

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL MENGGUNAKAN KERANGKA KERJA PORTER'S *FIVE FORCES* PADA CV CITRA JAYA

Chriselda

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: chriselda0703@gmail.com

Abstrak—Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan industri furniture, jumlah perusahaan yang berada dalam industri ini pun turut mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk menganalisis faktor-faktor yang berperan bagi perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di industri. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis faktor lingkungan eksternal terhadap keberlangsungan perusahaan dan kemampuan perusahaan untuk bersaing di dalam industrinya. Melalui hal ini, perusahaan juga dapat melihat aspek yang merupakan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Jenis penelitian adalah kualitatif dengan metode penelitian berupa studi kasus. Metode pengumpulan data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer melalui hasil wawancara peneliti dengan narasumber penelitian sedangkan data sekunder berupa data kearsipan, dokumen, laporan, literatur dan artikel. terhadap data yang telah diperoleh akan dilakukan uji keabsahan menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian melalui Porter's *five forces* diketahui bahwa tingkat rivalitas di antara pesaing, kekuatan tawar-menawar pemasok dan ancaman produk substitusi dan komplemen tergolong tinggi, ancaman pendatang baru tergolong sedang dan kekuatan tawar-menawar pembeli tergolong rendah. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan *External Factor Evaluation Matrix* diperoleh bahwa respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman berada di atas rata-rata.

Kata Kunci—Analisis Industri, *External Factor Evaluation Matrix*, *Five Forces Scorecard*, Porter's *Five Forces*.

I. PENDAHULUAN

Industri manufaktur merupakan perusahaan industri pengolahan yang mengolah bahan baku hingga menjadi barang jadi dan siap untuk di distribusikan kepada pembeli. Basis dari industri manufaktur dinilai akan menjadi basis industri yang tidak akan mengalami naik dan turun dikarenakan orang selalu membutuhkan berbagai macam produk manufaktur untuk mendukung kegiatan sehari-hari (Fajriah, 2015). Salah satu subsektor adalah industri furniture. Furniture merupakan suatu benda yang tidak hanya berfungsi sebagai pajangan tetapi merupakan pelengkap aktivitas dari orang-orang yang memilikinya. Hal ini terlihat nyata dari eratnya kebutuhan manusia terhadap produk furniture dalam menjalankan berbagai aktivitas. Dalam kehidupan sehari-hari kita tidak pernah terlepas dari produk furniture, entah di rumah, kantor, hotel, restaurant, dan berbagai tempat lainnya kita akan menemukan berbagai produk furniture seperti meja, kursi, rak.

Berdasarkan data yang diperoleh, perdagangan furniture dunia secara konsisten berkontribusi sebesar 1% dari total

perdagangan manufaktur dunia. Pada 2009 perdagangan furniture dunia mencatat sebesar USD 96 miliar dan naik menjadi USD 107 miliar di 2010. Tahun 2011 naik sebesar 6% dan pada akhir tahun 2012 pertumbuhan industri bisa mencapai 10% dengan salah satu pendukungnya adalah industri furniture dengan bahan baku rotan (neraca.co.id). Hingga saat ini pun Kementerian Perindustrian (Kemenperin) terus mendorong pengembangan industri furniture dan kerajinan, karena ini merupakan salah satu sektor strategis. Industri ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan perekonomian nasional, khususnya dalam perolehan devisa negara dan penyerapan tenaga kerja. (Santhika, 2014).

Sejalan dengan semakin kondusifnya iklim usaha di Indonesia telah membuat industri ini mengalami pertumbuhan positif. Hal ini didukung dengan data dari BPS 2014 mengenai pertumbuhan industri ini pada semester pertama tahun 2014 yang mengalami pertumbuhan mencapai sekitar 1,9% dari tahun 2013. Selain itu, Industri mebel/ furniture dan kerajinan merupakan industri padat karya yang menyerap lebih dari 500.000 tenaga kerja langsung di sejumlah pabrik. Jumlah ini belum termasuk tenaga kerja yang terserap di kelompok usaha kecil dan menengah, yang terdiri dari tenaga kerja subkon (outsourcing), tenaga kerja rumahan yang keseluruhannya mencapai 2,1 juta orang. Dengan demikian, sektor industri furniture dan kerajinan nasional merupakan bantalan ekonomi yang kuat karena bisa menjadi jalan keluar negara dalam penyerapan tenaga kerja sekaligus sebagai salah satu substitusi krisis defisit anggaran akibat belanja impor sektor migas (inspirasiibisnis.info).

Dapat dikatakan bahwa industri ini menjadi semakin kompetitif sehingga perusahaan yang bergerak dalam industri furniture perlu mengambil langkah untuk terus dapat mempertahankan eksistensinya dalam persaingan. Salah satu hal yang perlu dilakukan perusahaan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif. sehingga perusahaan mempunyai nilai khusus dimata pembeli dimana hal tersebut tidak dimiliki oleh pesaingnya.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis kondisi eksternal CV Citra Jaya melalui pendekatan Porter's *Five Forces* serta mengevaluasi kemampuan CV Citra Jaya terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal berdasarkan *Evaluation Factor External (EFE) Matrix*. Penelitian ini menggunakan kerangka kerja Porter's *Five Forces*. Komponen-komponen dalam Porter's *Five Forces* antara lain tingkat rivalitas di antara para pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi dan komplemen, kekuatan tawar-

menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli. Melalui kerangka kerja ini dan diperlengkapi dengan EFE *Matrix* akan mampu memberikan gambaran terhadap peluang dan ancaman yang terjadi pada perusahaan dan mengetahui sejauh mana respon perusahaan dalam menghadapi kondisi tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif deksriptif. Penelitian deksriptif memiliki beberapa tujuan yaitu mendefinisikan dan atau mendeksripsikan suatu pokok-pokok yang diteliti, mengetahui perbedaan antara suatu pokok penelitian dengan pokok penelitian lain yang diteliti, mengetahui pelaksanaan suatu perturan/rencana penelitian, dan menguji fakta dengan landasan teori/konsep di lokasi penelitian. (Purhantara, 2010).

Metode penelitian merupakan studi kasus yaitu peneliti melakukan eksplorasi terhadap suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Pemilihan metode ini guna mendapatkan pengertian mendalam (*in-depth understanding*) dan melibatkan deksripsi terhadap kondisi yang sedang diteliti (Moleong, 2014).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi terstruktur sedangkan data sekunder diperoleh melalui buku, arsip atau dokumen baik dari pihak perusahaan maupun yang berasal dari publikasi instansi resmi pemerintah.

Teknik pemilihan narasumber melalui pengambilan sample dengan menggunakan teknik *purposive sample* (sampel bertujuan). *Purposive sample* adalah teknik pemilihan sampel yang telah melalui pertimbangan dan dengan tujuan tertentu. Peneliti akan melakukan wawancara dan observasi kepada pihak-pihak yang dipandang mengetahui situasi sosial yang terjadi berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan sehingga memudahkan peneliti untuk menggali informasi dari objek atau situasi sosial yang diteliti (Moleong, 2014).

