

USULAN STRATEGI PERUSAHAAN CV KURNIA JAYA MENGGUNAKAN MATRIKS PERUMUSAN STRATEGI*

Adi Yusup Padil, Hendang Setyo Rukmi, Dwi Kurniawan

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: adifadil@ymail.com

ABSTRAK

CV Kurnia Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pembuatan alat-alat kontruksi besi yang berlokasi di Cikarang Utara. Saat ini, jumlah pesaing di sekitar CV Kurnia Jaya sebanyak 28 perusahaan. Untuk menghadapi banyaknya pesaing tersebut, CV Kurnia Jaya harus memiliki strategi yang tepat dengan memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mengacu kepada aktivitas-aktivitas rantai nilai Porter (2011). Faktor eksternal mengacu kepada Five Force Model dari Porter (2011) dan lingkungan makro dari Nilasari (2014). Metode yang digunakan untuk merancang strategi perusahaan yaitu matriks EI, analisis SWOT, dan matriks BCG. Karena adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, maka dilakukan penentuan skala prioritas strategi menggunakan QSPM. Strategi yang diprioritaskan QSPM adalah meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.

Kata kunci: *Perumusan Strategi, Strategi Perusahaan, Meningkatkan Daya Saing*

ABSTRACT

CV Kurnia Jaya is a company engaged in the manufacture of steel construction tools located in North Cikarang. Nowadays, number of its competitors is 28 companies. In order to compete with its competitors, CV Kurnia Jaya should have effective strategies by observing internal and external factors. Internal factors refer to the activities of Porter's (2011) value chain. External factors refer to Porter's (2011) Five Force Model and Nilasari (2014) macro-environment. The methods used to design the company's strategies are the EI matrix, SWOT analysis, and the BCG matrix. Due to limited resources of the company, then the strategies are prioritized using QSPM. A strategy that prioritized based on QSPM is to improve the quality of products and services.

Keywords: *Formulation of Strategy, Corporate Strategy, Enhance Competitiveness*

* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Di era perdagangan bebas, setiap perusahaan akan menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis dengan tingkat intensitas persaingan yang lebih tinggi. Agar dapat bersaing, bertahan, dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif setiap perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat. CV Kurnia Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pembuatan alat-alat konstruksi besi seperti pagar, teralis, tangga rumah dan lain-lain. CV Kurnia Jaya berlokasi di daerah Cikarang Utara, Kabupaten Bekasi. Saat ini, jumlah pesaing di sekitar CV Kurnia Jaya (Cikarang Utara) sebanyak 28 perusahaan. Untuk menghadapi persaingan tersebut CV Kurnia Jaya harus memiliki strategi yang tepat agar bisa memenangkan persaingan.

Perancangan strategi yang tepat harus memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal. Kenyataannya *Top Management* CV Kurnia Jaya seringkali kurang memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal dalam menyusun strategi. Strategi yang diterapkan di CV Kurnia Jaya terkadang meniru strategi perusahaan CV. Dwi Jaya Mandiri serta terlambat dalam merespon perubahan pasar. Akibatnya CV Kurnia Jaya seringkali mengalami kerugian. Misalnya CV Kurnia Jaya melakukan pembelian mesin dengan teknologi terbaru akan tetapi sumber daya yang dimiliki oleh CV Kurnia Jaya tidak memadai sehingga mesin tersebut tidak bisa digunakan secara optimal.

1.2 Identifikasi Masalah

Perancangan strategi yang tepat harus memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mengacu kepada aktivitas-aktivitas rantai nilai Porter (2011). Aktivitas-aktivitas tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua aktivitas yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang sering disebut rantai nilai. Aktivitas utama rantai nilai Porter (2011) meliputi logistik ke dalam, operasi dan produksi, logistik ke luar pemasaran dan penjualan dan pelayanan, sedangkan aktivitas pendukung rantai nilai Porter (2011) meliputi infrastruktur, sumber daya manusia, pengembangan teknologi serta pengadaan. Untuk mengetahui aspek-aspek apa saja dari kualitas pelayanan yang menjadi kekuatan atau kelemahan dilakukan pengukuran kualitas pelayanan. Menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985) dalam Tjiptono (2008) ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan. Kelima dimensi tersebut adalah *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan empati. Metode yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan adalah metode *servqual*. Faktor internal mengacu kepada *Five Force Model* dari Porter (2011) dan lingkungan makro dari Nilasari (2014). *Five Force Mode* meliputi pendatang baru, pemasok, kekuatan pembeli, produk pengganti dan pesaing, sedangkan lingkungan makro meliputi faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial dan faktor teknologi.

