

# **Formulasi Strategi pada Perusahaan Mebel Vafa Furniture di Kota Malang**

**Oleh :**

Hadi Siswanto

**Dosen Pembimbing :**

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MM

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aplikasi manajemen strategik yang dilakukan oleh Vafa Furniture selama ini, analisis lingkungan pada Vafa Furniture dan strategi perusahaan yang sesuai dengan kondisi Vafa Furniture. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Vafa Furniture memiliki potensi besar untuk tumbuh dan berkembang. Potensi Vafa Furniture ditunjukkan oleh aspek kekuatan internal yang dimiliki oleh Vafa Furniture. Vafa Furniture menghadapi ancaman yang besar dari perusahaan sejenis yang memiliki modal besar dan lebih efisien, sehingga dibutuhkan inovasi untuk dapat terus tumbuh dan berkembang.

Kata Kunci : **UKM, Formulasi Strategi, Vafa Furniture**

## **1. LATAR BELAKANG**

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan komponen yang sangat penting serta mempunyai nilai yang strategis dalam pembangunan nasional, khususnya dalam penyerapan tenaga kerja, peningkatan pemerataan dan pendapatan masyarakat.

Tri Soesanto (2002) menyatakan bahwa kelemahan dari UKM yang ada selama ini adalah tidak adanya standarisasi kualitas produksi. Hal senada juga dikemukakan Sri Kumalaningsih (2002) bahwa UKM kurang dapat maju dan berkembang karena kelemahan terbesarnya adalah pada kualitas produk. Kualitas sebuah produk merupakan salah satu aspek yang dapat mendorong UKM untuk dapat tumbuh dan berkembang, sehingga harus menjadi perhatian bagi pelaku UKM.

Perencanaan atau formulasi strategi berkaitan dengan berbagai macam fungsi didalam perusahaan. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Formulasi strategi dilakukan dengan menggunakan proses analitis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan kemungkinan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Strategi yang tepat dipilih melalui proses perumusan strategi yang dimulai dengan tahapan awal mengembangkan misi bisnis, tahap kedua mengenali kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal

perusahaan, tahap ketiga menetapkan sasaran jangka panjang, dan tahapan yang terakhir menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang dianggap tepat untuk dilaksanakan.

### **1.1 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana proses formulasi strategi di Vafa Furniture sebagai aplikasi teori manajemen strategi ?

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan proses formulasi strategi di Vafa Furniture sebagai aplikasi teori manajemen strategi.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Manajemen Strategik**

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (Fred R.David, 2011:6).

### **2.2 Proses Manajemen Strategi**

Untuk menuju pencapaian suatu strategi yang tepat perlu adanya suatu proses secara bertahap. Menurut Fred R. David (2011) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap:

- a. Perumusan strategi

Tahap ini termasuk dalam pengembangan misioner bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternative, dan memilih strategi tertentu tertentu untuk dilaksanakan.

- b. Implementasi strategi

Tahap ini menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan; implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan

dan memanfaatkan system informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

c. Evaluasi strategi

Tahap ini adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi, adalah:

1. Meninjau faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi sekarang
2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif

### **2.3 Definisi Usaha Kecil Menengah (UKM)**

1. Berdasarkan Usaha Kecil Menengah (UKM) menurut UU No 20 Tahun 2008 terbagi dalam dua pengertian, yakni :

- a) Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, serta memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- b) Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, serta memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, usaha kecil didefinisikan sebagai perseorangan atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan usaha yang mempunyai penjualan per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau asset setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan bangunan yang ditempati) terdiri dari :

- a) Badan usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi).
- b) Perorangan (perajin/industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang pedagang barang dan jasa, dan sebagainya).

3. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 30/4/Kep/Dir. Tanggal 4 April 1997 tentang Pemberian Kredit Usaha Kecil, usaha kecil didefinisikan sebagai usaha yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000
- c) Milik Warga Negara Indonesia.
- d) Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
- e) Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha yang badan hukum termasuk koperasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yang berupa data yang didapat dari hasil wawancara dan hasil observasi peneliti tentang proses formulasi strategi di Vafa Furniture.

