaan juga memberikan jaminan ketepatan waktu penyelesaian pesanan.

v. Biaya tidak menguntungkan.

Perusahaan yang sudah mapan dalam suatu industri memiliki keunggulan yang sulit untuk ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk ke dalam suatu industri tanpa memandang seberapa besar perusahaan tersebut dan berapapun pencapaian skala ekonomis pendatang baru tersebut.

Beberapa keunggulan penting yang dimiliki oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara ini adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan efisiensi yang sangat signifikan akan bahan baku yang mencapai 30%, di atas ketentuan Perum Perhutani yang sebesar 25%. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh bahan baku secara langsung dengan mengikuti proses lelang kayu.
2. Pengetahuan dan pengalaman produksi dalam bidang konstruksi mebel melalui pengembangan teknologi penelitian dan pengembangan (R&D) dan di dukung dengan mesin-mesin modern yang dimiliki oleh perusahaan dan proses produksi.

3. Lokasi perusahaan yang dekat jalan raya sehingga memudahkan pengiriman bahan baku dan pengangkutan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- vi. Kebijakan pemerintah.

Berdasarkan SK Menteri Nomor 139/KPTS/VI-Set/ 2003 tanggal 21 April 2003 tentang penetapan jatah produksi hutan kayu yang berasal dari usaha pemanfaatan hutan tanaman dalam wilayah kerja PT. Perhutani di Jawa untuk periode tahun 2003, memungkinkan dihentikannya penebangan kayu yang akan berdampak pada kekurangan stok atau kebutuhan kayu yang dibutuhkan pasar. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi para pendatang baru karena kemungkinan besar pendatang baru akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku berupa kayu glondong, dimana bahan baku merupakan salah satu faktor penting dalam proses produksi.

## **2. Tingkat persaingan yang ada**

Persaingan yang terjadi antara perusahaan dalam suatu industri dapat terjadi karena keinginan dari masing-masing perusahaan untuk memperluas usahanya untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan.

Di samping itu persaingan terjadi karena pesaing merasakan adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Sedangkan usaha-usaha yang sering dilakukan adalah dengan persaingan harga, iklan yang gencar, pameran produk hasil industri, pengenalan produk kepada pembeli dan peningkatan pelayanan kepada para pembeli

Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara cukup kuat, hal ini dikarenakan oleh adanya beberapa perusahaan pesaing yang mempunyai kekuatan berimbang dengan perusahaan mebel CV. Duta Jepara, sehingga terjadi persaingan yang cukup kuat. Baik dari segi persaingan pelayanan yang lebih baik maupun persaingan dalam memberikan harga penawaran yang menarik serta memproduksi barang dengan kualitas yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembeli.

### **3. Tekanan dari produk substitusi**

Adanya produk pengganti akan dapat mempengaruhi industri. Produk pengganti dapat membatasi laba potensial dari industri, semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti maka semakin ketat pembatasan laba industri. Perusahaan dalam industri semakin sulit menetapkan harga yang dapat menyaingi harga produk pengganti.

Perusahaan pesaing menggunakan bahan pengganti yang lain yang kadang dirasa lebih murah dengan jalan memberikan berbagai macam variasi pilihan kepada pelanggan yang nantinya akan menguntungkan perusahaan.

Sedangkan usaha yang dilakukan oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara untuk menghadapi perusahaan yang menggunakan bahan pengganti tersebut adalah:

- a. Perusahaan tetap menggunakan bahan standar (kayu glondong) dalam proses produksi dengan meningkatkan efisiensi penggunaan bahan baku sehingga harga produk hasil produksi dapat ditekan mendekati



harga produk yang dihasilkan oleh pesaing yang menggunakan bahan pengganti.

- b. Perusahaan menggunakan mesin-mesin yang modern dalam proses produksinya sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk-produk yang mempunyai kualitas sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembeli.
- c. Perusahaan juga selalu berusaha meningkatkan pelayanan kepada pembeli yaitu penyelesaian pesanan sampai dengan pengiriman barang diusahakan selalu tepat waktu sehingga dapat tercipta loyalitas pembeli yang tinggi kepada perusahaan.

#### **4. Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pembeli.**

Pembeli bisa menjadi pesaing bagi suatu industri. Pembeli bersaing dengan berusaha memaksa turun harga untuk produk yang mempunyai kualitas tinggi, selain itu tuntutan pelayanan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan dapat mengurangi laba perusahaan.