Metode yang digunakan untuk merancang strategi perusahaan yaitu matriks Eksternal-Internal (EI), analisis SWOT, dan matriks *Boston Consulting Grup* (BCG). Matriks EI merupakan perancangan strategi yang dapat memosisikan perusahaan ke dalam sembilan sel matriks dengan mengevaluasi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan yang didukung oleh persepsi perusahaan. Analisis SWOT merupakan matriks perancangan strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan untuk meminimasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Matriks *Boston Consulting Grup* (BCG) merupakan matriks perancangan strategi yang dapat memosisikan perusahaan ke dalam empat sel matriks dengan mempertimbangkan pangsa pasar. Karena adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, maka dilakukan Penentuan skala prioritas strategi dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti *strategos* yang artinya komandan militer Porter (2011) juga ikut mendefinisikan strategi. Strategi menurutnya adalah penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Porter juga pernah menuliskan bahwa esensi dari strategi adalah memilih aktivitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan.

2.2 Dimensi Kualitas

Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985) dalam Tjiptono (2008) berhasil mengidentifikasi lima dimensi karakteristik kualitas jasa yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi karakteristik kualitas jasa itu adalah *tangibles, reliability, responsiveness, assurance* dan *empati*.

2.3 Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga mempengaruhi seluruh industri secara umum. Lingkungan makro terdiri dari banyak pihak selain dari perusahaan pesaing. Pembagian lingkungan makro antar lain:

1. Politik

Politik merupakan hal yang perlu diketahui juga oleh perusahaan. Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan. Beberapa contoh peran pemerintah dalam faktor politik yaitu:

- a. Kebijakan kesehatan.
- b. Ketenaga kerjaan, inflasi dan pertumbuhan ekonomi.

2. Ekonomi

Faktor ekonomi sebuah negara tentu akan berdampak pada perusahaan. Ogundele (2005) dalam Nilasari (2014) mengatakan bahwa faktor ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian dari perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perulusan dapat berkurang. Guna menumbuhkan perekonomian sebuah negara ada juga pengajuan untuk lebih banyak melakukan belanja atau konsumsi dari pada hanya menabung. Beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis yaitu:

- a. Pertumbuhan ekonomi negara dan tingkat bunga pinjam.
- b. Nilai tukar mata uang, jual beli saham dan pasar.

3. Sosial

Faktor sosila terdiri dari:

- a. Sikap nilai dan kepercayaan.
- b. Kebudayaan.
- c. Demografi.

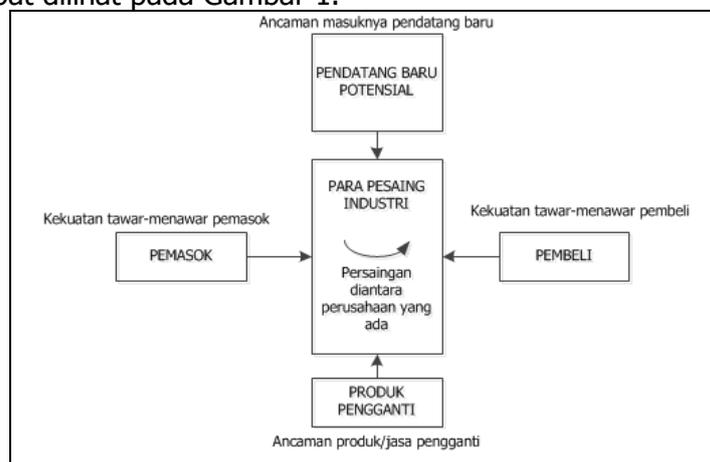
4. Teknologi

Saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi yang terjadi sebaiknya terus mendapatkan perhatian sehingga perusahaan juga tidak ketinggalan dengan perusahaan lainnya. Beberapa hal yang termasuk kedalam faktor teknologi antar lain:

- a. Proses produksi.
- b. Informasi dan komunikasi.
- c. Transportasi dan distribusi.
- d. Teknologi informasi, komputasi dan yang berkaitan dengan produksi.

