

**Strategi Pengembangan Usaha pada Industri Kayu Gergajian
Melalui Pendekatan SWOT dan IFAS-EFAS Analysis
(*Business Development Strategy in Sawn Timber Industry Through the
SWOT Approach and IFAS-EFAS Analysis*)**

Makkarennu*, Tri Astuti, Ridwan

Departemen Kehutanan, Fakultas Kehutanan, Universitas Hasanuddin Jl. Perintis
Kemerdekaan Km. 10 Tamalanrea, Makassar, South Sulawesi, 90245.

*Penulis korespondensi: makkarennu@unhas.ac.id

Abstract

Sawn timber industry is one of the growing timber industries in Indonesia; however, this industry is faced with several problems, including lack of raw materials, product quality, inefficiency and similar industry competition. The purpose of this study was to determine the quadrant position in the SWOT diagram of sawmill lumber industry and determine the most appropriate strategy in accordance with the position of the quadrant on the SWOT diagram. In-depth interviews method was select to measure strengths; weaknesses, opportunity and threat included senior manager operational and employees of the PT. Madani Cahaya utama. Data were analyzed using SWOT in which the scores of internal factor (Internal Factor Analysis Summary-IFAS) and external factor (External Factor Analysis Summary-EFAS) were calculated. The results showed that score of internal factor and external factor were greater than 2. Hence, the position of SWOT for the small sawmill was located in quadrant 1, suggesting that a company has strength to take an advantage of the existing opportunities.

Keywords: IFAS-EFAS, marketing strategy, positioning guadrant, saw mill industry, SWOT

Abstrak

Industri kayu gergajian merupakan salah satu industri per kayu di Indonesia yang berkembang cukup berkembang, namun demikian, industri ini ini sedang dihadapkan pada beberapa permasalahan, antara lain kekurangan bahan baku, kualitas produk yang dihasilkan, in-efisiensi dan persaingan industri sejenis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan posisi kuadran dalam diagram SWOT industri kayu gergajian dan menentukan strategi yang paling tepat sesuai dengan posisi kuadran pada diagram SWOT. Metode wawancara mendalam dipilih untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman termasuk operasional manajer senior dan karyawan PT. Madani Cahaya utama. Data dianalisis menggunakan SWOT di mana skor faktor internal (Analisis Faktor Internal Ringkasan-IFAS) dan faktor eksternal (Eksternal Analisis Faktor Ringkasan-EFAS) dihitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor faktor internal dan faktor eksternal lebih besar dari 2. Oleh karena itu, posisi SWOT untuk penggergajian kecil terletak di kuadran 1, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada.

Kata kunci: industri kayu gergajian, IFAS-EFAS, strategi pemasaran, kuadran posisi, SWOT

Pendahuluan

Industri perKayuan di Indonesia mulai berkembang sejak tahun 1970-an dan berkembang dengan pesat pada era tahun 1980-an sejak diberlakukannya larangan ekspor kayu bulat dan kebijakan pemerintah lainnya untuk mendukung industri pengolahan kayu. Alviya (2011) menyatakan bahwa industri perKayuan tercatat pernah menjadi barometer peningkatan penerimaan Negara sektor kehutanan selama periode 1967-1999.

Industri kayu gergajian merupakan salah satu industri perKayuan yang banyak berkembang di Indonesia. Industri ini cukup menjanjikan jika dilakukan dengan cara yang efektif. Perkembangan industri penggergajian kayu di Indonesia diawali dengan diberlakukannya kebijakan pemerintah yakni UU No. 5 tahun 1967 tentang Kehutanan yang pada saat itu menjadikan industri pengolahan kayu sebagai penopang perekonomian negara dan penyumbang devisa non-migas terbesar.

Industri penggergajian kayu saat ini sedang dihadapkan pada beberapa permasalahan, antara lain kekurangan bahan baku, kualitas produk yang dihasilkan, in-efisiensi dan persaingan industri sejenis. Istoto dan Listyanto (2009) menyatakan bahwa selain kekurangan bahan baku, daya saing produk dan nilai tambah yang rendah merupakan sejumlah permasalahan yang dihadapi industri perKayuan saat ini.