##### **3.1.2 Sumber Data**

Dalam sebuah penelitian, sumber data merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan. Menurut Husein Umar (2005:58) sumber data berdasarkan cara memperolehnya, yaitu :

###### a) Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dan secara langsung dikumpulkan oleh peneliti.

###### b) Data Sekunder

Yaitu data yang secara tidak langsung berhubungan dengan responden yang diselidiki dan merupakan pendukung bagi penelitian yang dilakukan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh peneliti berupa data dari *literature*, dokumentasi, jurnal, buku, artikel yang memuat informasi tentang UKM dan usaha furniture.

#### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Wawancara secara mendalam (*in depth interview*)
- b. Observasi
- c. Studi Pustaka

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Input Stage

#### 4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang memengaruhi pilihan strateginya dan menentukan situasi persaingannya. Analisa lingkungan eksternal berfungsi untuk memastikan usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor lingkungan eksternal yang relevan dengan aktivitas operasionalnya.

**Tabel 4.4**

**Analisis EFE (Eksternal Factors Evaluation) Vafa Furniture**

No	Peluang ( <i>Opportunity</i> )	Weight	Rating	Weight Scored
1	Tingginya Tingkat Pertumbuhan Ekonomi	0,09	4	0,36
2	Kesadaran Masyarakat dalam Memilih Produk Berkualitas	0,10	4	0,40
3	Tingkat Persaingan Relatif Kecil	0,08	3	0,24
4	Banyaknya permintaan produk baru	0,12	5	0,60
5	Perusahaan masih mempunyai peluang untuk memperlebar pasar	0,11	3	0,33
	Ancaman ( <i>Threat</i> )			
6	Perusahaan sejenis yang lebih Efisien	0,11	5	0,55
7	Ancaman produk impor dari China	0,12	4	0,48
8	Perusahaan sejenis yang memiliki modal lebih besar	0,08	5	0,40
9	Adanya produk substitusi	0,10	4	0,4
10	Rentan kenaikan dollar terhadap harga bahan baku	0,09	3	0,27
	Jumlah Score	1,00		4,03

Sumber: Data Diolah, 2013

Keterangan:

- Bobot yang digunakan dalam analisis Matriks EFE adalah:
  - 0,00 = Tidak penting
  - > 0,00 – 0,05 = Kurang penting
  - > 0,05 – 0,10 = Penting

> 0,10 = Sangat penting

- Hasil dari Matriks EFE diatas menunjukkan total skor faktor ancaman sebesar 2,10 lebih besar daripada skor total peluang sebesar 1.93. Total keseluruhan dari Matriks EFE adalah 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan eksternal Vafa Furniture kurang dapat merespon keadaan lingkungan eksternal organisasi dengan baik.

#### 4.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah seluruh aspek yang berada di dalam ruang lingkup perusahaan. Analisa terhadap lingkungan internal dilakukan sehingga dapat diketahui tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisa lingkungan internal erat kaitannya dengan profil suatu perusahaan, karena melalui profil inilah seluruh kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat diamati dan diperbandingkan dengan lingkungan di luar ruang lingkup perusahaan. Ringkasan dari hasil wawancara dapat dibaca pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.6**  
**Analisis IFE (Internal Factors Evaluation) Vafa Furniture**

No	Kekuatan ( <i>Streght</i> )	Weight	Rating	Weight Scored
1	Harga yang Bersaing	0,09	5	0,45
2	Kualitas Produk yang Bagus	0,09	5	0,45
3	Pemesanan yang Mudah dan Fleksibel	0,07	3	0,21
4	Memiliki kedekatan dengan supplier bahan baku	0,07	4	0,28
5	Mesin dan peralatan yang lengkap	0,06	3	0,18
6	<i>Positive WOM (Word Of Mouth)</i>	0,08	4	0,32
7	Pegawai produksi yang handal	0,08	4	0,32
	<b>Kelemahan (Weakness)</b>			
8	Antrian Order Ketika Pesanan Penuh Cenderung Lama dan tidak dapat di estimasi	0,08	4	0,32
9	Tidak mengklasifikasikan persediaan di Gudang	0,08	3	0,24
10	Tidak Ada Biaya Standar Dalam Perhitungan TKL Dan BOP	0,08	4	0,32
11	Tidak Ada <i>Reorder Point</i> (Titik Pemesanan Kembali)	0,06	3	0,18
12	Kurangnya maintenance pada mesin dan alat produksi	0,07	3	0,21
13	Sistem Manajemen yang masih tradisional	0,09	4	0,36
	Jumlah Score	1,00		3,84