2.4 Five Force Model

Five Force Model adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan dan mempengaruhi perusahaan. Menurut Porter (2011) terdapat lima kekuatan yang perlu dianalisis dalam *Five Force Model*, yaitu data mengenai pesaing yang ada (*competitors*), kekuatan pemasok (*supplier*), kekuatan pembeli (*buyer*), ancaman produk pengganti (*substitutes*) serta ancaman pendatang baru yang potensial (*potensial new entrants*). Lima faktor tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram *Five Force Model*

2.5 Rantai Nilai (*Value Chain*)

Rantai Nilai Porter (2011) menyebutkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan/aktivitas utama dan penunjang. Kegiatan utama meliputi logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan. Fungsi penunjang meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan. Rantai Nilai generik ini yang dikembangkan oleh Porter (2011) dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Analisis Rantai Nilai Porter

Penjelasan aktivitas utama adalah:

1. Logistik keluar (*Inbound logistic*) adalah aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran masukan untuk menjadi produk
2. Operasi atau Produksi (*Operation or Production*) adalah semua aktivitas yang diperlukan untuk mentransformasikan semua masukan menjadi produk akhir.
3. Logistik Kedalam (*Outbound Logistic*) adalah aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan mengumpulkan, menyimpan dan mendistribusikan produk kepada pelanggan.
4. Pemasaran dan Penjualan (*marketing and sales*) adalah semua kegiatan mulai dari menginformasikan para calon pembeli mengenai produk dan/atau jasa, mempengaruhi mereka agar membelinya dan memfasilitasi pembelian mereka.

- Pelayanan (*services*) meliputi semua aktivitas yang diperlukan agar produk dan/atau jasa yang telah dibeli oleh konsumen tetap berfungsi dengan baik setelah produk dan/atau jasa tersebut dan sampai di tangan konsumen.

Penjelasan aktivitas pendukung (*support activities*) terdiri dari:

- Infrastruktur (*firm infrastructure*) diperlukan untuk mendukung keperluan-keperluan suatu perusahaan dan menyelaraskan kepentingan dari berbagai bagian, yang terdiri dari bagian-bagian atau departemen-departemen seperti bagian akuntansi, hukum (*legal*), keuangan (*finance*), perencanaan (*planning*), bagian umum (*public affairs*), *quality assurance*, dan manajemen umum (*general management*).
- Sumber Daya Manusia (*Human resource management*) meliputi segala aktivitas yang menyangkut perekrutan, pemecatan, pemberhentian, penentuan upah dan kompensasi, pengelolaan, penelitian dan pengembangan sumber daya manusia.
- Aspek Pengembangan Teknologi (*Technology development*) menyangkut masalah peralatan, perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), prosedur dan pengetahuan teknis yang digunakan dalam proses transformasi dari masukan menjadi keluaran dalam suatu perusahaan / organisasi.
- Pengadaan (*Procurement*) adalah pengadaan berbagai masukan atau sumber daya untuk suatu perusahaan / organisasi.

2.6 Service Quality

Service quality atau yang dikenal dengan istilah *Gap Analysis Model* ini berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan yang didasarkan pada rancangan. Terdapat 5 Gap yang digunakan untuk menilai kualitas pelayanan diantaranya:

- Gap 1 yaitu kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen.
- Gap 2 yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa.
- Gap 3 yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dengan penyampaian jasa.
- Gap 4 yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal.
- Gap 5 yaitu kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi pelanggan.

2.7 Matriks EI

Matriks EI dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram matriks EI dapat dilihat pada Gambar 3.

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal.	2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi Horizontal	3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>
	Sedang	4 <i>STABILITY</i> Hati-Hati	5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi Horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan Profit Strategi	6 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divesment</i>
	Rendah	7 <i>GROWTH</i> Diferensifikasi Konsentrik	8 <i>GROWTH</i> Diferensifikasi Konglomerat	9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 3. Diagram Matriks EI

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 strategi perusahaan. tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu *Growth strategy*, *Stability strategy* dan *Retrenchment*.