Permintaan kayu gergajian dipengaruhi secara signifikan harga kayu bulat domestik, volume ekspor kayu, permintaan domestik kayu gergajian dan jumlah perusahaan dalam industri kayu gergajian (Suryandari 2008). Di sisi lain perkembangan industri kayu gergajian juga terkendala masalah pemasaran

khususnya pasar ekspor (Dwiprabowo 2009).

Di Sulawesi Selatan, industri perKayuan termasuk industri kayu gergajian juga mengalami banyak tantangan sebagaimana permasalahan industri perKayuan di beberapa wilayah Indonesia. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan ini beberapa kali dihadapkan pada permasalahan peningkatan dan penurunan penjualan yang disebabkan oleh keadaan dunia usaha yang bersifat dinamis, serta penggunaan strategi yang kurang tepat khususnya strategi pemasaran.

Pada dasarnya, strategi pemasaran dilandaskan oleh bauran pemasaran yang terdiri atas 4 elemen yaitu strategi tempat, strategi harga, strategi produk, dan strategi promosi (Assauri 2008). Perusahaan merancang bauran pemasaran yang terintegrasi untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran (Kotler & Armstrong 2008). Untuk dapat memaksimalkan pendapatan perusahaan khususnya dibidang pemasaran, maka dibutuhkan sebuah analisis SWOT yang tepat (Wisnubroto & Freitas 2013). Dimana dalam pelaksanaan analisis SWOT perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dalam menghadapi persaingan, hal ini sangat membantu dalam memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk dapat menghindari atau meminimalkan setiap ancaman yang kemungkinan akan datang (Iskandar & Andriani 2014). Dengan demikian dapat ditentukan sebuah strategi pemasaran efektif yang berasal dari kombinasi antara faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) melalui analisis SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi produksi dan

pemasaran yang dilakukan selama ini oleh perusahaan kayu gergajian, mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh PT-CMU serta merumuskan alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan ini dalam upaya meningkatkan penjualan kayu gergajian.

Salah satu industri perkerajinan, khususnya industri kayu gergajian di Sulawesi Selatan yang menghadapi tantangan adalah PT. Cahaya Madani Utama (PT-CMU) yang berada di Kabupaten Mamuju Tengah. Perusahaan ini berorientasi dalam memproduksi dan menjual kayu gergajian sebagaimana pada industri kayu gergajian lainnya.

Bahan dan Metode

Jenis dan cara pengumpulan

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa hasil wawancara terhadap komisaris dan 5 (lima) orang karyawan yang ada di perusahaan. Sedangkan data kuantitatif dalam penelitian ini berupa hasil pembobotan dan rating yang diperoleh dari kuesioner.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi ke perusahaan, penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan dan konsumen, wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Pedoman wawancara, digunakan sebagai pedoman pertanyaan yang diajukan kepada komisaris selaku pimpinan tertinggi dan pemilik saham di perusahaan, serta memilih 5 (lima) orang karyawan untuk mengukur tingkat kinerja dan kesejahteraan karyawan. Sedangkan kuesioner digunakan untuk melakukan pembobotan dan rating nilai faktor internal dan eksternal. Hasil kuesioner

ini diperoleh dari 3 (tiga) responden yaitu Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur SDM dan Keuangan.

Analisis data

Identifikasi dan analisis faktor internal menggunakan matrik IFAS

Identifikasi faktor internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan yang dapat digunakan dalam mengatasi kelemahan yang ada di perusahaan dengan cara melakukan proses identifikasi terhadap berbagai faktor yang ada dalam area fungsional perusahaan seperti sumber daya manusia, lokasi, produksi, pemasaran, keuangan/akutansi, dan manajemen. Kemudian dilanjutkan dengan analisis menggunakan Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) (David 2010).