Produk yang dihasilkan perusahaan mebel CV. Duta Jepara dibeli para konsumen, yang mana produk-produk tersebut nantinya akan digunakan oleh konsumen menurut kebutuhannya masing-masing.

Untuk menghadapi kekuatan tawar-menawar pembeli tersebut perusahaan mebel CV. Duta Jepara melakukan kegiatan berupa:

- a. Menghasilkan produk yang berkualitas dengan menggunakan peralatan mesin-mesin yang modern dalam proses produksi dan menggunakan bahan baku yang sesuai dengan kualitas produk yang akan dihasilkan.

- b. Melakukan pengawasan yang ketat terhadap proses produksi supaya produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan yang maksimal kepada konsumen.
- c. Melayani pembeli dengan baik serta memberikan jaminan yang memuaskan berupa penggantian produk apabila produk yang telah dikirim dan sampai kepada pembeli mengalami kerusakan yang dikarenakan tidak sesuainya kualitas barang dengan standar kualitas yang dipesan oleh pembeli.
- d. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan jalan menanggapi keluhan-keluhan yang diajukan kepada perusahaan, melayani pesanan dengan baik dengan berusaha memenuhi pesanan dengan tepat waktu serta memberikan kemudahan-kemudahan dalam proses pemesanan maupun pembelian.

**5. Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pemasok**

Pemasok dapat menggunakan kekuatannya dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk bahan baku. Kenaikan harga yang dilakukan oleh pemasok akan berpengaruh kemampuan perusahaan. Harga yang tinggi mengakibatkan biaya pembelian bahan mentah bertambah sehingga akan mengurangi keuntungan perusahaan.

Disini pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap kalangan industri dan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu bahan yang akan dibeli oleh perusahaan.

Untuk menghadapi kekuatan tawar mwnawar pemasok ini, perusahaan CV. Duta Jepara mwlakukan kegiatan berupa:

a. Pembelian terpencar

Pembelian terpencar dilakukan untuk meningkatkan posisi tawar menawar perusahaan. Perusahaan CV. Duta Jepara melakukan kegiatan ini dengan cara membeli bahan baku yang berupa kayu jati tidak hanya melalui Perum Perhutani yang memonopoli persediaan kayu jati di Jawa tetapi juga dengan membeli kayu jati dari Sulawesi dengan mengikuti pelelangan kayu jati yang dilaksanakan di Sulawesi oleh instansi yang berwenang.

b. Meningkatkan standardisasi

Semua perusahaan dalam suatu industri dapat terlayani secara baik dengan meningkatkan standardisasi spesifikasi industri yang menjadi sumber masukan bagi perusahaan. Kebijakan ini mengurangi diferensiasi produk dari para pemasok. Dalam hal ini perusahaan CV. Duta Jepara meningkatkan standardisasi dengan mengirim bagian pembelian bahan baku perusahaan untuk mengikuti proses pelelangan kayu yang ada di pulau Jawa dengan memberikan spesifikasi-spefikasi tertentu mengenai bahan baku dengan tujuan untuk mendapatkan bahan baku yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

#### **4.3. Strategi Bersaing Generik**

Strategi bersaing generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Dalam industri tertentu hal ini berarti adalah bahwa

semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di lain industri keberhasilan dengan salah satu strategi mungkin diperlukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak bagi perusahaan yang bersangkutan. Dalam strategi bersaing generik ini perusahaan mebel CV. Duta Jepara menjalankan dua strategi yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh yang digabungkan dengan strategi fokus. Dalam strategi ini berarti bahwa perusahaan berusaha menempatkan menjadi produsen yang berbiaya rendah dengan strategi fokusnya yang diarahkan ke segmen tertentu, dalam hal ini segmen menengah atas dengan pembelian dalam partai besar (distributor).

**Langkah yang diambil perusahaan adalah :**

Berusaha menempatkan perusahaan menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan yang memiliki posisi biaya rendah akan terlindungi dari pemasok yang kuat - dalam hal ini adalah Perum Perhutani - dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menaggulangi peningkatan atau kenaikan biaya input atau masukan. Posisi biaya rendah yang paling menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi dari para pesaingnya dalam industri. Perusahaan dengan cakupan luas dan melayani banyak segmen dalam industri merupakan hal penting bagi keunggulan biayanya.