Sumber: Data Diolah, 2013

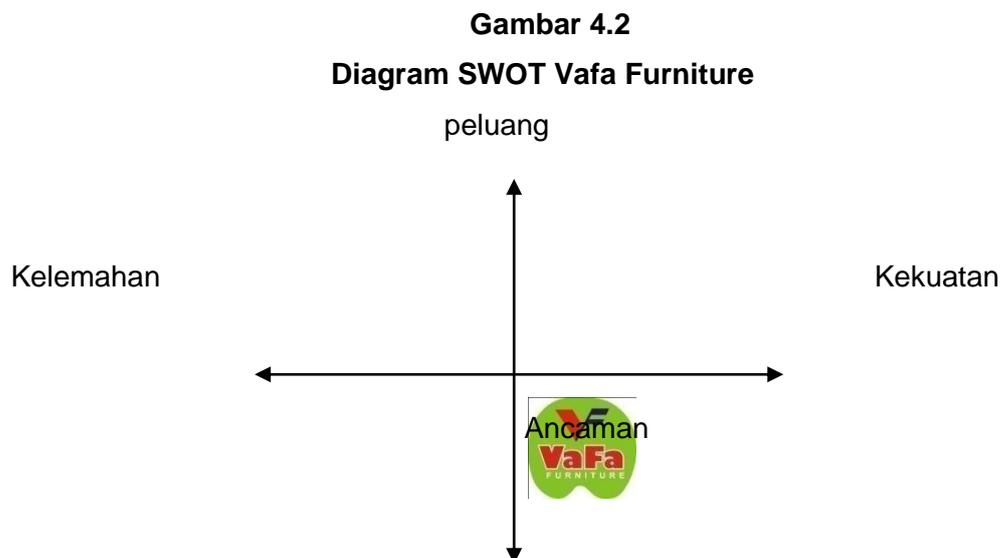
Keterangan:

1. Bobot yang digunakan dalam analisis Matriks IFE adalah:  
0,00 = Tidak penting  
> 0,00 – 0,05 = Kurang penting  
> 0,05 – 0,8 = Penting  
> 0,9 = Sangat penting
2. Total skor faktor kekuatan sebesar 2.21 lebih besar daripada skor total kelemahan sebesar 1.63. Total keseluruhan dari Matriks IFE adalah 3.84. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan internal Vafa Furniture tergolong baik.

## 4.2. Matching Stage

### 4.2.1. Diagram SWOT

Parameter yang digunakan dalam diagram SWOT adalah parameter internal dan eksternal organisasi. Diagram SWOT didasarkan pada skor yang diperoleh dari total skor peluang dikurangi total skor ancaman dan total skor kekuatan dikurangi total skor kelemahan. Pada sumbu x bernilai 0.58 dan sumbu y bernilai - 0.17. Analisis diagram SWOT adalah sebagai berikut :



Berdasarkan hasil analisis diagram SWOT diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan Vafa Furniture berada pada sel 2. Fokus dari strategi untuk perusahaan semacam ini adalah strategi ST atau biasa disebut strategi Insentif.

Strategi intensif yang dapat dilakukan oleh Vafa Furniture yaitu pengembangan produk atau menghasilkan produk yang berbeda/ bervariasi. Dalam strategi intensif bagi UKM, pemilik usaha Vafa Furniture harus memanfaatkan peluang yang ada di pasar direspon dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

#### 4.2.2 Analisis Matriks SWOT

Matrik SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi yang didasarkan pada hasil analisa SWOT. Terdapat empat alternatif strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Data dan informasi yang digunakan oleh masing-masing strategi ini diperoleh dari matriks IFE dan EFE.