Identifikasi dan analisis faktor eksternal menggunakan matrik EFAS

Identifikasi faktor eksternal ini diperlukan untuk mengembangkan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi ancaman yang kemungkinan akan datang. Faktor eksternal ini terbagi atas dua lingkungan yaitu, lingkungan makro (meliputi faktor demografik, faktor ekonomi, faktor alam, dan faktor politik) dan lingkungan mikro (meliputi kondisi perusahaan, konsumen, pesaing, dan produk substitusi). Kemudian dilanjutkan dengan analisis menggunakan Matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*) (David 2010).

Positioning quadrant SWOT

Dari hasil Matrik IFAS dan EFAS maka dapat tergambar suatu diagram yang dapat melihat posisi suatu perusahaan berada pada kuadran I, kuadran II, kuadran III, ataupun kuadran IV

menggunakan *Positioning Quadrant* SWOT.

Positioning Quadrant SWOT terdiri dari dua sumbu yaitu sumbu X dan sumbu Y dan cara penentuannya adalah sebagai berikut:

a. Posisi sumbu X dapat ditentukan melalui hasil Matrik IFAS dengan rumus:

$$X = \frac{\text{Total Skor Kekuatan}}{\text{Total Skor Kelemahan}}$$

b. Posisi sumbu Y dapat ditentukan melalui hasil Matrik EFAS dengan rumus:

$$Y = \frac{\text{Total Skor Peluang}}{\text{Total Skor Ancaman}}$$

Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan kombinasi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman sehingga akan membentuk 4 (empat) alternatif strategi dari kombinasi keduanya yakni strategi S-O (*Strength Opportunities*), ST (*Strength Threats*), WO (*Weakness Oppostunities*), dan WT (*Weakness Threats*) (Rangkuti 2009).

	IFAS	Strength (S) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Kelemahan Internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Kelemahan Internal
EFAS	Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Threats (T) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 1 Matrik SWOT.

Hasil dan Pembahasan

Strategi produksi dan pemasaran PT. Cahaya Madani Utama

Strategi produksi yang dilakukan perusahaan yaitu pertama dengan mempertahankan kualitas dan kuantitas

bahan baku yang dimiliki agar kepuasan konsumen terhadap permintaan produk tetap terjaga. Yang kedua memanfaatkan limbah hasil produksi untuk pembuatan produk yang bernilai jual dan dapat meningkatkan laba perusahaan seperti pembuatan mebel, kusen, kayu profil dan lumber sering.

Strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan yaitu mempunyai distributor di daerah Sulawesi dan Jawa untuk memasarkan kayu gergajian yang telah di produksi, Selebihnya para pimpinan perusahaan hanya memperluas jaringan pertemanan dan melakukan pendekatan persuasif kepada konsumen maupun calon konsumen agar dapat loyal terhadap perusahaan.

Identifikasi dan analisis faktor internal menggunakan matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Sumber daya manusia (SDM)

Jumlah GANIS (tenaga teknis) yang dimiliki PT-CMU ialah sebesar 50 orang dengan tingkat pendidikan rata-rata setara dengan SMA (Sekolah Menengah Atas). GANIS tersebut terdiri dari kelompok GANIS PHPL PKB (Penerbit Kayu Bulat) dan GANIS PHPL PKG (Penerbit Kayu Gergajian) yang masing-masing terdiri dari 2 (dua) orang yang memiliki surat izin dalam pemanfaatan dan pengelolaan produksi hutan lestari. Terlepas dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para GANIS tersebut, mereka mempunyai keterampilan dan kemampuan yang sangat baik dalam bidang kerjanya masing-masing yang didapatkan melalui pengalaman kerja yang cukup lama dibidang tersebut. Selain itu, perusahaan juga sangat memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan dengan cara pemberian gaji tepat waktu, jaminan kesehatan, dan

tunjangan kecelakaan kerja. Namun tenaga kerja yang dimiliki perusahaan saat ini terbilang masih kurang karena tidak adanya manajer dan karyawan yang khusus menangani pemasaran, selain itu mengingat akan kapasitas produksi perusahaan yang cukup besar, tenaga teknis yang terdapat di perusahaan juga masih membutuhkan tambahan.