Keunggulan biaya memerlukan usaha yang giat untuk mencapai penurunan harga karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat serta memikirkan biaya dalam bidang lain seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain.

Dengan memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata industrinya meskipun ada kekuatan perusahaan pesaing yang besar.

Penerapan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang cukup besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk mendapatkan posisi pasar yang paling menguntungkan.

Untuk menggunakan strategi keunggulan biaya menyeluruh ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Ketrampilan dan sumber daya yang umum diperlukan :
  - a. Investasi modal terus menerus dan kemudian mendapatkan modal
  - b. Ketrampilan rekayasa proses
  - c. Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja
  - d. Produk dirancang agar mudah dalam proses pembuatannya
  - e. Sistem distribusi biaya rendah
2. Persyaratan organisasi yang lazim
  - a. Pengendalian biaya yang ketat
  - b. Laporan pengendalian yang rinci
  - c. Organisasi dan tanggungjawab yang terstruktur
  - d. Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat

Investasi berupa mesin-mesin modern terus dilakukan oleh perusahaan mebel CV. Duta Jepara, terlihat dari perkembangan yang selalu mengadakan

pembaharuan dan penambahan mesin yang berguna untuk proses produksi. Perusahaan juga tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan tambahan modal jika diperlukan, dikarenakan perusahaan selalu melakukan hubungan baik dengan pihak bank, yaitu ketika perusahaan menggunakan pinjaman modal dari bank pada awal operasi, perusahaan mampu membayar pinjaman tepat waktu dan melaksanakan kewajiban terhadap pihak bank dengan baik sehingga tercipta suatu kepercayaan oleh pihak bank terhadap perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan produksinya perusahaan mampu merekayasa produksi melalui proses penelitian dan pengembangan dalam bidang konstruksi produk mebel mebel. Hal ini didukung dengan pengalaman perusahaan di bidang tersebut selama lebih dari 20 tahun. Sehingga produk-produk yang dihasilkan oleh CV. Duta Jepara pada nantinya mempunyai kualitas yang memenuhi standar internasional.

Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja juga dilakukan oleh perusahaan. Pengawasan terhadap tenaga kerja dilakukan dengan cara digunakannya kartu absen bagi setiap tenaga kerja yang harus ditandai untuk setiap beberapa jam kerja yaitu waktu masuk, setelah istirahat dan waktu pulang. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari pekerja yang mangkir atau bolos kerja.

Untuk mempermudah perusahaan merancang produk, proses produksi dilakukan secara terpadu di dalam perusahaan mulai dari proses pemotongan kayu glondongan menjadi bentuk papan setelah itu dilakukan proses

pengeringan papan (oven), pengemalan bentuk komponen dan pemotongan komponen melalui proses mesin dan dilanjutkan dengan perakitan komponen menjadi sebuah produk dan diakhiri dengan proses pengamplasan.

Untuk mencapai sistem distribusi biaya rendah perusahaan lebih mengedepankan distribusi produk hanya sampai pada tingkat distributor karena dianggap efektif dan mampu menekan biaya.

Kegiatan pengendalian biaya yang ketat dan laporan pengendalian yang terinci juga dilakukan oleh perusahaan. Pengendalian biaya dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk laporan keuangan yang terinci terlihat dari beberapa bentuk laporan yang dilakukan oleh perusahaan, seperti halnya laporan tenaga kerja untuk setiap departemen produksi, laporan penjualan produk dan laporan jumlah produksi.

Dengan adanya struktur organisasi maka perusahaan akan lebih mudah meminta pertanggungjawaban masing-masing bagian organisasi. Inseftif yang diberikan perusahaan berdasarkan jumlah diselesaikan atau yang dihasilkan dalam sehari berdasarkan jumlah unit yang diselesaikan.