Narasumber pada penelitian ini adalah Wilson Wihardi sebagai manajer yang mengetahui terkait sejarah dan segala proses yang terjadi dalam perusahaan terutama dalam hal pengambilan keputusan dan pengawasan pada setiap aktivitas yang terjadi di perusahaan serta bertanggung jawab pada aktivitas produksi. Herman adalah pegawai yang telah bekerja selama 20 tahun dan mengikuti setiap tahap perkembangan dalam perusahaan. Saat ini Herman sebagai staf sales and marketing perusahaan. Narasumber ketiga yaitu Hesti sebagai staf administrasi yang menangani pemesanan dan nota-nota perusahaan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber yaitu cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi yang sama kepada subjek yang lain (Purhantara, 2010).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Berikut adalah gambaran umum CV Citra Jaya :

Profil dan Sejarah Singkat CV Citra Jaya

CV Citra Jaya adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri furniture dan terletak di Jalan Margomulyo (Kawasan Pergudangan dan Industri Suri Mulia) Blok D 13 dan C 15, Surabaya. Perusahaan ini didirikan oleh pasangan suami istri, Oei Tommy dan Nini pada tahun 1993 di Makassar kemudian beberapa tahun kemudian pabrik dan kantor dari CV Citra Jaya dipindahkan ke Surabaya. Saat ini, aktivitas perusahaan secara perlahan telah dipercayakan kepada anak pertama dari pasangan ini yaitu Wilson Wihardi. Pada mulanya, pabrik CV Citra Jaya hanya memproduksi rak piring untuk kebutuhan rumah tangga namun seiring berpindah ke Surabaya perusahaan menambah varian produk yang diproduksi. Awalnya perusahaan hanya memenuhi permintaan pasar yang ada di Surabaya dan beberapa distributor yang telah bekerjasama sejak pembangunan pabrik pertama di Makassar. Aktivitas produksi dan pengiriman produk berlangsung setiap hari kerja yaitu senin sampai dengan jumat pada pukul 08.00 sampai dengan 16.00. Dalam melakukan aktivitas produksi, perusahaan telah menggunakan mesin-mesin dengan teknologi modern sehingga dapat menghasilkan produk secara lebih efisien dan efektif. Pangsa pasar dari CV Citra Jaya saat ini tersebar di Pulau Jawa, Sulawesi, Kalimantan dan Papua.

Visi dan Misi CV Citra Jaya

Visi CV Citra Jaya adalah menyediakan produk yang berkualitas dan terbaik untuk pembeli.

Misi CV Citra Jaya :

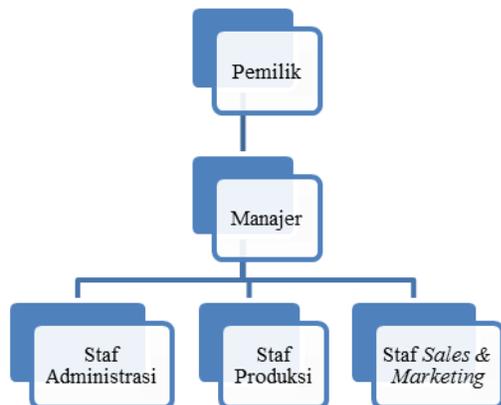
- a. Menggunakan mesin-mesin yang modern dan canggih
- b. Mengembangkan teknologi yang mutakhir
- c. Meningkatkan sumber daya manusia (SDM)
- d. Menggunakan bahan baku yang berkualitas

Struktur Organisasi dan Tugas Wewenang

Struktur dalam suatu organisasi merupakan sebuah kerangka yang menyajikan tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap bagian yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting karena dengan adanya kejelasan wewenang, tugas dan tanggung jawab akan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih maksimal. Selain itu, dengan adanya struktur organisasi dapat membantu dalam memperlancar proses komunikasi dan proses pengambilan keputusan. Pada perusahaan CV Citra Jaya sendiri, proses pengambilan keputusan masih bersifat sentralisasi yaitu semua keputusan baik operasional maupun produksi ditentukan oleh pemilik. Setiap perusahaan tentunya memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda, tergantung oleh situasi dan kondisi perusahaan tersebut.

Kaitan struktur organisasi dan tugas wewenang terhadap Porter's *five forces* terletak pada pengaruh yang timbul terhadap tindakan perusahaan dalam menanggapi kondisi lingkungan eksternal. Setiap aktivitas produksi, penjualan dan administrasi serta pengambilan keputusan perusahaan turut berpengaruh sebagai tindakan perusahaan dalam menanggapi tingkat rivalitas di antara pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi dan komplemen, kekuatan tawar-menawar pemasok dan kekuatan tawar-menawar pembeli.

Berikut adalah struktur organisasi dari CV Citra Jaya :
Gambar 1. Struktur Organisasi CV Citra Jaya



Sumber : data primer; diolah peneliti (2015)

Berdasarkan struktur organisasi di atas, maka pembagian tugas dan wewenang pada perusahaan CV Citra Jaya adalah sebagai berikut :

1. Pemilik
 - a. Melakukan pengambilan keputusan
 - b. Melakukan pemesanan dan pembayaran kepada pemasok
 - c. Melakukan aktivitas *controlling* pada setiap bagian di perusahaan
2. Manajer
 - a. Memberikan pilihan *alternative* untuk pengambilan keputusan
 - b. Mengawasi aktivitas produksi
 - c. Mengawasi dan melakukan aktivitas penjualan dan pemasaran
 - d. Melakukan pemeriksaan stok produk dalam gudang penyimpanan perusahaan
 - e. Mengawasi dan mengecek kesesuaian varian dan jumlah produk yang akan dikirim kepada distributor
3. Staff Administrasi
 - a. Menerima barang yang masuk
 - b. Menerima pesan dari distributor
 - c. Melakukan penagihan via telepon kepada distributor
 - d. Membuat surat jalan
 - e. Merekap nota secara berkala (perbulan)
 - f. Membantu bagian produksi dalam menyiapkan material-material kecil yang diperlukan
 - g. Bertanggung jawab kepada manajer
4. Staff Produksi
 - a. Melakukan proses produksi
 - b. Melakukan pengepakan barang
 - c. Menyusun produk jadi pada gudang penyimpanan
 - d. Mengatur produk untuk siap dikirim
 - e. Bertanggung jawab kepada manajer
5. Staff Sales & Marketing
 - a. Melakukan aktivitas penjualan dan pemasaran baik di pulau Jawa maupun luar pulau Jawa
 - b. Melakukan penagihan kepada distributor
 - c. Melakukan kunjungan secara berkala kepada distributor
 - d. Membantu aktivitas produksi
 - e. Bertanggung jawab kepada manajer

B. Analisis Industri

Aktivitas perekonomian Indonesia dipengaruhi oleh berbagai sektor. Salah satunya berasal dari sektor industri. Sektor industri di Indonesia sendiri terbagi lagi atas beberapa kategori salah satunya industri pengolahan atau yang lebih kita kenal dengan industri manufaktur. Kontribusi sektor manufaktur terhadap perekonomian Indonesia menyebabkan siklus perekonomian tidak terlepas dari dinamika sektor manufaktur. Selain itu, sektor manufaktur juga memiliki dampak pada jumlah perusahaan, jumlah output yang ada dan kesempatan kerja.

Dalam melakukan kategorisasi dari kegiatan ekonomi yang terjadi di Indonesia, pemerintah menyusun Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). KBLI menyediakan satu set kerangka klasifikasi kegiatan ekonomi yang komprehensif di Indonesia agar dapat digunakan untuk penyeragaman pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisis data statistik menurut kegiatan ekonomi, serta untuk mempelajari keadaan atau perilaku ekonomi menurut kegiatan ekonomi. Dengan penyeragaman tersebut, data statistik kegiatan ekonomi dapat dibandingkan dengan format yang standar pada tingkat internasional, nasional, maupun regional (Badan Pusat Statistik, 2010).