Lokasi

Lokasi perusahaan terletak di Desa Sanjango Kecamatan Karossa Kabupaten Mamuju Tengah dan cukup dekat dengan HPH tempat perusahaan memperoleh bahan baku yakni PT. Zedzko Permai yang terletak di Kecamatan Topoyo, Karossa, Sarudu Kabupaten Mamuju Tengah sehingga hal tersebut menjadi keuntungan bagi perusahaan untuk dapat meminimalisir biaya pengangkutan bahan baku dari HPH ke industri.

Produksi

Pemenuhan kebutuhan bahan baku untuk proses produksi di PT-CMU diperoleh dengan cara yang tidak sulit karena berasal dari HPH (Hak Pengusahaan Hutan) sendiri, sehingga kualitas dan kuantitas bahan baku yang dimiliki perusahaan sangat baik dan terjamin ketersediaannya untuk dapat memenuhi kebutuhan produksi. Jumlah bahan baku yang dimiliki perusahaan dalam 1 periode/tahun ialah 36000 m³ dengan jenis bahan baku beragam seperti kelompok kayu meranti (terdiri dari jenis nyatoh, meranti, palapi, matoa, pulai, dan durian), kelompok kayu indah (terdiri dari jenis uru/cempaka, mangga hutan, dao), dan kelompok kayu rimba campuran (terdiri dari jenis palado, binuang, bunga-bunga, suri, ketapang, tapi-tapi, lada-lada, bayur, medang, bintangur, jambu-jambu). Adapun

rendemennya kapasitas produksi yang dihasilkan $\pm 35\%$ dan limbah sebesar 65%.

Keuangan/Akutansi

Sumber modal awal yang digunakan dalam menjalankan perusahaan ini sepenuhnya berasal dari pribadi pemilik saham. Dan dengan laba yang diperoleh perusahaan selama ± 7 tahun beroperasi, saat ini kondisi keuangan perusahaan terbilang sangat baik dan sehat karena memiliki ketersediaan dana yang cukup besar untuk terus melakukan proses produksi, pendistribusian, maupun penyisihan dana untuk biaya pemeliharaan mesin dan peralatan yang mahal.

Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan yaitu dengan cara melakukan pendistribusian hasil produksi kayu gergajian ke daerah Sulawesi dan Jawa. Namun yang menjadi poin kelemahan dari PT-CMU ini yaitu kurang memanfaatkan kecanggihan teknologi dalam melakukan pemasaran produk. Padahal dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi seperti pembuatan web, proses pemasaran yang dilakukan perusahaan dapat lebih luas sehingga kemungkinan untuk mendapatkan konsumen barupun lebih banyak. Belum efektifnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan ini disebabkan oleh tidak adanya manajer dan karyawan yang khusus menangani persoalan pemasaran.

Manajemen

Sistem manajemen yang diterapkan oleh pimpinan di PT-CMU yaitu sistem manajemen terbuka.

Tabel 1 Nilai bobot, rating, dan nilai skor pada faktor internal

Faktor internal	Bobot	Rating	Nilai skor
Kekuatan (S)			
A= Memiliki SM yang berkompeten	0,10	4	0,39
B= Kinerja dan kesejahteraan karyawan sangat baik	0,09	4	0,36
C= Lokasi perusahaan strategis	0,06	2,7	0,17
D= Memiliki HPH sendiri	0,08	4	0,33
E= Kualitas dan kuantitas bahan baku sangat baik	0,09	4	0,38
F= Kondisi fasilitas produksi (mesin&peralatan) baik	0,09	4	0,37
G= Memiliki modal yang cukup	0,09	4	0,37
H= Mempunyai konsumen tetap yang loyal terhadap perusahaan	0,09	4	0,31
Sub Total	0,70		2,69
Kelemahan (W)			
I= Tenaga kerja msih kurang	0,07	1,3	0,10
J= Belum terdapat mesin dan peralatan terbaru untuk meningkatkan rendemen	0,05	2	0,11
K= Mahalnya biaya pemeliharaan mesin dan peralatan	0,17	1,3	0,09
L= Kurang memanfaatkan kecanggihan teknologi	0,05	2,3	0,11
M= Tidak adanya manajer yang khusus menangani pemasaran	0,06	2	0,12
Sub Total	0,30		0,52
Total	1,00		3,21

Dimana jika terjadi suatu masalah dalam perusahaan baik itu dari segi produksi maupun masalah administrasi, para pimpinan perusahaan akan memberitahukan kepada yang bersangkutan tentang masalah yang dihadapi. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat memperbaiki kesalahan yang ada.