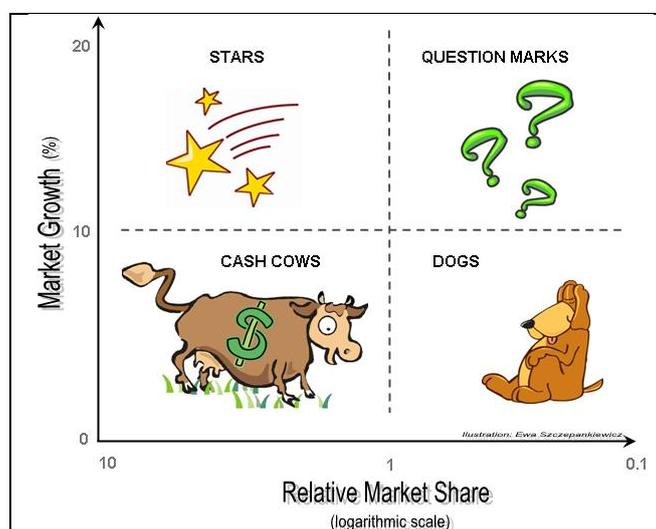
2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Matriks ini dapat menggambarkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu:

1. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar besarnya.
2. Strategi ST, strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT, strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.9 Matriks BCG

Menurut Rangkuti (2010) manfaat utama BCG matriks adalah menggambarkan *cash flow*, karakteristik investasi dan kebutuhan divisi-divisi perusahaan yang bervariasi. Divisi dari satu perusahaan pada umumnya akan berubah dari *Dogs* menjadi *Question marks*, terus menjadi *stars*, lalu menjadi *cash cows*, dan kemudian menjadi *dogs*, bergerak berlawanan dengan arah jarum jam secara terus-menerus. Diagram Matriks BCG dapat dilihat pada Gambar 4.