**Seiring perusahaan CV. Duta Jepara memperoleh posisi biaya rendah dalam berproduksi maka perusahaan juga menjalankan strategi fokusnya yang ditujukan ke segmen pasar dalam hal ini adalah pasar menengah atas. Di samping itu, perusahaan juga melakukan strategi diferensiasi produk yaitu memproduksi produk berkualitas tinggi yang memiliki konstruksi yang kuat dan lebih presisi serta menyediakan lebih banyak variasi pilihan produk.**

#### 4.4. Analisa Komparatif.

Dalam analisa ini akan dibahas mengenai posisi bisnis perusahaan yang akan dianalisa menggunakan Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar, sebagai alat dalam penentuan strategi bersaing perusahaan. Dengan demikian posisi perusahaan tidak dimaksudkan dengan positioning dalam memasuki pasar sasarannya. Posisi perusahaan dihasilkan dari kekuatan perusahaan dan volume penjualan dalam industri mebel.

Oleh karena itu nantinya perusahaan akan memperoleh posisi bisnis perusahaan yang dihasilkan oleh Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar

#### **Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)**

Posisi bisnis perusahaan yang terletak dalam matriks pertumbuhan pangsa pasar baru dapat diketahui setelah dilakukan perhitungan pasar dan pangsa pasar relatif. Hasil perpotongan kedua nilai yang diperoleh tersebut merupakan posisi yang berhasil diperoleh perusahaan dalam matriks pertumbuhan pangsa pasar.

##### 1. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Tingkat Pertumbuhan Pasar yang diletakkan sebagai sumbu vertikal dalam matriks pertumbuhan pangsa pasar digunakan sebagai indikator daya tarik industri, yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Untuk keperluan tersebut tingkat pertumbuhan pasar diukur dengan menggunakan data historis dengan melihat tingkat penjualan masa lalu. agar dapat mengeliminir pengaruh inflasi dan kenaikan harga-harga barang, sebaiknya menggunakan ukuran unit barang



yang terjual, bukan jumlah rupiah yang diterima, untuk itu diperlukan tingkat pertumbuhan pasar setiap tahun yang dihitung menggunakan formula sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Industri Tahun N} - \text{Volume Penjualan Industri Tahun N-1}}{\text{Volume Penjualan Industri Tahun N-1}} \times 100\%$$

**Tabel IV.1**  
**Total Volume Penjualan**  
**Industri Mebel di Jepara**

Tahun	Jumlah Barang
1997	1.506.335
1998	1.745.258
1999	2.072.237
2000	1.494.884
2001	1.167.360
2002	858.798
<b>Total</b>	<b>8.844.892</b>

Sumber : ASMINDO Jepara

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun 1998} = \frac{1.745.258 - 1.506.335}{1.506.335} \times 100\% = 15,86\%$$

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun 1999} = \frac{2.072.237 - 1.745.258}{1.745.258} \times 100\% = 18,73\%$$

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun 2000} = \frac{1.494.884 - 2.072.237}{2.072.237} \times 100\% = -27,86\%$$

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun 2001} = \frac{1.167.360 - 1.494.884}{1.494.884} \times 100\% = -21,90\%$$

$$\text{Tingkat Perumbuhan Pasar Tahun 2002} = \frac{858.798 - 1.167.360}{1.167.360} \times 100\% = -26,43\%$$

Tingkat pertumbuhan pasar industri mebel di Jepara mengalami kenaikan sebesar 18,73% pada tahun 1999 dari tahun 1998. Penurunan terjadi dimulai dari tahun 2000, yaitu sebesar -27,86%. Sedangkan tahun 2001 dan 2002 mengalami penurunan secara berturut-turut sebesar -21,9% dan -26,43% .

## 2. Pengukuran Pangsa Pasar Relatif

Kekuatan atau kelemahan perusahaan dalam matriks pertumbuhan pangsa pasar diukur dengan tinggi rendahnya pangsa pasar relatif yang dimiliki perusahaan. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan penjualan yang dikuasai pesaing pokok (utama). Dengan demikian, besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak, bukan persentase. Nilainya dapat lebih besar dibandingkan satu atau lebih kecil dibandingkan satu. Jadi pengertian pangsa pasar relatif berbeda dengan pangsa pasar yang terakhir disebut menunjuk pada bagian pasar dan keseluruhan pasar (industri) yang dikuasai oleh perusahaan tertentu. Dengan demikian, besarnya pangsa pasar biasanya diukur dengan persentase. Dalam formula besarnya pangsa pasar relatif dihitung sebagai berikut :

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun N} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok Tahun N}}$$

Jika besarnya pangsa pasar relatif lebih besar dibandingkan satu yang berarti volume penjualan perusahaan lebih besar dibanding volume penjualan pesaing pokok maka perusahaan tersebut dinilai memiliki keunggulan, tidak peduli besarnya pangsa pasar yang dimiliki. Demikian

pula sebaliknya, jika pangsa pasar relatif yang dikuasai oleh perusahaan tertentu lebih rendah daripada satu, perusahaan tersebut ditafsirkan sebagai perusahaan yang lebih lemah dibandingkan pesaingnya, tidak peduli berapa besarnya pangsa pasar yang dikuasai.