Pada Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa, total skor matrik IFAS yang diperoleh PT. Cahaya Madani Utama adalah sebesar 3,21. Dan berdasarkan teori matrik IFAS, total skor yang berada di atas 2,5 mengindikasikan bahwa secara internal perusahaan memiliki kekuatan yang besar yang dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Hasil dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kekuatan utama PT. Cahaya Madani Utama adalah memiliki SDM

yang berkompeten dengan skor 0,39, sedangkan kelemahan utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah mahalny biaya pemeliharaan mesin dan peralatan dengan skor 0,09.

Identifikasi dan analisis faktor internal menggunakan matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Lingkungan makro

a. Faktor demografi

Pertambahan jumlah populasi penduduk yang ada di Indonesia merupakan salah satu hal yang cukup menguntungkan bagi perkembangan usaha industri kayu gergajian. Karena dengan bertambahnya jumlah penduduk maka akan berdampak pula terhadap peningkatan dalam hal sektor properti yang sebagian besar

memanfaatkan kayu dalam proses pembuatannya, sehingga hal ini menjadi peluang bagi PT-CMU untuk dapat meningkatkan penjualan kayu gergajiannya.

b. Faktor ekonomi

Kondisi perekonomian di Indonesia yang masih belum stabil sampai saat ini memberikan kondisi yang kurang kondusif terhadap perkembangan industri baik dalam skala besar maupun dalam skala kecil. Hal tersebut juga berdampak terhadap industri penggergajian kayu seperti PT-CMU. Dengan tidak stabilnya kondisi perekonomian Indonesia, penetapan harga dalam biaya produksi, pendistribusian maupun pengeluaran biaya lainnya juga akan mengalami gangguan dan mengakibatkan kondisi keuangan perusahaan juga mengalami ketidakstabilan pula.

c. Faktor alam

Kondisi hutan yang semakin hari semakin menurun akan menjadi ancaman terbesar bagi setiap industri dibidang kehutanan yang memanfaatkan kayu sebagai bahan baku utamanya. Karena jika ketersediaan bahan baku di alam berkurang atau kualitasnya menurun, maka proses produksi dalam sebuah perusahaan juga akan mengalami gangguan. Maka dari itu, setiap perusahaan yang memanfaatkan hasil hutan kayu sebagai bahan baku utamanya dalam proses produksi harus dapat membantu dalam upaya pelestarian hutan dengan cara tidak melakukan penebangan secara illegal dan harus sesuai dengan kebijakan atau aturan yang telah ditetapkan pemerintah terkait pemanfaatan dan pengelolaan hasil hutan.

d. Faktor politik

Keadaan politik di suatu Negara baik

secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh yang besar bagi kelangsungan hidup perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan perlu terus melakukan pemantauan terhadap kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, terutama kebijakan dalam hal pemanfaatan dan pengelolaan hasil hutan bagi industri kayu.