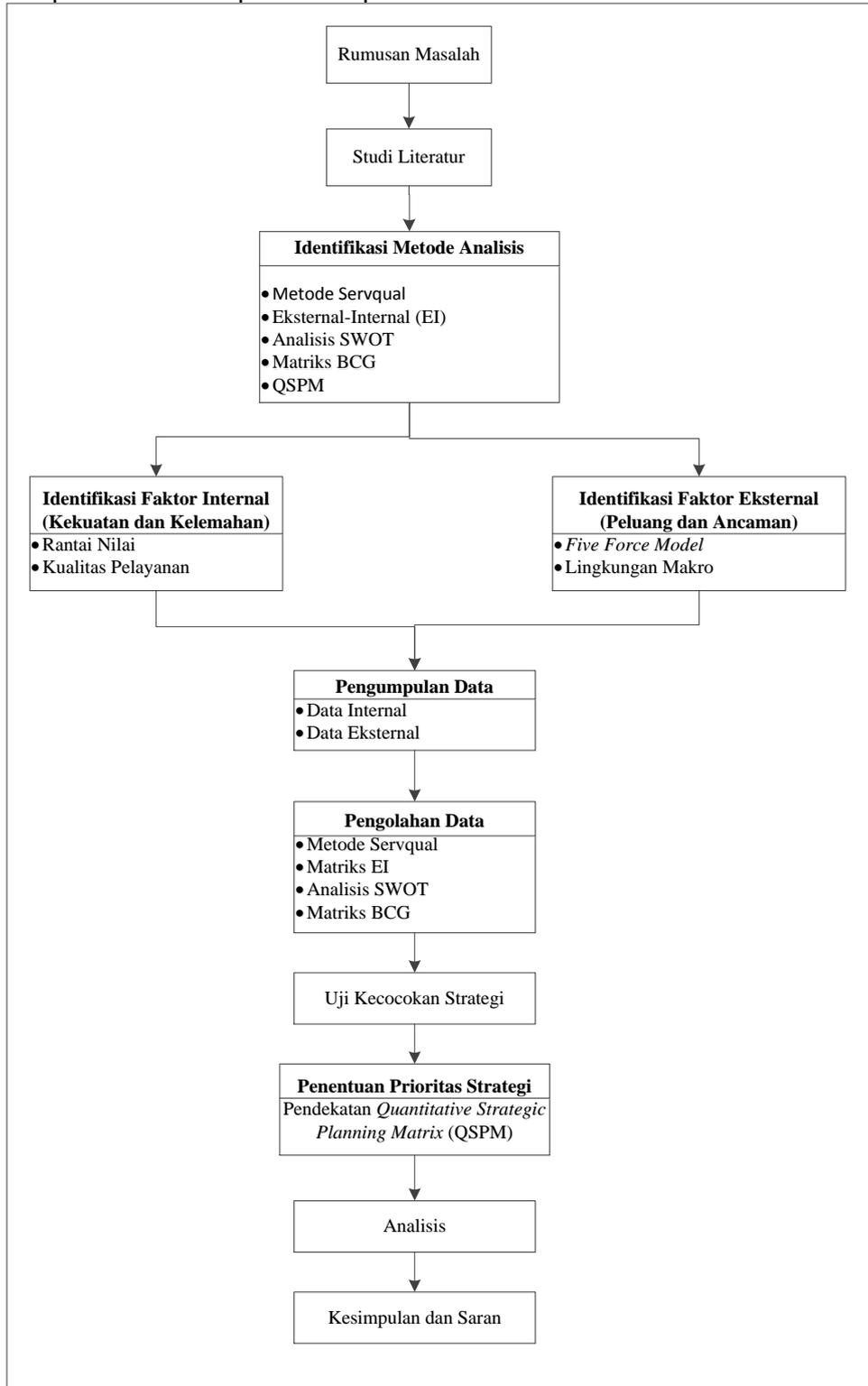
Gambar 4. Diagram Matriks BCG

Tujuan dari matriks BCG adalah:

1. Mengembangkan strategi pangsa pasar berdasarkan karakteristik *cash flow*-nya.
2. Mengembangkan produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.
3. Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi atau tidak.
4. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
5. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan tahapan proses yang akan dilakukan dalam memecahkan suatu permasalahan. Tahapan ini saling mempengaruhi satu sama lain karena hasil suatu tahap akan menentukan proses yang terjadi pada tahap berikutnya. Untuk lebih jelasnya tahapan-tahapan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Tahapan Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data Internal

Pengumpulan data internal meliputi pengumpulan data kualitas pelayanan dan pengumpulan data berdasarkan aktivitas-aktivitas rantai nilai Porter (2011). Berdasarkan pengumpulan data internal, maka teridentifikasi data kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut merupakan rekapitulasi data kekuatan dan kelemahan yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Data Kekuatan dan Kelemahan

Faktor	No	Sub Faktor
Kekuatan / <i>Strenghts</i> (S)	S-1	Lokasi <i>supplier</i> cukup dekat
	S-2	Kapasitas untuk pengeringan cukup besar
	S-3	Mempunyai desain produk yang lebih bervariasi
	S-4	Memberikan potongan harga
	S-5	Mengirim produk ke lokasi yang telah dijanjikan
	S-6	Lokasi kantor dan pabrik yang strategis
	S-7	Tampilan media informasi (foto produk) yang baik
	S-8	Selalu <i>follow up</i> komplain konsumen
	S-9	Pegawai atau manajemen yang mudah dihubungi
	S-10	Informasi yang diberikan terhadap konsumen lengkap dan jelas
	S-11	Lahan parkir yang luas dan nyaman
	S-12	Tampilan gedung yang menarik
	S-13	Pegawai yang ramah dan sopan dan sigap dalam melayani konsumen
	S-14	Pengembangan aplikasi akuntansi untuk pengelolaan keuangan
Kelemahan / <i>Weaknesses</i> (W)	W-1	Sistem penyimpanan bahan baku kurang baik
	W-2	Prosedur pengukuran lokasi kurang baik
	W-3	Pemenuhan pesanan terhadap konsumen tidak terpenuhi
	W-4	Tidak adanya bagian yang menangani promosi secara khusus
	W-5	Produk yang diberikan kepada konsumen tidak sesuai dengan yang dijanjikan
	W-6	Harga tidak sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan
	W-7	Tidak memberikan garansi
	W-8	Ruang produksi tidak bersih dan tidak rapih
	W-9	Fasilitas produksi tidak lengkap dan tidak canggih (modern)
	W-10	Ruang kantor tidak bersih dan tidak rapih
	W-11	Fasilitas kantor tidak lengkap dan tidak canggih (modern)
	W-12	Operator tidak mampu menghasilkan kualitas yang baik
	W-13	Kerapihan operator dalam melakukan pekerjaan tidak baik
	W-14	Jumlah pegawai sedikit
	W-15	Sikap pegawai yang tidak jujur
	W-16	Pengelolaan sumber daya yang kurang baik