Pada subgolongan, CV Citra Jaya termasuk pada subgolongan industri furniture dari plastik (kode 31003) yaitu mencakup pembuatan furniture yang bahan utamanya dari plastik, seperti meja, kursi, rak dan sejenisnya. dan logam (kode 31004) yaitu mencakup pembuatan furniture untuk rumah tangga dan kantor yang bahan utamanya dari logam, seperti meja, kursi, rak, *spring bed* dan sejenisnya (Badan Pusat Statistik, 2010).

Untuk dapat mempertahankan eksistensinya, perusahaan akan berusaha memaksimalkan profit. Oleh karena itu, faktor berupa peluang profit dan pertumbuhan sektor tersebut akan menjadi daya tarik untuk memasuki industri tertentu. Di sisi lain, faktor biaya seperti biaya produksi dan biaya lainnya juga menjadi pertimbangan perusahaan yang akan memasuki industri. Disamping itu, karakteristik pasar apakah industri tersebut pasar persaingan sempurna, monopolis, atau diantara keduanya akan mempengaruhi tingkat *economic of scale* perusahaan dalam memproduksi barang yang pada akhirnya juga mempengaruhi keputusan untuk masuk/keluar dari industri (Bank Indonesia, 2015).

Pada masa pertumbuhan perekonomian, industri furniture mempunyai sensitivitas yang besar terhadap perubahan modal. Diestimasikan bahwa pertambahan 1% modal perusahaan akan meningkatkan peluang perusahaan bertahan dalam industri. Hasil estimasi kemudian menunjukkan bahwa kebijakan-kebijakan yang berimplikasi untuk menambah modal perusahaan akan efektif pada masa pertumbuhan dan penurunan perekonomian, akan tetapi pengaruh kebijakan tersebut akan lebih besar pada masa pertumbuhan perekonomian. Hal itu akan memberikan implikasi pada peningkatan perusahaan yang masuk dan pengurangan perusahaan yang keluar. Terutama kebijakan penambahan modal dan pemanfaatan teknologi pada sub industri yang memiliki rata-rata modal yang tinggi. Hal tersebut akan meningkatkan nilai produksi dan pada akhirnya mendorong pertumbuhan sektor manufaktur (Bank Indonesia, 2015).

C. Analisis Lingkungan Eksternal Berdasarkan Kerangka Kerja Porter's Five Forces

Berikut adalah analisis lingkungan eksternal pada CV Citra Jaya berdasarkan Kerangka Kerja Porter's *Five Forces* :

Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing

Dalam aktivitas bisnis, persaingan merupakan hal yang akan selalu dijumpai pada setiap jenis usaha maupun industri. Dengan kaitannya pada perusahaan, tingkat rivalitas dalam industri furniture dipengaruhi oleh :

1. Tingkat Pertumbuhan Industri

Tingkat pertumbuhan industri furniture dari tahun ke tahun mengalami peningkatan ditunjukkan melalui data yang diperoleh bahwa kinerja industri furniture di Indonesia mencapai angka pertumbuhan sebesar 5,1% pada kuartal 1 tahun 2015. Angka tersebut naik dua kali lipat dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2014 yaitu 2,4% (Tempo.co, 2015). Pertumbuhan industri yang positif akan turut mendorong terjadinya persaingan, ditambah lagi dengan adanya AFTA (*Asean Free Trade Area*) yang dapat semakin memperluas kawasan persaingan dalam industri. Tingkat persaingan yang terjadi dapat juga dilihat dari jumlah unit usaha pada industri tersebut. Semakin banyak unit usaha yang berada pada industri dapat menyebabkan persaingan yang ada semakin tinggi.

Tahun 2015, pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan bisa tumbuh sekitar 5,8%. Untuk bisa tumbuh lebih tinggi, diperlukan pertumbuhan ekspor produk komoditi Indonesia yang lebih cepat dibandingkan pertumbuhan import barang ke Indonesia. Industri furniture (mebel) yang merupakan industri padat karya, dengan 4 juta orang yang mengandalkan industri ini sebagai sumber penghasilan, berperan menyumbangkan penghasilan devisa dari ekspor sebesar US\$ 1,779 miliar di tahun 2013. Jumlah tersebut 50% dari ekspor kayu dan produk dari kayu Indonesia. Karena industri ini *local content*nya sangat tinggi, maka industri mebel dan kerajinan termasuk salah satu dari 10 prioritas produk ekspor yang bisa diandalkan untuk memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia (Kemenko, 2014).

Pertumbuhan pada industri ini turut dirasakan CV Citra Jaya selama 22 tahun berada pada industri ini. Pihak perusahaan mengatakan bahwa pertumbuhan semakin meningkat yang ditandai dengan dari waktu ke waktu tingkat penjualan produk semakin meningkat, lingkup pasar yang semakin besar (saat ini produk telah tersebar hampir di seluruh Indonesia), dan varian produk perusahaan juga semakin banyak. Namun hal ini juga membuat pihak perusahaan menyadari bahwa semakin banyak pesaing yang berada pada industri ini. Melihat hal ini, pihak perusahaan menyikapinya dengan secara terus menerus melakukan inovasi terhadap varian produk yang ditawarkan ke pembeli dan juga senantiasa menjaga kualitas dan harga yang diberikan.

UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha kecil, mikro dan menengah menyatakan bahwa kriteria pihak CV Citra Jaya menyatakan bahwa saat ini perusahaan tergolong dalam usaha menengah. Kriteria usaha menengah yaitu memiliki kekayaan bersih (aset) lebih dari Rp 500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki hasil penjualan tahunan (omset) lebih dari Rp 2.500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (Bank Indonesia, 2015).

Tingkat pertumbuhan industri dapat dikatakan tinggi karena peningkatan yang terjadi pada industri ini dari tahun ke tahun baik dari segi perekonomian, penyerapan tenaga kerja, dan jumlah unit usaha yang bergerak dalam industri ini.

2. Kuantitas Perusahaan

Struktur persaingan dalam industri mengacu pada jumlah dan ukuran perusahaan yang berada di dalamnya. Industri yang terfragmentasi melibatkan jumlah yang besar dari perusahaan kecil atau sedang, dimana tidak ada satupun perusahaan yang menentukan harga pasar (Hill & Jones, 2009).

Tabel 1. Jumlah Perusahaan Industri Furniture (Besar Sedang) di Indonesia Pada Tahun 2008-2014

Tahun	Jumlah Perusahaan
2008	1701
2009	2563
2010	1475
2011	1463
2012	1419
2013	1284
2014	1290

Sumber : Badan Pusat Statistik (2015); diolah peneliti (2015)

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa terdapat fluktuasi jumlah perusahaan dari tahun ke tahun. Data yang diperoleh dari *website* Badan Pusat Statistik merupakan kinerja dari industri besar dan sedang Indonesia (perusahaan yang mempunyai tenaga kerja 20 orang atau lebih) berdasarkan KBLI. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa jumlah perusahaan pada industri furniture cenderung mengalami penurunan (keluar dari industri) dengan selisih terbanyak terdapat pada periode tahun 2008 ke 2009 sebanyak 138 perusahaan. Hal ini dipengaruhi karena kondisi krisis Amerika dan Eropa sehingga berakibat terhadap penurunan nilai ekspor pada permintaan komoditas hasil olahan kayu dan rotan (mebel/ furniture). Seperti yang diketahui bahwa industri furniture yang bergerak pada komoditas ini merupakan sub golongan yang memiliki sumbangsih paling besar pada industri furniture. Hal ini dikarenakan komoditas tersebut dapat mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui kegiatan ekspor. Kenaikan pada industri ini terjadi pada periode tahun 2013 ke 2014 sebanyak 6. Hal ini diikuti oleh tindakan pemerintah dengan membuat kebijakan terhadap larangan ekspor bahan baku kayu dan rotan. (Saptowalyono, 2012).