Lingkungan mikro

a. Kondisi Perusahaan

Kondisi perusahaan secara umum jika dilihat dari faktor internal yang dimiliki cukup berpotensi dalam melakukan ekspansi. Dimana perusahaan memiliki ketersediaan modal yang cukup banyak dan perusahaan juga mengelolah limbah yang cukup besar untuk pembuatan produk yang bernilai jual. Sehingga hal ini dapat menjadi keuntungan yang lebih bagi perusahaan dalam hal meningkatkan laba dan memungkinkan untuk dapat membentuk suatu industri hilir.

b. Konsumen

PT. Cahaya Madani Utama selama ini tidak menetapkan strategi yang spesifik untuk dapat menarik minat konsumen, para pimpinan di perusahaan hanya menjalin komunikasi dan hubungan yang baik dengan konsumen serta melakukan pendekatan persuasif dengan tujuan agar konsumen merasa nyaman dalam melakukan proses transaksi. Hal tersebut justru membuat konsumen dapat loyal terhadap perusahaan.

c. Pesaing

Salah satu yang menjadi ancaman bagi sebuah perusahaan yaitu adanya pesaing. Dengan adanya pesaing, peluang untuk merebut pasar akan semakin sulit dikarenakan setiap perusahaan pasti akan memberikan yang terbaik demi memenuhi kepuasan konsumen, terutama jika pesaing berada didekat lokasi

perusahaan. Adapun lokasi perusahaan in cukup menguntungkan karena tidak memiliki pesaing (perusahaan sejenis) yang dekat dengan lokasi perusahaan, Sehingga hal tersebut menjadi peluang tersendiri untuk dapat merebut pasar sebanyak mungkin.

d. Produk Substitusi

Dengan seiring berjalannya waktu, gaya hidup masyarakat terus berubah sesuai dengan kebutuhan zaman. Tak terkecuali dengan penggunaan bahan baku kayu untuk kebutuhan pokok masyarakat. Salah satu yang menjadi ancaman produk substitusi bagi industri kayu gergajian yaitu munculnya produk baja ringan. Sebagian besar masyarakat menggunakan baja ringan untuk kebutuhan papannya karena harga yang lebih terjangkau dari kayu, namun kualitas yang dimiliki jelas berbeda. Tetapi, produk substitusi ini juga tidak dapat dihiraukan begitu saja, karena dengan melemahnya perekonomian di

Indonesia secara terus menerus bukan tidak mungkin mengakibatkan masyarakat akan terus menggunakan produk substitusi secara berkelanjutan.

Pada Tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa, total skor matrik EFAS yang diperoleh PT-CMU adalah sebesar 2,69. Dan berdasarkan teori matrik EFAS, total skor yang berada di atas 2,5 mengindikasikan bahwa secara internal perusahaan memiliki kekuatan yang besar yang dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan yang ada. Peluang yang besar yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman yang ada.

Hasil dari tabel tersebut menunjukkan bahwa peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah terjalin hubungan yang baik dengan konsumen dengan skor 0,46, sedangkan ancaman utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah kondisi hutan yang semakin menurun dan ketidakstabilan perekonomian di Indonesia dengan perolehan skor 0,12.

Tabel 2 Nilai bobot, rating, dan nilai skor pada faktor eksternal

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Nilai skor
Peluang			
A= Meningkatnya sektor properti	0,11	4	0,44
B= Pembentukan industri hilir	0,11	3,3	0,35
C= Tidak adanya perusahaan sejenis (pesain) di daerah sekitar perusahaan	0,08	4	0,33
D= Terjalannya hubungan yang baik dengan konsumen	0,11	4	0,46
E= Berpotensi dalam melakukan ekspansi	0,11	3,7	0,39
Sub Total	0,52		1,97
Ancaman			
F= Kondisi hutan yang semakin menurun	0,12	1	0,12
G= Munculnya produk substitusi	0,06	2	0,13
H= Adanya perubahan peraturan pemerintah	0,09	2	0,17
I= Maraknya pungutan liar dari aparat tertentu	0,09	2	0,19
J= Ketidakstabilan perekonomian di Indonesia	0,12	1	0,12
Sub Total	0,48		0,73
Total	1,00		2,69