Analisis matriks SWOT bertujuan untuk mengembangkan strategi alternatif organisasi yang mendukung strategi pertumbuhan yang sesuai dengan posisi organisasi. Analisis ini didasarkan pada suatu organisasi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan dengan baik, asumsi sederhana ini akan berdampak sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

**Tabel 4.7**

**Matriks SWOT Vafa Furniture**

Faktor-faktor Internal (IFAS)	Internal	Kekuatan (S) 1. Harga yang Bersaing 2. Kualitas Produk yang Bagus 3. Pemesanan yang Mudah dan Fleksibel 4. Memiliki kedekatan dengan supplier bahan baku 5. Mesin dan peralatan yang lengkap 6. <i>Positive</i> WOM (Word Of Mouth) 7. Pegawai produksi yang handal	Kelemahan (W)
Faktor-faktor Eksternal (EFAS)	Eksternal		
Peluang (O)		STRATEGI SO	STRATEGI WO
Ancaman (T) 1. Perusahaan sejenis yang lebih Efisien 2. Ancaman produk impor dari China 3. Perusahaan sejenis yang memiliki modal lebih besar 4. Adanya produk substitusi 5. Rentan kenaikan dollar terhadap harga bahan baku		STRATEGI ST •Melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap •Memproduksi barang dengan harga yang bersaing memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku •Ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif •Mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal	STRATEGI WT

Sumber : Analisis SWOT, diolah 2013

Matriks SWOT pada tabel 4.7 didapatkan dari matriks IFE dan EFE. Pada matriks EFE memiliki skor total ancaman yang lebih tinggi daripada peluang dan matriks IFE skor

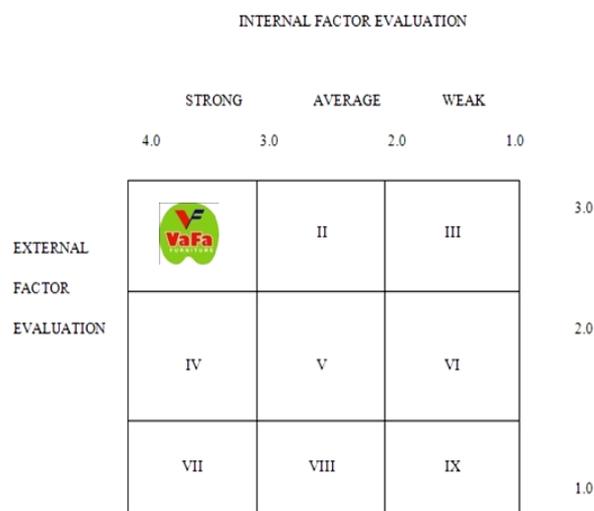
total kelemahan memiliki nilai lebih tinggi daripada kekuatan. Hasil untuk matriks SWOT untuk Vafa Furniture terletak pada strategi ST. Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman. Dari strategi ST yang diambil diatas, terdapat *alternative* strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap, memproduksi barang dengan harga yang bersaing, ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif, mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal.

#### 4.2.3 Matriks Internal Eksternal

Matriks internal eksternal digunakan untuk memposisikan berbagai divisi dalam organisasi kedalam sembilan sel. Ukuran sel tersebut menggambarkan kondisi strategis perusahaan. Posisi Vafa Furniture dalam IE matriks terletak pada sel 1. Hal ini didapat dari jumlah IFE score 3.84 dan EFE score 4.03 . Berdasarkan Fred R. David (2011:303) strategi yang tepat bagi perusahaan yang berada pada sel 1 adalah strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan strategi integratif berupa integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal. Hal ini selaras dengan strategi perusahaan selama ini yang melakukan penetrasi pasar dengan menggunakan pemasaran melalui internet dan integrasi ke belakang dengan mendekati diri kepada supplier sehingga meminimalisir bahan baku agar tidak telat.