Menurut pihak perusahaan, di Surabaya sendiri, terdapat beberapa pesaing yang sangat berpengaruh terhadap perusahaan yaitu perusahaan dengan produk utamanya adalah rak piring seperti UD Nasional, Berdikari Plast dan PT Kapuk Molek. Disamping itu, melalui data sekunder yang diperoleh, peneliti menemukan beberapa perusahaan yang juga dapat menjadi pesaing CV Citra Jaya yaitu *Blueshark* Furniture, PT Langgeng Makmur Industri Tbk, *Olympic* Furniture, Bina Karya, PT. Wahana Lentera Raya (Activ Furniture), UD Farindo-Mitra Gemilang Makmur, Maju Group, CV Jadi Jaya Group dan masih terdapat beberapa pesaing lainnya.

Dalam menyikapi kondisi persaingan yang terjadi, pihak perusahaan CV Citra Jaya secara terus menerus melakukan pembenahan pada kualitas produk, memunculkan produk baru dan juga menjaga adanya hubungan yang baik antara perusahaan dengan distributornya serta melakukan

pengembangan dari teknologi yang digunakan sehingga proses produksi bisa menjadi semakin efektif dan efisien. Konsentrasi perusahaan dapat dikatakan tinggi berdasarkan jumlah pesaing yang berada pada ukuran yang sama dan produk yang kurang lebih sama dengan CV Citra Jaya.

3. Diferensiasi Produk

Produk CV Citra Jaya saat ini memiliki 4 varian produk yaitu kursi, rak *display*, keranjang dan *trolley* dengan merek Melody, Modela, Margo, dan Hiro. Untuk total lini produk sendiri terdiri atas kurang lebih 100 varian produk. Diferensiasi produk CV Citra Jaya dikatakan tinggi karena keragaman produk baik dari model dan fungsi. Dalam penggolongannya, industri furniture mencakup furniture untuk perkantoran, tempat hiburan, rumah tangga, laboratorium, fasilitas umum dan tempat lainnya. Selain itu, mencakup kegiatan penyelesaian furniture, produksi kasur, dan lain-lain. Diferensiasi produk pada industri juga beragam dikarenakan varian model atau desain yang beragam serta bahan baku yang digunakan. Bahan baku dari produk pada industri ini dapat berasal dari kayu, rotan dan atau bambu, plastik, logam dan bahan pelengkap seperti per atau pegas, dan kapok atau dakron untuk matras atau kasur.

4. Biaya Peralihan

Terdapat biaya peralihan antara harga dari produk perusahaan dengan pesaing. Untuk produk sejenis biaya peralihan bervariasi, mulai dari perbedaan yang rendah hingga tinggi. Akan tetapi, menurut pihak perusahaan perbedaan biaya antara produk perusahaan dengan pesaing tentu juga dipengaruhi oleh beberapa hal seperti model, bahan baku dan kualitas. Harga yang rendah seringkali diikuti dengan kualitas yang rendah juga, seperti daya tahan yang kurang kuat. Sedangkan pada produk yang memiliki perbedaan harga yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya memiliki daya tahan yang sama dengan produk perusahaan tetapi pesaing memberikan kesan estetika dengan menambahkan ornament tertentu. Biaya peralihan kurang lebih 3% untuk produk sejenis. Untuk kisaran harga produk perusahaan berkisar antara Rp 15.000,00 – Rp 1.000.000,00. Biaya peralihan antara produk perusahaan dan pesaing dikatakan tinggi karena selisih biaya yang kecil dan produk yang ditawarkan perusahaan serupa dengan produk pesaing.

5. Frekuensi Penjualan

Pihak perusahaan menyatakan bahwa setiap tahunnya terjadi peningkatan penjualan yang diikuti dengan semakin banyaknya distributor yang tersebar di seluruh Indonesia. Pada tahun 2008–2015 (7 tahun), narasumber 2 menyatakan bahwa terjadi peningkatan penjualan sebanyak 90%. Hal ini juga dipengaruhi karena peluasan pangsa pasar dan semakin meningkatnya jumlah distributor CV Citra Jaya. Fluktuasi pada frekuensi penjualan perusahaan setiap bulannya berkisar minimal 50 dus, sedangkan jumlah pembelian rata-rata pada setiap bulan sebanyak 100 dus. *Range* nilai penjualan yang dicapai pada fluktuasi ini berkisar Rp 50.000.000,00. Frekuensi penjualan dikategorisasikan sedang karena sejauh ini memang terdapat pembelian berulang dari pembeli namun jumlah pesaing dan kemampuan daya beli masyarakat yang berubah-ubah turut mempengaruhi perusahaan.

6. Kepemimpinan Harga

Kepemimpinan harga dapat terjadi karena kemampuan dari sebuah perusahaan yang dominan atau merupakan pemain

utama dalam industri dalam mengkoordinasikan harga dalam persaingan atau secara tidak langsung memiliki keunggulan biaya atas para pesaingnya. Penetapan harga oleh *market leader* yang kemudian menjadi panutan bagi perusahaan dalam industri. Berdasarkan data yang diperoleh, dalam industri furniture terdapat dua pemain utama (*market leader*) yaitu Olympic Furniture dari PT Cahaya Sakti Multi Intraco (CASMI) yang merupakan perusahaan lokal Indonesia terbesar yang memasarkan produk furnitur *knock-down* (Kompasiana, 2015). Yang kedua yaitu PT Chitose International Tbk yaitu perusahaan berbasis *business line manufacturing* dan *product lines steel chair furnitures*. Dalam penetapan harga, CV Citra Jaya menjual produknya dengan biaya yang tetap pada pembeli. Harga produk perusahaan ditentukan langsung oleh pemilik perusahaan berdasarkan biaya yang dikeluarkan dan juga besar *profit* yang diinginkan oleh pemilik. Di dalam industri tidak terdapat penetapan harga (*cooperative pricing*) yang berupa koordinasi harga dengan tujuan untuk menjaga harga yang beredar di pasaran sehingga kepemimpinan harga dikatakan rendah.

7. Perubahan Harga

Perubahan harga produk di pasaran memang cenderung berubah-ubah dan seringkali memicu terjadinya perang harga antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya tetapi pada CV Citra Jaya, harga produk cenderung stabil selama setahun. Pada umumnya perubahan harga pada perusahaan terjadi seiring dengan pergantian tahun dan dapat juga dipengaruhi dengan harga yang beredar di pasaran atau perubahan kondisi perekonomian seperti perubahan UMR, tarif listrik, tarif minyak dunia, dan perubahan kurs dollar. Perubahan harga dikategorikan sedang.

8. Penetapan Harga Perusahaan

Penetapan harga di dalam industri kembali pada kebijakan masing-masing perusahaan terkait sistem *low-cost* (harga yang rendah) atau *high-cost* (mengutamakan kualitas). Kategorisasi pada indikator ini dikatakan sedang karena seperti yang dikatakan oleh pihak perusahaan bahwa terdapat pemain dalam industri yang cenderung menerapkan harga dengan sistem *low-cost* dan ada juga yang *high-cost*. CV Citra Jaya sendiri menekankan harga produk pada kualitas yang ditawarkan kepada pembeli akan tetapi perusahaan berusaha melakukan sistem operasional dan produksi yang efisien dan efektif sehingga dapat menekan biaya guna menghasilkan produk dengan harga yang terjangkau di pasaran. Apabila banyak perusahaan dalam industri yang menekankan pada *low cost* maka dapat menciptakan terjadinya perang harga antara perusahaan sehingga perusahaan yang menerapkan *high-cost*.