Positioning Quadrant SWOT

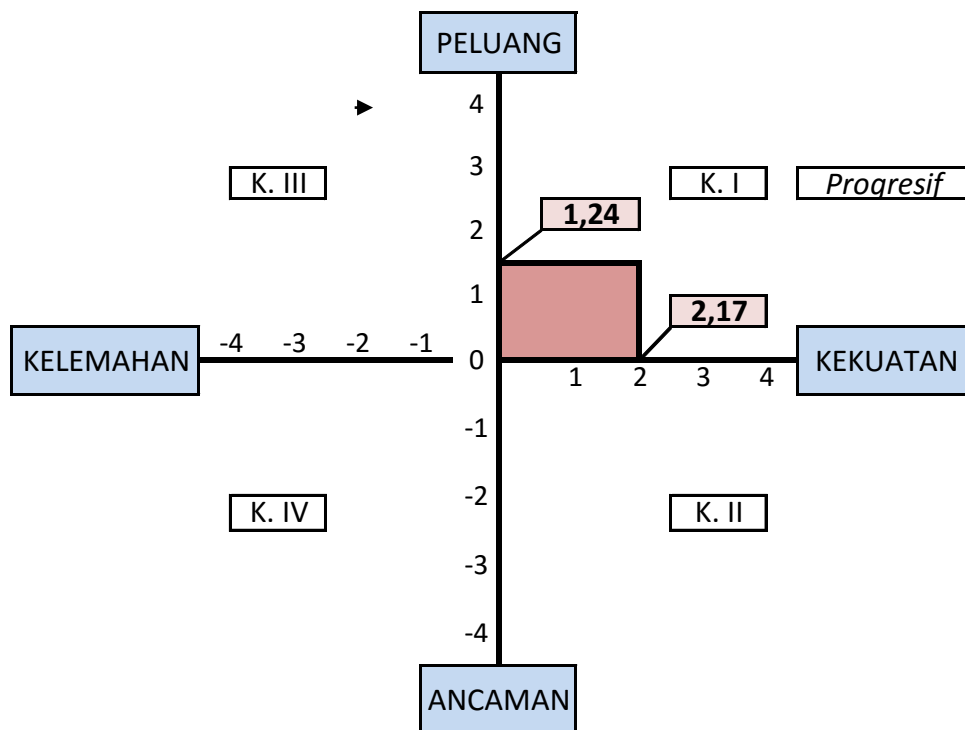
Diagram *Positioning Quadrant* SWOT terdiri dari dua sumbu yaitu sumbu X dan sumbu Y. Sumbu X diperoleh dari nilai skor total kekuatan yaitu 2,69 dikurangi dengan skor total kelemahan yaitu 0,52, maka nilai sumbu X sama dengan 2,17. Sedangkan untuk sumbu Y diperoleh dari nilai skor total peluang yaitu 1,97 dikurangi dengan skor total ancaman yaitu 0,73, maka nilai sumbu Y sama dengan 1,24 dan hasil dari diagram *Positioning Quadrant* SWOT dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.

Diagram *Positioning Quadrant* SWOT yang tergambar di atas menunjukkan posisi perusahaan berada dalam Kuadran I, yang berarti perusahaan berada dalam

kondisi yang kuat dan berpeluang. Maka strategi yang disarankan ialah *progresif*, yang artinya perusahaan sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Matrik SWOT

Berdasarkan hasil dari Matrik IFAS, Matrik EFAS, serta diagram *Positioning Quadrant* SWOT yang tergambar, maka dapat disusun 4 (empat) alternatif strategi yang berasal dari kombinasi antara faktor internal dan eksternal yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT dengan menggunakan analisis Matrik SWOT yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 2 *Positioning Quadrant* SWOT PT-CMU.