Dalam hal ini perusahaan mebel CV. Duta Jepara menjadikan perusahaan mebel Queen Furniture yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dan menghasilkan produk-produk yang cukup bersaing dengan perusahaan mebel CV. Duta Jepara. Dalam hal ini perusahaan mebel CV. Duta Jepara mampu bersaing dengan kualitas produk yang akan mempengaruhi volume penjualan yang dihasilkan. Berikut ini adalah data penjualan produk perusahaan mebel Queen Furniture.

**Tabel IV. 2**  
**Total Volume Penjualan**

<b>Tahun</b>	<b>CV. Duta Jepara</b>	<b>Queen Furniture</b>
1998	53.396	28.296
1999	70.762	41.159
2000	63.494	65.772
2001	79.319	45.327
2002	104.292	42.815
<b>Total</b>	<b>415.551</b>	<b>233.369</b>

Sumber : CV. Duta Jepara      Queen Furniture

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun 1998} = \frac{53.396}{28296} = 1,89$$

$$\text{Pangsa Pasar Relatif Tahun 1999} = \frac{70.762}{41.159} = 1,72$$

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar Relatif Tahun 2000} &= \frac{63.494}{65.772} = 0,96 \\ \text{Pangsa Pasar Relatif Tahun 2001} &= \frac{79.319}{45.327} = 1,75 \\ \text{Pangsa Pasar Relatif Tahun 2002} &= \frac{104.292}{42.815} = 2,44 \end{aligned}$$

Dari perhitungan-perhitungan di atas dapat diketahui posisi CV. Duta Jepara dalam MPPP dari tahun 1998 sampai dengan 2002, seperti dapat di lihat pada gambar IV.1

**Gambar IV.1**  
**Posisi CV. Duta Jepara**  
**Dalam Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar**

		Tinggi	Rendah
		Tinggi	Rendah
Tingkat Pertumbuhan Pasar	Tinggi	* * * 1999 1998	? ? ?
	Rendah	Rp Rp Rp 2001 2002	X X X 2000
		10%	
		1 x	

Jika dilihat sesuai dengan analisa yang diperoleh, CV. Duta Jepara berada pada posisi bintang (\*) pada tahun 1998 dan 1999, yang berarti bahwa perusahaan mampu meningkatkan volume penjualan pada saat industri mebel di Jepara mengalami peningkatan pertumbuhan pasar.

Pada tahun 2000, industri mebel di Jepara mengalami penurunan pertumbuhan pasar, pada saat yang bersamaan perusahaan juga mengalami penurunan penjualan dan mempunyai pangsa pasar relatif yang lebih kecil dibandingkan perusahaan pesaing. Seperti ditunjukkan dalam matriks di atas dimana posisi CV. Duta Jepara pada posisi Tanda Silang (X).

CV. Duta Jepara mampu bangkit pada tahun-tahun berikutnya. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya volume penjualan pada tahun 2001 dan 2002. Selain itu perusahaan juga mampu mengungguli perusahaan pesaing walaupun pada saat yang sama industri mebel di Jepara mengalami penurunan tingkat pertumbuhan pasar.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa CV. Duta Jepara berada pada posisi Rupiah (Rp) hal ini berarti bahwa saat ini usaha perusahaan dikatakan berhasil karena telah mampu menguasai pangsa pasar yang relatif besar dibandingkan dengan pesaingnya .

Strategi bisnis untuk Unit Usaha Strategis yang berada pada sel yang bersimbol Rupiah (Rp) adalah mempertahankan dominasi pasar dan aliran kas masuk yang telah dimiliki dengan melakukan strategi harga memimpin dan mempertahankan kualitas barang.