9. Kapasitas Berlebih

Perusahaan melakukan aktivitas produksi pada setiap hari kerja yaitu hari Senin sampai Jumat, perusahaan selalu melakukan proses produksi yang berlangsung dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00. Dalam prosesnya, perusahaan memproduksi 1 barang tertentu hingga stok barang tersebut berada dalam kondisi *full* yaitu sekitar 200 dus dan kemudian beralih untuk memproduksi barang selanjutnya. Kapasitas produksi perusahaan dikatakan sedang karena perusahaan masih belum memaksimalkan semua mesin yang dimiliki, sedangkan terdapat tekanan dimana perusahaan dapat meningkatkan penjualannya dan memperluas cakupan usaha. Kemampuan CV Citra Jaya dalam memaksimalkan kapasitas

yang dimiliki sehingga tidak terdapat kapasitas berlebih dapat meningkatkan kemampuan perusahaan di dalam kondisi persaingan.

10. Hambatan Keluar dari industri

Hal-hal yang menjadi hambatan untuk CV Citra Jaya untuk keluar dari industri adalah modal seperti lahan dan bangunan, mesin-mesin, dan alat transportasi yang dimiliki. Selain itu, masih terdapat kerjasama dengan pihak *outsourc* pada sumber daya manusia yang digunakan. Hambatan untuk keluar dari industri dapat dikategorikan tinggi karena sedikitnya kemungkinan dari perusahaan untuk keluar dari industri ini. Hambatan yang tinggi untuk keluar akan meningkatkan intensitas persaingan di industri dimana dapat memaksa perusahaan untuk menerapkan pemotongan harga dan menyelaraskan permintaan pembeli dengan kapasitas perusahaan agar tetap dapat menutupi biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Berdasarkan serangkaian analisis di atas, dapat dikatakan bahwa tingkat persaingan perusahaan dengan pesaingnya di dalam industri furniture tergolong tinggi.

Ancaman Pendetang Baru

Berikut adalah analisis dari faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya ancaman pendatang baru :

1. Identitas Merek

Saat ini, perusahaan memiliki 4 merek utama yaitu Melody, Modela, Margo dan Hiro. Menurut pihak perusahaan, adanya pengaruh dari reputasi merek yang dimiliki oleh perusahaan terhadap aktivitas pembelian dipasar. Pembeli memiliki kesetiaan atau loyalitas terhadap produk perusahaan karena adanya kualitas yang baik, harga yang sesuai, dan hubungan kerjasama yang baik antara pembeli dan pihak perusahaan. Tidak sedikit pembeli yang telah mengetahui kualitas produk yang ditawarkan sehingga mencari merek yang sama ketika ingin melakukan pembelian berulang. Untuk dapat menyaingi perusahaan, pendatang baru harus mampu memproduksi produk dengan kualitas yang bagus namun harga yang terjangkau. Identitas merek dari produk CV Citra Jaya dikategorikan tinggi karena telah memiliki reputasi yang kuat di pasar, terutama untuk merek Melody dan adanya pembelian berulang yang terjadi sehingga ancaman pendatang baru pada indikator ini tinggi.

2. Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal yang diperlukan untuk memasuki industri ini tergolong besar, begitu juga modal yang dibutuhkan oleh pendatang baru dalam mengembangkan usahanya pada industri. Pihak perusahaan menyatakan bahwa perlunya memiliki modal baik secara materi maupun secara *skill*. Modal dalam bentuk materi yaitu ketersediaan sumber dana untuk membeli lahan, mesin, mengatasi persediaan bahan baku, alat transportasi dan lain-lain. Sedangkan *skill* yang dimaksud adalah kemampuan pendatang baru untuk melakukan proses produksi, tersedianya sumber daya yang handal dan memahami proses produksi. Dikarenakan kebutuhan modal yang tinggi maka ancaman pendatang baru pada indikator ini tergolong tinggi.

3. Skala Ekonomis

Melalui informasi yang diperoleh dari pihak perusahaan, untuk dapat mencapai peningkatan produksi pada industri furniture dibutuhkan waktu yang singkat. Hal ini disebabkan

oleh karena mesin-mesin dengan teknologi yang baik sangat mudah didapat dari importir, dan juga kebutuhan terkait produk furniture tidak pernah lepas dari kehidupan masyarakat sehari-hari. Untuk memperoleh bahan baku yang digunakan dalam proses produksi tergolong sedang karena pada beberapa bahan baku hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan Nasional, kecuali pendatang baru berani untuk melakukan pembelian bahan baku melalui kegiatan impor. Skala ekonomi ini menjadi hambatan tersendiri bagi pendatang baru untuk masuk dalam industri furniture. Hal ini dapat menjadi peluang dan hambatan bagi pendatang baru sehingga dikatakan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap perusahaan.

3. Kebijakan Pemerintah

Pada industri ini tidak terdapat kebijakan pemerintah yang membatasi pendatang baru untuk memasuki industri. Selain itu, kebijakan pemerintah juga menjadi salah satu hal yang mempengaruhi yaitu adanya prosedur yang sangat panjang dalam proses perijinan usaha sehingga dalam memasuki industri, pendatang baru pun memerlukan waktu yang tergolong lama dalam proses pengurusannya. Berikutnya pada kebijakan ketenagakerjaan yang paling erat kaitannya dengan perusahaan adalah dalam hal penetapan upah yaitu UMR (Kementerian Perindustrian Indonesia, 2015). Dapat dikatakan bahwa indikator ini mempunyai tergolong sedang.

4. Akses Pendetang Baru

Pendatang baru tergolong tinggi karena memiliki kemudahan untuk mengakses teknologi, distributor dan pemasok dalam industri. Akses terhadap bahan baku tergolong sangat mudah karena hampir sebagian besar bahan baku yang dimiliki perusahaan tersebar secara luas di pasaran. Akses terhadap teknologi seperti mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi cenderung mudah diperoleh pendatang baru dikarenakan pendatang baru mampu untuk memiliki mesin yang sesuai untuk mendukung kegiatan produksi. Akses ke distributor juga dapat diperoleh dengan sangat mudah oleh pendatang baru dikarenakan pendatang baru dapat mengetahui distributor-distributor pada industri dan memungkinkan untuk menciptakan saluran distribusi yang baru pada industri ini.

5. Jaringan *Externalities*

Pangsa pasar CV Citra Jaya yang mencakup seluruh Indonesia akan memberikan kesulitan tersendiri bagi pendatang baru untuk memasuki industri dengan merek yang baru. Hal ini dikarenakan pendatang baru harus mampu membangun pangsa pasarnya secara berkesinambungan sehingga dapat bersaing dengan produk perusahaan baik dari segi kualitas, keterjangkauan harga dan reputasi merek. Kemampuan pendatang baru juga dipengaruhi dari kemampuan pendatang baru untuk membangun jaringan kerjasamanya terhadap pihak-pihak yang terkait dalam aktivitas perusahaan seperti pemasok dan distributor, dan kemampuan dalam melakukan inovasi secara berkesinambungan terhadap produknya. Hal ini dapat dikategorikan sedang dikarenakan pendatang baru dapat memiliki kemampuan yang beragam dalam memperoleh cakupan pasar.