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
EFAS	1. Memiliki SDM yang berkualitas 2. Kinerja dan kesejahteraan karyawan sangat baik 3. Lokasi perusahaan strategis 4. Memiliki HPH sendiri 5. Kualitas dan kuantitas bahan baku sangat baik 6. Kondisi fasilitas produksi (mesin&peralatan) baik 7. Memiliki modal yang banyak 8. Mempunyai konsumen tetap yang loyal terhadap perusahaan	1. Tenaga kerja masih kurang 2. Belum terdapat mesin dan peralatan terbaru untuk meningkatkan rendemen 3. Mahalnya biaya pemeliharaan mesin dan peralatan 4. Kurang memanfaatkan kecanggihan teknologi 5. Tidak adanya manajer yang khusus menangani pemasaran
	Opportunities (O)	Strategi SO
1. Meningkatnya sektor properti 2. Pembentukan industri hilir 3. Tidak adanya perusahaan sejenis (pesaing) di daerah sekitar perusahaan 4. Terjalin hubungan yang baik dengan konsumen 5. Berpotensi dalam melakukan ekspansi	1. Meraih keuntungan sebanyak-banyaknya di sektor properti (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1) 2. Memanfaatkan modal yang banyak dan limbah yang telah diolah untuk pembentukan industri hilir (S3, S4, S5, S6, S7, O2, O3, O5) 3. Mempertahankan komunikasi yang baik dengan konsumen loyal (S8, O4)	1. Menambah tenaga kerja dan membentuk industri hilir dari pemanfaatan limbah yang dilakukan (W1, W2, O2, O5) 2. Memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk memasarkan produk dan dapat memudahkan konsumen dalam bertransaksi (W4, O1, O4)
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Kondisi hutan yang semakin menurun 2. Munculnya produk substitusi 3. Adanya perubahan peraturan pemerintah 4. Maraknya pungutan liar dari aparat tertentu 5. Ketidakstabilan perekonomian di Indonesia	1. Menggunakan bahan baku secara efisien dengan memanfaatkan seluruh limbah hasil produksi (S4, S5, T1, T3) 2. Mempertahankan kualitas produk dan konsumen yang loyal (S5, S6, S8, T2) 3. Mengelola keuangan perusahaan secara efektif dan efisien (S7, T4, T5)	1. Mencari mesin dan peralatan produksi terbaru yang dapat meningkatkan rendemen (W2, W3, T1) 2. Mengadakan Manajer Pemasaran dan memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk memasarkan produk (W4, W5, T2)

Gambar 3 Matrik SWOT PT-CMU.

Kesimpulan

Kekuatan utama PT. Cahaya Madani Utama adalah memiliki SDM yang berkompeten. Kelemahan utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah mahalnya biaya pemeliharaan mesin dan peralatan. Peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah terjalin hubungan yang baik dengan konsumen. Ancaman utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah kondisi hutan yang semakin menurun dan ketidakstabilan perekonomian di Indonesia. Posisi perusahaan berada dalam Kuadran I, yang berarti perusahaan berada dalam kondisi yang kuat dan berpeluang.

Perusahaan sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Daftar Pustaka

- Alviya I. 2011. Efisiensi dan Produktifitas Industri Kayu Olahan Indonesia Periode 2004-2007 dengan Pendekatan Non Parametrik Data Envelopment Analysis. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*. 8(2):122-138.
- Assauri S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Lembaga

Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Indonesia. Jakarta.

- Dwiprabowo H. 2009. Analisis Daya Saing Ekspor Panel-Panel Kayu Indonesia dan Malaysia. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*. 6(2):151 -160.
- Istoto YEB, Listyanto T. 2009. Strategi Industri Perkayuan Nasional: Prioritas Rasionalisasi Teknologi Kayu Masa Depan. Prosiding Seminar Nasional Mapeki XII, hal. 1008-1014.
- Iskandar K, Wilan A. 2014. Pengaruh strategi pemasaran terhadap penjualan batubara pada PT. Cahaya Mantingan Nusantara Jakarta. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*, 7(1).
- David FR. 2010. *Manajemen Strategi Edisi Keduabelas*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler P dan Amstrong G. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid 1*, Edisi 12. Erlangga. Jakarta.
- Suryandari EY. 2008. Analisis permintaan kayu bulat industri pengolahan kayu. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan* 5(1):15-26.
- Wisnubroto P, Joao M. F. 2013. Strategi pemasaran guna untuk meningkatkan volume penjualan dengan pendekatan technology *Atlas Project Method*. *Jurnal Teknologi*, 6(2).

Riwayat naskah

Naskah masuk (*received*): 17 Oktober 2018

Diterima (*accepted*): 12 Desember 2018