Saat ini CV. Duta Jepara sudah mempunyai kekuatan-kekuatan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi harga memimpin dan mempertahankan kualitas barang. Kekuatan-kekuatan tersebut diantaranya adalah inovasi produk, variasi produk, diferensiasi produk, efisiensi produksi dan teknologi produksi.

Inovasi produk, variasi produk dan diferensiasi produk dilakukan CV. Duta Jepara secara terus menerus dengan teknologi yang sudah dimiliki. Sehingga CV. Duta Jepara mampu melayani ceruk-ceruk pasar yang sampai pada saat ini belum dapat dipenuhi oleh perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kontinuitas permintaan barang.

CV. Duta Jepara saat ini tidak memerlukan investasi tambahan yang tinggi untuk meningkatkan teknologi produksi, tetapi saat ini perusahaan mengoptimalkan teknologi yang sudah dimiliki. Pengoptimalan teknologi yang telah dilakukan oleh perusahaan mampu meningkatkan efisiensi produksi dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan.

Hal ini merupakan faktor yang sangat penting bagi CV. Duta Jepara untuk melaksanakan strategi harga memimpin dalam rangka usaha perusahaan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan itu sendiri dan untuk mengungguli perusahaan-perusahaan pesaing yang ada di dalam industri mebel di Jepara.

## BAB V

### KESIMPULAN dan SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi CV. duta jepara dan strategi apa yang kan diambil sesuai dengan posisi tersebut. Berdasar analisis dan uraian pada bab-bab sebelumnya penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan identifikasi variabel eksternal perusahaan, dapat diketahui peluang yang dimiliki oleh perusahaan dipicu oleh adanya : depresiasi Rupiah terhadap US Dollar, perubahan teknologi, besar pasar, pertumbuhan pasar. Sedangkan ancaman perusahaan berupa: apresiasi mata uang, menurunnya daya beli konsumen, struktur persaingan, regulasi pemerintah. Berdasarkan variabel internal, kekuatan perusahaan meliputi : kemampuan inovasi produk, kualitas produk, citra produk, lokasi perusahaan, efisiensi produksi, promosi, teknologi, sumber daya manusia. Untuk kelemahan perusahaan meliputi : pangsa pasar, harga produk.
2. Dalam menghadapi lima kekuatan persaingan, CV. Duta Jepara menggunakan analisa struktur industri dari Porter, sedangkan untuk strategi generik menggunakan strategi keunggukan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus.
3. Untuk lebih mengetahui posisi CV. Duta Jepara di pasar maka digunakan analisa matrik pertumbuhan pangsa pasar (MPPP), sehingga dapat

diketahui strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan pada tahun tertentu. Khusus pada tahun 2001 dan 2002 CV. Duta Jepara berada pada posisi Rupiah (Rp), dimana operasional perusahaan dapat dikatakan sukses karena perusahaan mampu menguasai pangsa pasar yang relatif besar dibandingkan dengan pesaingnya.

4. CV. Duta Jepara menjalankan strategi kepemimpinan harga dan menjaga kualitas produk dengan melakukan inovasi produk, variasi produk, diferensiasi produk, efisiensi produksi, fokus pada ceruk-ceruk pasar baru dan mengoptimalkan teknologi produksi yang sudah dimiliki oleh perusahaan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil, penulis mencoba memberikan saran-saran yang dianggap perlu guna adanya perbaikan pada perusahaan :

1. Variabel-variabel yang menjadi ancaman CV. Duta Jepara hendaknya diantisipasi sedemikian rupa sehingga bisa menjadi peluang bagi perusahaan dan digunakan oleh perusahaan sebagai pemicu untuk mengembangkan perusahaan. selain itu perusahaan harus mampu meningkatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki dan mengantisipasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki supaya perusahaan tetap mampu bersaing di pasar.



2. Dengan melihat posisi pasar saat ini yang telah dicapai oleh CV. Duta Jepara, hendaknya perusahaan secara terus terus mampu menjalankan strategi kepemimpinan harga dan mengoptimalkan semua fungsi bisnis yang dimiliki supaya perusahaan tetap mempertahankan apa yang telah dicapai sampai saat ini
3. CV. Duta Jepara hendaknya mencari kemungkinan lahirnya produk-produk baru dengan melakukan inovasi produk yang tiada henti dengan menggunakan teknologi yang sudah dimiliki oleh perusahaan.