6. *Postentry Competition*

Dalam menghadapi pendatang baru, CV Citra Jaya terus mengembangkan kemampuannya dalam memenuhi permintaan pasar, durasi pemrosesan order secara cepat, kualitas yang semakin ditingkatkan dan melakukan inovasi

disetiap tahun. Dalam penetapan harga, perusahaan cenderung tidak mengikuti perang harga yang terjadi tetapi berdasarkan perhitungan pihak perusahaan terkait biaya yang dikeluarkan dan profit yang diinginkan oleh perusahaan. Sejauh ini, perusahaan juga memiliki kapasitas berlebih yang memungkinkan perusahaan untuk memperluas pangsa pasarnya. Hal ini dapat menjadi hambatan tersendiri bagi pendatang baru namun sejauh ini dapat diatasi oleh perusahaan dengan baik sehingga dikategorikan rendah.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada komponen ancaman pendatang baru, dapat dikatakan bahwa komponen ini mempunyai pengaruh yang tergolong rendah terhadap *profit* perusahaan dan masih dapat diatasi dengan baik oleh pihak perusahaan.

Ancaman Produk Substitusi dan Komplemen

1. Harga dan Kualitas Produk

Produk yang dimiliki perusahaan saat ini memiliki beberapa produk substitusi yang memberikan fungsi serupa namun dengan tampilan yang berbeda baik dari segi bahan baku ataupun model. Sedangkan untuk produk komplemen yaitu seperti meja yang merupakan pelengkap untuk kursi. Untuk hal ini, perusahaan memang tidak memproduksi produk komplemen sebagai pelengkap dalam varian produk perusahaan. Berdasarkan data diatas dikatakan bahwa harga dan kualitas produk substitusi dan komplemen tergolong tinggi.

2. Biaya Peralihan

Biaya peralihan terhadap produk substitusi dan komplemen tergolong sedang. Untuk perbedaan harga antara produk substitusi dan komplemen sendiri beragam yang dipengaruhi oleh penggunaan bahan baku dan model produk tersebut. Perbedaan biaya cenderung terjadi karena perbedaan segmentasi pasar, bahan baku dan model atau desain produk.

3. Kecenderungan Pembeli untuk Beralih

Kecenderungan pembeli untuk beralih pada produk substitusi tergolong tinggi karena pada setiap distributor dari perusahaan CV Citra Jaya tidak hanya menawarkan produk-produk perusahaan tetapi produk dari beberapa perusahaan. Selain itu, pembeli dapat dengan mudah menjumpai berbagai macam varian produk dengan bahan baku, kualitas, model dan harga yang beragam dan dapat disesuaikan dengan keinginan pembeli.

Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok mempunyai peran yang sangat penting dalam kaitannya dengan aktifitas perusahaan dalam menyuplai kebutuhan perusahaan atau tidak tersedianya bahan baku maka dapat menghambat proses produksi perusahaan yang tentu saja sangat berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memastikan stok produk perusahaan tersedia di pasaran. Berikut adalah beberapa hal yang mempengaruhi kekuatan tawar-menawar pemasok :

1. Penetapan Harga Pemasok

Penetapan harga pada setiap bahan baku ditetapkan secara langsung oleh pemasok. Penetapan harga cenderung stabil dalam periode tertentu. Perubahan harga yang seringkali terjadi pada bahan baku bijih dan serbuk plastik yang bergantung dengan harga minyak dunia dan kurs dollar. Dapat dikatakan bahwa kemampuan pemasok dalam melakukan penetapan harga tergolong tinggi.

2. Kuantitas Pemasok

Dalam melakukan aktivitas produksi, perusahaan perlu untuk selalu memastikan ketersediaan bahan baku dan kualitas bahan baku. Bahan baku pada perusahaan antara lain biji dan serbuk plastik, plastik *wrapping*, kawat, pipa, cop, dan spons kursi. Perusahaan pemasok pada CV Citra Jaya adalah PT. Steel Pipe Industry Indonesia Tbk., PT. Chandra Asri Petrochemical Tbk., CV. Himpunan Abadi, sedangkan untuk bahan baku lainnya diperoleh dari kerjasama dengan perusahaan kecil seperti *home industry* atau toko klontong. Dalam hal ini, kuantitas pemasok dalam industri dikatakan sedang.

3. Kemampuan Pemasok untuk Melakukan *Forward Integration*

Menurut perusahaan, kemungkinan untuk pemasok melakukan *forward integration* melalui masuknya pemasok ke dalam industri yang bersangkutan sangat kecil karena tingginya resiko dan besarnya modal yang dibutuhkan yang mungkin terjadi jika pemasok baru memasuki industri karena tentu saja harus bersaing dengan perusahaan yang telah berada lama dalam industri.

Kekuatan tawar-menawar pemasok dalam industri ini tergolong tinggi dalam pengaruhnya terhadap profit perusahaan.

Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

1. Penetapan Harga Pembeli

Penetapan harga pada setiap jenis produk yang diberlakukan oleh perusahaan sama pada semua distributor di seluruh wilayah kecuali apabila pihak CV Citra Jaya yang menanggung biaya transportasi. Perbedaan harga produk di wilayah yang satu dengan lainnya adalah biaya yang timbul karena keterbatasan jarak dan lokasi distributor. Perusahaan memiliki keleluasaan dalam melakukan penetapan harga namun di satu sisi dapat mempengaruhi permintaan dari pembeli. Dalam hal ini, kemampuan pembeli dalam melakukan penetapan harga tergolong rendah.

2. Kuantitas Pembeli

Kuantitas pembeli dalam industri sangat beragam dikarenakan produk furniture yang mencakup berbagai macam bentuk untuk berbagai tempat dan kebutuhan dengan bahan baku yang beragam, dari rotan, kayu, bambu, logam hingga bahan pelengkap lainnya seperti per atau pegas dan dakron atau kapok sehingga indikator tergolong rendah. Perbedaan ini tentu saja dapat dijadikan perusahaan dalam industri sebagai acuannya dalam menetapkan harga, pangsa pasar dan segmentasi pembeli. Pembeli produk furniture sendiri tersebar pada pangsa pasar yang sangat luas dan atas segmentasi yang berbeda-beda. Pembeli produk furniture sendiri tersebar pada pangsa pasar yang sangat luas dan atas segmentasi yang berbeda-beda. CV Citra Jaya, saat ini telah mengalami perkembangan dari yang semula hanya sekitar 10 sampai 20 distributor, kini perusahaan telah memiliki 100 distributor yang tersebar di seluruh wilayah di Indonesia.

3. Biaya Peralihan

Biaya peralihan antara produk perusahaan dan pesaing cenderung bervariasi. Untuk produk sejenis (dengan bahan baku yang sama), biaya peralihan hanya berkisar 3% atau berkisar Rp5.000,00-Rp10.000,00. Hal ini tentu saja disesuaikan dengan keinginan pembeli (*end customer*) terkait

model, bahan baku dan daya beli pembeli itu sendiri. Dapat dikatakan bahwa biaya peralihan dari produk perusahaan tergolong tinggi.

4. Ketersediaan Informasi

Adanya ketersediaan informasi bagi distributor dapat diakses dengan mudah sehingga indikator dapat tergolong tinggi. Hal ini dikarenakan distributor dapat mengetahui toko-toko yang merupakan distributor CV Citra Jaya dalam wilayah tertentu. Selain itu, ketersediaan informasi terkait produk dan harga juga dapat diperoleh melalui *sales* dan *marketing* baik dari pihak perusahaan sendiri maupun dari perusahaan pesaing. Kemampuan distributor dan pembeli (*end customer*) dalam mendapatkan informasi juga menjadi semakin mudah karena adanya akses internet.

5. Kualitas Layanan

Dalam membangun hubungannya dengan distributor, pihak perusahaan secara berkala melakukan kunjungan kepada distributor, memberikan durasi pemrosesan *order* yang cepat, memberikan kualitas yang baik bagi pembeli, mempertahankan keterjangkauan harga. Dapat dikatakan bahwa dalam hal ini, pembeli tidak mempunyai pengaruh dalam mengendalikan perusahaan sehingga digolongkan rendah.