**Gambar 4.3**  
**IE Matriks Vafa Furniture**



Sumber : Data Olah, 2013

#### 4.3 Decision Stage

Tahap akhir dari analisis formulasi strategi adalah tahap pengambilan keputusan yaitu pemilihan strategi terbaik menurut prioritas dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix*. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil dari analisis QSPM dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.8**  
**QSPM Vafa Furniture**

		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		Perusahaan melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap		Perusahaan memproduksi barang dengan harga yang bersaing memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku		Perusahaan ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif		Perusahaan mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal	
Key Internal Factors	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Strengths</b>									
Harga yang Bersaing	0,09	4	0,36	5	0,45	3	0,27	3	0,27
Kualitas Produk yang Bagus	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	5	0,45
Pemesanan yang Mudah dan Fleksibel	0,07	5	0,35	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Memiliki kedekatan dengan supplier bahan baku	0,07	3	0,21	5	0,35	3	0,21	4	0,28
Mesin dan peralatan yang lengkap	0,06	5	0,3	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Positive WOM ( <i>Word Of Mouth</i> )	0,08	3	0,24	3	0,24	5	0,4	4	0,32
Pegawai produksi yang handal	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	5	0,4

Lanjutan tabel 4.8

		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		Perusahaan melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap		Perusahaan memproduksi barang dengan harga yang bersaing memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku		Perusahaan ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif		Perusahaan mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal	
Key Internal Factors	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kelemahan (Weakness)									
Antrian Order Ketika Pesanan Penuh Cenderung Lama dan tidak dapat di estimasi	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Tidak mengklasifikasikan persediaan di Gudang	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Tidak Ada Biaya Standar Dalam Perhitungan TKL Dan BOP	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Tidak Ada <i>Reorder Point</i> (Titik Pemesanan Kembali)	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Kurangnya maintenance pada mesin dan alat produksi	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Sistem Manajemen yang masih tradisional	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Opportunity									
Tingginya Tingkat Pertumbuhan Ekonomi	0,09	4	0,36	4	0,36	5	0,45	3	0,27
Kesadaran Masyarakat dalam Memilih Produk Berkualitas	0,10	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3

Lanjutan tabel 4.8

		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		Perusahaan melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap		Perusahaan memproduksi barang dengan harga yang bersaing memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku		Perusahaan ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif		Perusahaan mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal	
Key Internal Factors	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Tingkat Persaingan Relatif Kecil	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Banyaknya permintaan produk baru	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6	3	0,36
Perusahaan masih mempunyai peluang untuk memperlebar pasar	0,11	4	0,44	3	0,33	5	0,55	3	0,33
<b>Ancaman (Threat)</b>									
Perusahaan sejenis yang lebih Efisien	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22	3	0,33
Ancaman produk impor dari China	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Perusahaan sejenis yang memiliki modal lebih besar	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24	3	0,24
Adanya produk substitusi	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Rentan kenaikan dollar terhadap harga bahan baku	0,09	4	0,36	5	0,45	3	0,27	3	0,27
<b>Total</b>			<b>7,34</b>		<b>7,26</b>		<b>6,48</b>		<b>6,48</b>

Sumber : Data olah, 2013

Berdasarkan hasil analisis QSPM didapatkan strategi yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah Perusahaan melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap dengan *total attractive score* sebesar 7.34. Strategi kedua yang harus dijalankan oleh Vafa Furniture adalah perusahaan memproduksi barang dengan harga yang bersaing

memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku dengan *total attractive score* sebesar 7,26. Strategi ketiga yang harus dilakukan oleh Vafa Furniture adalah Perusahaan ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif dengan *total attractive score* sebesar 6,48. Strategi keempat yang harus dilakukan oleh Vafa Furniture adalah Perusahaan mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal dengan *total attractive score* sebesar 6,48.

#### **4.4 Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian**

Menjalankan sebuah perusahaan dengan sebuah tujuan. Strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat dirumuskan sebelumnya dengan melakukan suatu analisis terhadap keseluruhan indikasi dalam perusahaan tersebut. Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis situasi dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan (Strengths) dan kelemahan-kelemahan (Weaknesses) suatu perusahaan dan kesempatan-kesempatan (Opportunities) serta ancaman-ancaman (Threats) dari lingkungan sekitar untuk merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal perusahaan.