4.2 Pengumpulan Data Eksternal

Pengumpulan data eksternal meliputi pengumpulan data *Five Force Model* dan pengumpulan data lingkungan makro perusahaan. Berdasarkan pengumpulan data eksternal, maka teridentifikasi data peluang dan ancaman perusahaan. Berikut merupakan rekapitulasi data peluang dan ancaman yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Peluang dan Ancaman

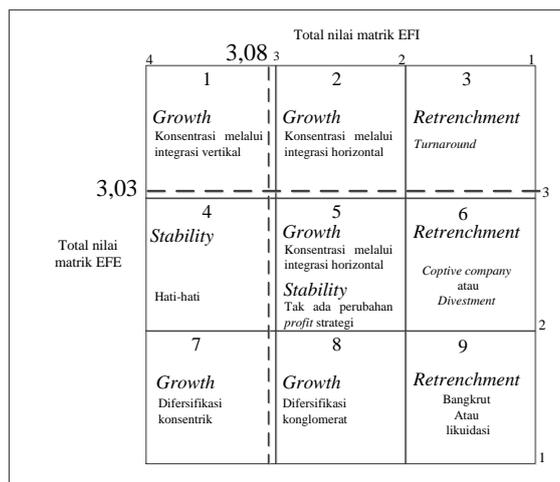
Faktor	No	Sub Faktor
Peluang / <i>Opportunities</i> (O)	O-1	Meningkatnya jumlah konsumen yang berasal dari kalangan pabrik dan perumahan
	O-2	Meningkatnya daya beli masyarakat di Kabupaten Bekasi
	O-3	Kecenderungan untuk menggunakan pagar, canopy, teralis di rumahnya

Tabel 2. Rekapitulasi Peluang dan Ancaman (Lanjutan)

Faktor	No	Sub Faktor
Peluang / Opportunities (O)	O-4	Perkembangan teknologi informasi yang bisa digunakan untuk pemasaran <i>online</i>
	O-5	Pembeli memiliki loyalitas yang tinggi .
Ancaman / Threats (T)	T-1	Kenaikan BBM yang dapat meningkatkan biaya produksi dan transportasi
	T-2	Posisi tawar pembeli tinggi
	T-3	Pengguna <i>stainless steel</i> yang semakin meningkat
	T-4	<i>Stainless steel</i> lebih tahan lama dibandingkan besi
	T-5	Posisi tawar pemasok tinggi
	T-6	Tidak adanya hambatan bagi pendatang baru untuk masuk dalam jasa bengkel las
	T-7	Banyak pesaing yang melakukan penetrasi harga

4.3 Penyusunan Strategi dengan Pendekatan Matriks EI

Matriks EI dilakukan untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang telah diidentifikasi. Pembuatan matriks EI adalah dengan mengambil total skor dari matriks EFE dan total skor dari matriks EFI. Total skor matriks EFE adalah 3,08 dan total skor matriks EFI adalah 3,03 kemudian nilai skor matriks EFE dan EFI diplot kedalam matriks EI. Posisi perusahaan dalam matriks EI dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Matriks EI

Dari Matriks EI dapat dilihat bahwa perusahaan CV Kurnia Jaya berada pada sel 1 yaitu konsentrasi melalui integrasi vertikal atau strategi pertumbuhan (*growth strategy*) Rancangan strategi berdasarkan *growth strategy* yaitu melakukan penetrasi pasar, melakukan pengembangan pasar, melakukan pengembangan produk, menurunkan harga produk dan meningkatkan kualitas produk.

4.4 Penyusunan Strategi dengan Pendekatan Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk merancang strategi dengan melakukan analisis terhadap *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*. Dalam pembuatan analisis SWOT dilakukan pencocokan faktor-faktor eksternal dan internal sehingga diperoleh alternatif-alternatif strategi SO (*Strength Opportunity*), strategi ST (*Strenght Treath*), strategi WO (*Weakness Opportunity*) dan strategi WT (*Weakness Treath*). Strategi yang diusulkan berdasarkan analisis swot yaitu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, cost reduction untuk mencapai harga jual produk yang bersaing, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, perbaikan infrastruktur untuk membangun citra perusahaan sebagai perusahaan yang

bonafid, melakukan promosi *online*, menjalin kerja sama dengan perusahaan sejenis untuk mengatasi kekuarangan kapasitas produksi, membina hubungan baik dengan supplier, memperluas pasar dan pengembangan produk.