6. Kepuasan Konsumen

Dari kerjasama yang telah terjalin hingga saat ini pihak perusahaan menerima *feedback* yang positif dari distributor baik terkait kualitas barang dan ketepatan durasi pemrosesan order. Oleh karena itu, indikator ini dapat digolongkan rendah.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat ditarik sebuah kesimpulan kekuatan tawar-menawar pembeli, baik distributor maupun *end customer*, memiliki pengaruh yang tergolong rendah.

D. Five Forces Scorecard

Five forces scorecard merupakan sebuah alat bantu dalam menentukan poin-poin utama terhadap analisis Porter's *five forces* yang telah dilakukan sebelumnya. Penilaian *scorecard* dilakukan pada setiap indikator Porter's *five forces* yang digolongkan dalam 3 skala yaitu tinggi, rendah, dan sedang. Berikut adalah *five forces scorecard* dari CV Citra Jaya :

Tabel 2. Five Forces Scorecard CV Citra Jaya

Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing	Rendah	Sedang	Tinggi
Tingkat Pertumbuhan Industri			✓
Kuantitas Perusahaan			✓
Diferensiasi Produk			✓
Biaya Peralihan			✓
Frekuensi Penjualan		✓	
Kepemimpinan Harga	✓		
Perubahan Harga dan Penjualan		✓	
Penetapan Biaya Perusahaan		✓	
Kapasitas Berlebih			✓
Hambatan Keluar			✓
Ancaman Pendetang Baru	Rendah	Sedang	Tinggi
Identitas Merek	✓		
Kebutuhan Modal	✓		
Kebijakan Pemerintah		✓	
Skala Ekonomis	✓		
Akses Pendetang Baru			✓
Jaringan Externalities		✓	
Postentry Competition	✓		

Ancaman Produk Substitusi dan Komplemen	Rendah	Sedang	Tinggi
Harga dan kualitas produk			✓
Biaya Peralihan		✓	
Kecenderungan Pembeli untuk Beralih			✓
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Rendah	Sedang	Tinggi
Penetapan Harga Pemasok			✓
Kuantitas Pemasok		✓	
Kemampuan pemasok untuk melakukan forward integration	✓		
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Rendah	Sedang	Tinggi
Penetapan Harga Pembeli	✓		
Kuantitas Pembeli	✓		
Biaya Peralihan			✓
Ketersediaan Informasi			✓
Kualitas Layanan	✓		
Kepuasan Konsumen	✓		

Sumber : Bensako, Dravone, Shanley, dan Scott (2013); diolah peneliti (2015)

Berdasarkan *Five Forces Scorecard* yang telah diolah oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa kaitan antara komponen lingkungan eksternal perusahaan CV Citra Jaya yang diteliti menggunakan kerangka kerja Porter's *Five Forces* memiliki pengaruh terhadap profit perusahaan sebagai berikut :

Tabel 3. Analisis Porter's Five Forces

Komponen Porter's Five Forces	Threats to Profit
Tingkat rivalitas di antara pesaing	Tinggi
Ancaman pendatang baru	Sedang
Ancaman produk substitusi dan komplemen	Tinggi
Kekuatan tawar menawar pemasok	Tinggi
Kekuatan tawar menawar pembeli	Rendah

Sumber: Bensako, Dravone, Shanley, dan Scott (2013); diolah peneliti (2015)

E. External Factor Evaluation (EFE) Matrix

EFE Matrix adalah alat dari manajemen strategi yang seringkali digunakan untuk mengukur nilai dari kondisi bisnis saat ini. EFE Matrix akan memberikan cerminan dari peluang dan ancaman yang sedang dihadapi dalam bisnis. Melalui aktivitas yang telah dilakukan pada analisis Porter's *five forces* dan hasil yang diperoleh dari *five forces scorecard*, akan dilakukan evaluasi menggunakan *external factor evaluation (EFE) Matrix*. Pembobotan yang dilakukan berdasarkan pada industry based sedangkan penentuan peringkat pada company based. Berikut adalah interval pada pembobotan EFE Matrix sebagai berikut :

Tabel 4. Interval Bobot EFE Matrix

Kategorisasi	Interval	
Rendah	0,00 – 0,04	Sangat tidak penting
Sedang	0,041 – 0,06	Penting
Tinggi	0,061 – 0,1	Sangat penting

Sumber : diolah peneliti (2015)

Penentuan peringkat terdiri atas 4 = respon yang diberikan sangat baik (sudah memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman), 3 = respon yang diberikan diatas rata-rata (memanfaatkan peluang tetapi belum maksimal serta mengatasi ancaman dan sudah berhasil), 2 = respon yang diberikan rata-rata (mulai memanfaatkan peluang serta

berupaya mengatasi ancaman tetapi belum berhasil), 1 = respon yang diberikan buruk (tidak memanfaatkan peluang serta tidak dapat mengatasi ancaman). Melalui hasil analisis lingkungan eksternal pada CV Citra Jaya, maka peneliti mengembangkan data yang diperoleh ke dalam *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* sebagai berikut :

Tabel 5. EFE Matrix

Faktor Lingkungan Eksternal	Bobot	Peringkat	Total Bobot
Peluang			
1. Pertumbuhan industri yang positif	0.10	4	0.40
2. Cakupan pasar yang luas	0.08	3	0.24
3. Permintaan pasar yang masih tinggi	0.07	2	0.14
4. Perkembangan teknologi	0.09	4	0.36
5. Sistem distribusi yang semakin baik	0.06	3	0.18
6. Ketersediaan bahan baku	0.08	2	0.16
Ancaman			
1. Tingkat persaingan (nasional maupun internasional)	0.1	3	0.30
2. Ketersediaan produk substitusi	0.05	1	0.05
3. Kehadiran pendatang baru	0.05	2	0.10
4. Pertimbangan dari segi estetika produk sebagai salah satu yang mempengaruhi keputusan pembelian	0.03	2	0.06
5. Kondisi perekonomian yang tidak menentu (daya beli masyarakat)	0.05	1	0.05
6. Kecenderungan pembeli untuk beralih	0.09	3	0.27
7. Kestabilan harga bahan baku	0.07	1	0.07
8. Sensitifitas harga dari pihak pembeli	0.03	3	0.09
9. Kebijakan pemerintah	0.05	3	0.15
Total bobot	1.00		2.62

Sumber : David (2011); diolah peneliti (2015)

Berdasarkan tabel dari EFE Matrix diatas, dapat dilihat bahwa total bobot adalah 2.62 yaitu berada diatas total nilai rata-rata (*midpoint*) sebesar 2,5. Dapat dikatakan bahwa sejauh ini CV Citra Jaya telah merespon dengan cukup baik terhadap kondisi lingkungan eksternal melalui memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau melakukan tindakan dalam menghadapi ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Namun, pihak perusahaan masih dapat melakukan peningkatan dalam merespon kondisi lingkungan eksternal dengan memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman yang dapat terjadi, hal ini dapat dilihat bahwa masih terdapat kesenjangan antara total nilai rata-rata perusahaan dengan total nilai rata-rata tertinggi yang bisa dicapai yaitu 4.0.

F. Implikasi Manajerial

Melalui analisis dan pembahasan yang dilakukan peneliti terkait lingkungan eksternal menggunakan kerangka kerja Porter's *Five Forces* pada perusahaan CV Citra Jaya maka menghasilkan implikasi manajerial. Implikasi manajerial adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan,

keuntungan dan kerugian jika hasil penelitian implementasikan dalam perusahaan.