Posisi Vafa Furniture dalam analisis menggunakan diagram SWOT berada pada kuadran II, dimana yang berarti bahwa 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 intensif. Strategi intensif yaitu pengembangan produk atau menghasilkan produk yang berbeda/ bervariasi. Dimana perusahaan melakukan intensif pengembangan produk dan menunjang kestabilan perusahaan seperti melakukan inovasi produk yang berbeda dari perusahaan lain, hal ini sejalan dengan teori menurut Fred R. David (2011) yang menyatakan bahwa insentif digunakan untuk menunjang bisnis dari perusahaan.

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Posisi Vafa Furniture dalam Matriks SWOT Berada dalam strategi ST. Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Selama ini perusahaan melakukan inovasi dengan penggunaan furniture berkarakter dengan memanfaatkan mesin yang lengkap untuk menanggulangi ancaman dari perusahaan yang lebih efisien, hal ini sesuai dengan teori Strategi ST berdasarkan Fred R David (2011: 180) yang menyatakan bahwa strategi ST digunakan untuk mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan.

Tujuan penggunaan matriks Internal-Eksternal (IE) adalah Untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Parameter yang digunakan dalam matrik internal-eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. posisi Vafa Furniture dalam Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah berada di sel I yaitu *growth and Build* ( Tumbuh dan Bina), Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi depan dan integrasi horisontal). Perusahaan Vafa Furniture selama ini melakukan pendekatan kepada supplier untuk menjamin keberlangsungan bahan baku yang menunjang proses produksi, hal ini sesuai dengan strategi IE menurut Fred R David (2011:189) yang menyatakan bahwa perusahaan pada posisi sel 1 harus melakukan strategi dapat berupa integrasi ke belakang yang berupa pendekatan kepada supplier.

Berdasarkan hasil analisis QSPM didapatkan strategi yang harus dilakukan terlebih dahulu, yaitu :

1. Perusahaan melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap
2. Perusahaan memproduksi barang dengan harga yang bersaing memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku
3. Perusahaan ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif
4. Perusahaan mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada penjelasan pada bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan dan saran-saran yang di harapkan dapat berguna bagi kemajuan Vafa Furniture dimasa yang akan datang. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Vafa Furniture memiliki potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembang, hal ini ditunjukkan oleh aspek kekuatan yang dimiliki oleh Vafa Furniture.
2. Dari hasil IFE dan EFE sebagai input, dilakukan pemilihan strategi dengan menggunakan diagram SWOT perusahaan berada di sel 2. Analisis matriks SWOT yang menunjukkan Vafa Furniture berada pada strategi ST. Analisis matriks IE berada pada sel tumbuh dan berkembang.
3. Berdasarkan analisis matriks SWOT strategi yang harus dilakukan oleh Vafa Furniture yaitu melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap dengan harga yang bersaing dengan memanfaatkan kedekatan dengan supplier dan pegawai produksi yang handal.

4. Berdasarkan hasil analisis QSPM didapatkan strategi yang harus dilakukan terlebih dahulu, yaitu :
- a. Perusahaan melakukan inovasi memanfaatkan mesin dan peralatan yang lengkap
  - b. Perusahaan memproduksi barang dengan harga yang bersaing memanfaatkan kedekatan dengan supplier bahan baku
  - c. Perusahaan ekspansi pasar baru dengan memanfaatkan WOM yang positif
  - d. Perusahaan mempertahankan kualitas produk yang baik dengan memanfaatkan pegawai produksi yang handal

#### **DAFTAR PUSTAKA**

David, Fred, R. 2011, *Strategic Management Concept and Cases Thirteen Edition*, New Jersey: Prentice Hall, Inc

Feurer, Rainer, et al, 1995, Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard , *Management Decision*, Vol. 33 Iss: 10 pp. 4 - 16

Feurer, Rainer, Kazem Chaharbaghi, 1995, "Strategy formulation: a learning methodology", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 38 – 55

Wheelen, Thomas, L. dan Hunger, J. David. 2012. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall, Inc