4.5 Penyusunan Strategi dengan Pendekatan Matriks BCG

Langkah pertama dalam menyusun matriks BCG adalah dengan menghitung pangsa pasar, dan menghitung *market growth*. Perusahaan pesaing utama yang dianalisis adalah CV.Dwi Jaya Mandiri. Perhitungan pangsa pasar dan *market growth* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perhitungan Pangsa Pasar Dan Market Growth

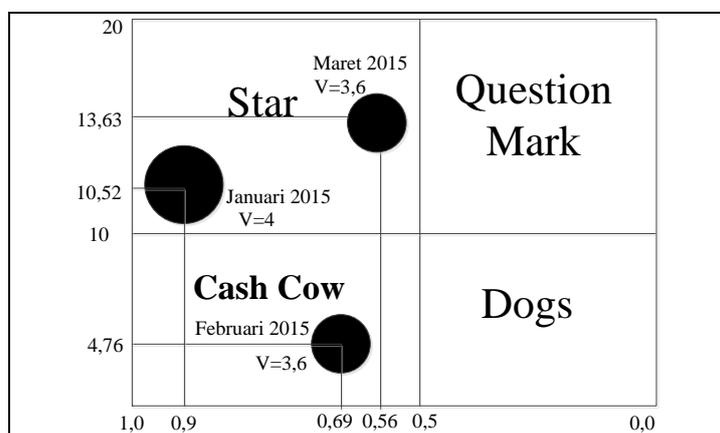
Periode	Penjualan CV Kurnia Jaya (Rp)	Penjualan Dwi jaya Mandiri (Rp)	Total Penjualan (Rp)	Pangsa Pasar	Market Growth (%)
Desember 2014	32000000	44000000	76000000	0.727	-
Januari 2015	40000000	44000000	84000000	0.909	10.526
Februari 2015	36000000	52000000	88000000	0.692	4.762
Maret 2015	36000000	64000000	100000000	0.563	13.636
Total		160000000			

Contoh perhitungan mencari pangsa pasar januari 2015 adalah sebagai berikut:

$$\text{Pangsa pasar} = \frac{\text{Penjualan CV.Kurnia Jaya}}{\text{Penjualan Pesaing CV.Dwi Jaya Mandiri}} = \frac{\text{Rp } 40.000.000}{\text{Rp } 44.000.000} = 0,909$$

$$\text{Market Growth} = \frac{\text{Total pendapatan Januari 2015} - \text{Total Pendapatan Desember 2014}}{\text{Total Pendapatan Desember 2014}} \times 100\% = \frac{\text{Rp}84.000.000 - \text{Rp } 76.000.000}{\text{Rp } 76.000.000} \times 100\% = 10,526$$

Berdasarkan Tabel 3. Posisi perusahaan dalam diagram matriks BCG dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Posis Perusahaan dalam Diagram Matriks BCG

Dari Gambar 7 dapat dilihat bahwa pada bulan Maret CV Kurnia Jaya berada pada posisi *star*. Artinya CV Kurnia Jaya sedang menghadapi pertumbuhan pasar yang sangat cepat dengan pangsa pasar yang sangat besar. Strategi yang diusulkan pada posisi *star* adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk.

4.6 Uji Kecocokan Strategi

semua strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT sesuai dengan strategi matriks EI dan strategi matriks BCG, karena setiap strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT mempunyai kesamaan dengan strategi lainnya.

4.7 Penentuan Prioritas Strategi (Pendekatan QSPM)

Quantitative strategic planning matrix (QSPM) adalah alat untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Rekapitulasi hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekapitulasi perhitungan QSPM

No	Strategi Umum	TAS
1	Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.	7.058
2	Peningkatan kompetensi sumber daya manusia	6.022
3	<i>Cost reduction</i> untuk mencapai harga jual produk yang bersaing.	5.511
4	Memperluas pasar	5.075
5	Melakukan promosi <i>online</i>	4.736
6	Pengembangan produk	4.192
7	Perbaiki infrastruktur untuk membangun citra perusahaan sebagai perusahaan yang bonafid	3.911
8	Menjalin kerja sama dengan perusahaan sejenis untuk mengatasi kekuarangan kapasitas produksi	3.017
9	Membina hubungan baik dengan <i>supplier</i>	2.726

Berdasarkan rekapitulasi perhitungan QSPM strategi meningkatkan kualitas produk dan pelayanan memiliki *Total Attractiveness Score* (TAS) paling besar yaitu 7,058 sehingga perusahaan hendaknya memprioritaskan strategi meningkatkan kualitas produk dan pelayanan untuk menjadi strategi utama.