Pada analisis dengan menggunakan kerangka kerja Porter's *five forces* diperoleh bahwa faktor eksternal utama yang mempengaruhi perusahaan adalah tingkat rivalitas diantara pesaing, ancaman produk substitusi dan komplemen serta kekuatan tawar menawar pemasok. Dalam hal ini implikasi pada CV Citra Jaya adalah perusahaan harus mampu meningkatkan kesadaran terhadap kondisi faktor eksternal, dalam menghadapi ancaman produkperusahaan harus mampu memaksimalkan sumber daya yang dimiliki baik terutama dari segi produksi dan administrasi yang sangat erat kaitannya dengan produk yang dihasilkan dan hubungan yang terjalin dengan pembeli, menjaga kualitas bahan baku, serta mengamati dan menyesuaikan produk dengan kebutuhan dan atau keinginan pembeli. Perusahaan juga harus melihat hal ini sebagai sebuah peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam keberlanjutan perusahaan. Pendatang baru dapat menekan kemampuan CV Citra Jaya dalam menguasai pangsa pasar dan meningkatkan persaingan yang terjadi dalam industri. Kekuatan tawar-menawar pembeli dalam berdampak pada jenis atau varian produk yang diminati oleh pembeli serta jumlah permintaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada CV Citra Jaya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil analisis lingkungan eksternal menggunakan kerangka kerja Porter's *Five Forces* pada CV Citra Jaya adalah tingkat persaingan di antara para pesaing tinggi, ancaman pendatang baru sedang, ancaman produk substitusi dan komplemen tinggi, kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi dan kekuatan tawar-menawar pembeli rendah. Tingkat persaingan di antara para pesaing tinggi dikarenakan pertumbuhan industri yang semakin meningkat, jumlah pesaing yang semakin banyak serta diferensiasi produk, biaya peralihan, dan hambatan keluar yang tinggi sehingga menyebabkan kondisi persaingan yang terjadi pada industri ini. Ancaman pendatang baru sedang karena untuk memasuki industri ini tidak terdapat batasan tertentu dari pemerintah serta kemudahan dalam mengakses aktifitas utama dalam industri seperti pemasok dan pembeli namun pendatang baru harus memiliki modal baik secara materi maupun *skill*. Ancaman produk substitusi dan komplemen tinggi karena harga dan kualitas produk substitusi yang beragam, biaya peralihan terhadap produk substitusi dan komplemen sedang karena ditentukan oleh model atau desain dan bahan baku yang digunakan, dan kecenderungan yang tinggi untuk beralih pada produk substitusi dan komplemen. Kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi dikarenakan penetapan harga bahan baku ditentukan secara langsung oleh pemasok juga dapat berpengaruh pada kualitas dan kuantitas bahan baku yang dipasok ke perusahaan dan konsentrasi pemasok yang relatif banyak pada bahan baku tertentu. Kekuatan tawar-menawar pembeli rendah dikarenakan sejauh ini CV Citra Jaya dapat melakukan penetapan harga produk, memiliki kualitas layanan yang baik, memiliki tingkat kepuasan pembeli yang tinggi, jumlah pembeli yang banyak

sedangkan untuk biaya peralihan relatif tergantung pada kecenderungan pembeli dalam melakukan pembelian dan tingginya ketersediaan informasi pada produk perusahaan. Saat ini cakupan produk perusahaan terpusat di Jawa dan tersebar di Sulawesi, Kalimantan dan Papua.

2. Hasil yang diperoleh dari EFE *Matrix* bahwa respon yang sejauh ini dilakukan CV Citra Jaya dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal diatas rata-rata yaitu melalui memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau melakukan tindakan dalam menghadapi ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Namun masih terdapat kesenjangan yang memberikan celah untuk perusahaan bisa memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman yang muncul sebagai salah satu bentuk respon terhadap pengaruh kondisi lingkungan eksternal pada perusahaan.

Saran

Melalui penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang kiranya dapat berguna bagi perusahaan CV Citra Jaya kedepannya. Saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. Dalam menghadapi persaingan yang ada, perusahaan dapat melakukan ekspansi ke Sumatera dan mencari distributor di Sulawesi, Kalimantan dan Papua pada wilayah yang belum dijangkau melalui aktivitas promosi dan peningkatan reputasi merek produk perusahaan.
2. CV Citra Jaya harus mampu dalam meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan sembari secara berkesinambungan melakukan inovasi produk. Salah satunya melalui tindakan yang proaktif dalam melihat kebutuhan dan keinginan di pasar.
3. Perusahaan disarankan untuk membuat kebijakan dan perjanjian dengan pihak pemasok dan jika dibutuhkan, perusahaan menambah perusahaan pemasok sehingga kegiatan produksi dan perusahaan dapat berjalan lancar.
4. Pihak perusahaan diharapkan menjadi semakin proaktif dalam memanfaatkan peluang yang terjadi di pasar dan menghindari berbagai ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan terutama dalam hal produktivitas dan *profit* perusahaan.
5. Perusahaan disarankan untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki terutama ketersediaan teknologi yang dimiliki perusahaan melalui mengoperasikan setiap mesin dalam aktivitas produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2015). KBLI 2009 Cetakan III. Retrieved November 12, 2015, from <http://spkonline.bps.go.id/spkonline/unduhklsf>
- Bank Indonesia. (2015). Dinamika Industri Manufaktur dan Respon Terhadap Siklus Bisnis. Retrieved November 13, 2015, from <http://www.bi.go.id/id/publikasi/jurnal->
- Bank Indonesia. (2015). UU20Tahun2008UMKM. Retrieved November 25, 2015, from <http://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uu-bi/Documents/UU20Tahun2008UMKM.pdf>
- Fajriah, L.R. (2015, July 13). Industri Manufaktur Dikembalikan Jadi Penopang Ekonomi. Retrieved 04 Oktober 2015, from <http://ekbis.sindonews.com/read/1023278/34/industri-manufaktur-dikembalikan-jadi-penopang-ekonomi=1436780260>
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2009). Theory of Strategic Management with Cases, Eighth Edition. Cengage Learning: South-Western
- Indonesia International Furniture Expo (IFEX) 2015. (2014, December). Retrieved 20 September 2015 from <http://www.inspirasibisnis.info/pameran-mebel-furniture-2015/>
- Industri Furniture Ditaksir Tumbuh 10%. (2012, November 2). Retrieved 20 September 2015 from <http://www.neraca.co.id/article/21131/industri-furniture-ditaksir-tumbuh-10>
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2014, September 17). Kemenko Perekonomian Mendukung Tumbuhnya Industri Mebel Indonesia. Retrieved December 17, 2015, from <https://www.ekon.go.id/berita/view/kemenko-perekonomian.973.html>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2015). Statistik Kinerja Industri Indonesia. Retrieved November 20, 2015, from <http://www.kemenperin.go.id/statistik/kinerja.php>
- Moleong, M.A. (2014). Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purhantara, W. (2010). Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Santhika, E. (2014, January 25). "...KEMENPERIN Dorong PERKEMBANGAN Industri FURNITURE dan KERAJINAN..." . Retrieved 19 September 2015 from <http://nrmnews.com/2014/01/25/kemenperin-dorong-perkembangan-industri-furniture-dan-kerajinan/>
- Saptowalyono, C. A. (2012, October 12). Ekspor Furnitur Fluktuatif. Retrieved December 03, 2015 from <http://nasional.kompas.com/read/2012/10/30/12340510/Ekspor.Furnitur.Fluktuatif>