5. ANALISIS

Analisis strategi yang diusulkan untuk CV Kurnia Jaya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Strategi ini diusulkan untuk menjaga loyalitas konsumen karena masyarakat di daerah Cikarang mempunyai loyalitas yang tinggi. Loyalitas konsumen dapat dicapai apabila pelayanan dan kualitas produk yang dihasilkan oleh CV Kurnia Jaya sesuai dengan yang diharapkan konsumen.
2. *Cost reduction* untuk mencapai harga jual produk yang bersaing. Strategi ini diusulkan untuk mengatasi persaingan industri karena banyaknya pesaing yang melakukan penetrasi harga dan tidak adanya hambatan bagi pendatang baru untuk masuk dibidang bengkel las. Strategi ini diusulkan karena perusahaan mempunyai kekuatan untuk mengurangi biaya produksi seperti lokasi *supplier* yang dekat dan kapasitas pengeringan yang besar.
3. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Strategi ini diusulkan untuk menjaga loyalitas konsumen dan meminimasi kekurangan produksi.
4. Memperluas pasar. Strategi ini diusulkan untuk menambah jumlah konsumen yang berasal dari luar daerah Cikarang.
5. Perbaiki infrastruktur untuk membangun citra perusahaan sebagai perusahaan yang bonafid. Strategi ini diusulkan untuk memberikan rasa percaya terhadap konsumen apabila ingin melakukan *order* yang sangat banyak.
6. Pengembangan produk. Strategi ini diusulkan karena adanya bahan baku baru yaitu *stainless steel* yang dapat menggantikan peran bahan baku besi.
7. Melakukan promosi *online*. Strategi ini diusulkan untuk memanfaatkan peluang yang ada yaitu berkembangnya media sosial. Strategi ini diusulkan untuk menambah jumlah konsumen yang berasal dari luar daerah Cikarang.
8. Menjalin kerja sama dengan perusahaan sejenis untuk mengatasi kekurangan kapasitas produksi. Strategi ini diusulkan untuk menjaga loyalitas konsumen dan meminimasi kekurangan produksi.

9. Membina hubungan baik dengan *supplier*. Strategi ini diusulkan untuk membuat posisi tawar pemasok menurun dan perusahaan dapat melakukan pembelian bahan baku tanpa *cash*.

6. KESIMPULAN

Dari hasil pengumpulan dan pengolahan data, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang dihasilkan oleh matriks EI yaitu melakukan penetrasi pasar, melakukan pengembangan pasar, melakukan pengembangan produk, menurunkan harga produk dan meningkatkan kualitas produk.
2. Strategi yang diusulkan berdasarkan analisis SWOT yaitu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, *cost reduction* untuk mencapai harga jual produk yang bersaing, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, perbaikan infrastruktur untuk membangun citra perusahaan sebagai perusahaan yang bonafid, melakukan promosi *online*, menjalin kerja sama dengan perusahaan sejenis untuk mengatasi kekurangan kapasitas produksi, membina hubungan baik dengan *supplier*, memperluas pasar dan pengembangan produk.
3. Strategi yang diusulkan oleh matriks BCG adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk.
4. Berdasarkan hasil uji kesesuaian semua strategi yang diusulkan oleh analisis SWOT sesuai dengan Matriks BCG dan Matriks EI, sehingga semua strategi dapat diusulkan untuk di implementasikan oleh CV Kurnia Jaya.
5. Strategi yang diprioritaskan untuk di implementasikan di CV Kurnia Jaya adalah meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.

REFERENSI

Nilasari, Senja., 2014, *Manajemen Strategi*, Dunia Cerdas, Cipayung-Jakarta Timur.

Porter, Michael E., 2011, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.

Rangkuti, Freddy., 2010, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Tjiptono, Fandy., 2008, *Strategi Bisnis Pemasaran*, Andi, Yogyakarta.