**FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. STARWOOD FURNITURE INDONESIA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI MEBEL DI JEPARA**

**BUSINESS STRATEGY FORMULATION OF PT. STARWOOD FURNITURE INDONESIA IN FACING THE FURNITURE INDUSTRY COMPETITION IN JEPARA**

**Yaumil Putri Erlambang**

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

putrimylha@gmail.com

**ABSTRAK**

Pertumbuhan industri mebel di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Persaingan di industri mebel juga ikut meningkat. Sejak 2012 hingga 2014 terjadi peningkatan penjualan namun tidak diikuti dengan manajemen perusahaan yang baik terutama pada sektor operasional dan keuangan. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PT. Starwood Furniture Indonesia dan menganalisis formulasi strategi yang tepat diterapkan melalui *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* dan analisis SWOT. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Hasil yang diperoleh dari matriks IFE sebesar 2.24 dan skor matriks EFE sebesar 2.72 yang menempatkan perusahaan pada kuadran II dalam kuadran analisis SWOT dengan titik koordinat (0.7972, -0.4148). Maka dari itu strategi yang dilakukan adalah strategi diversifikasi dan strategi *Strength-Threat* (ST).

**Kata kunci**: Formulasi Strategi, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Kuadran SWOT

***ABSTRACT***

*The growth of the furniture industry in Indonesia continues to increase from year to year. Competition in the furniture industry also increased. From 2012 to 2014 an increase in sales but not followed by the company's good management, especially on the operational and financial sectors. The purpose of this study is to identify internal and external factors that affect PT. Starwood Furniture Indonesia and analyzing strategies formulation are applied through the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, External Factor Evaluation (EFE) Matrix and SWOT analysis. Data collected through interview and observation. Results obtained from the matrix at 2:24 IFE and EFE matrix score of 2.72 which puts the company in quadrant II to quadrant SWOT analysis with the coordinates (0.7972, -0.4148). Thus the strategy taken is diversification strategy and strategy Threat-Strength (ST).*

***Keywords****: Strategy Formulation, IFE matrix, EFE Matrix, SWOT Matrix, SWOT Quadrant*

**1. Pendahuluan**

Indonesia mengalami peningkatan industri mebel di mana tahun 2013 menempati urutan ke-18 dunia dengan nilai ekspor 1,8 milyar dollar AS (Dirjen Industri, 2014). Berdasarkan data dari Kementrian Perindustrian, Jepara merupakan daerah penghasil mebel terbesar dengan total bisnis 1,3 triliun rupiah. Kebijakan pemerintah pusat dan pemerintah daerah Jepara mendorong industri ini untuk semakin maju dan mentargetkan pertumbuhan industri mebel di atas 20% rata-rata pertahun. Pertumbuhan industri yang cepat menarik banyak pesaing baru. Sejumlah 430 unit usaha mebel baru muncul (Disperindag Jepara, 2014). PT. Starwood Furniture Indonesia merupakan salah satu perusahaan mebel di Jepara. Sejak 2012 hingga 2014 perusahaan mengalami kenaikan permintaan namun tidak ada peningkatan kualitas manajemen perusahaan. Sektor operasional dan keuangan merupakan yang terlemah karena sistem manajemen yang masih sederhana. Ini menyulitkan perusahaan untuk menghadapi persaingan jika terus berlanjut. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal PT. Starwood Furniture Indonesia
2. Menganalisis formulasi strategi bisnis yang tepat diterapkan oleh PT. Starwood Furniture Indonesia

**2. Tinjauan Pustaka dan Metodologi Penelitian**

**2.1 Tinjauan Pustaka**

Pearce dan Robinson (2008:5) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang utuk meraih tujuan suatu perusahaan. David (2011:5) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi.

David (2011:37) membagi proses manajemen strategi menjadi tiga tahap, yaitu Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*), Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), dan Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*). Pada tahap formulasi strategi terdapat tiga tahapan, yaitu tahap pertama *Input Stage* yang terdiri dari *External Factor Evaluation (EFE) Matrix, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix,* dan *Competitive Profile Matrix (CPM).* Tahap kedua adalah *Matching Stage* yang terdiri dari *SWOT Matrix, Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, Boston Consulting Group (BCG) Matrix, Internal-External (IE) Matrix, dan Grand Strategy Matrix.* Tahap terakhir adalah *Decision Stage yaitu Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).*

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal pada PT. Starwood Furniture Indonesia. Faktor – faktor ini kemudian dianalisis menggunakan matriks IFE untuk faktor internal dan matriks EFE untuk faktor eksternal. Tahap berikutnya adalah tahap pencocokan menggunakan kuadran SWOT berdasarkan nilai matriks IFE dan EFE lalu menggunakan matriks SWOT kemudian didapatlah strategi yang dapat digunakan perusahaan. Berikut kerangka pemikiran yang didasarkan penelitian terdahulu.



Gambar 1. Kerangka Pemikirian

Sumber: *David (2011), Rangkuti (2008), Chan (2011), Mirzakhani, Parsamal, dan Golzhar (2014)*

**2.2 Metodologi Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode penelitian kualitatif studi kasus. Menurut Sugiyono (2011: 13), penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data secara trianggulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data berupa wawancara dan observasi untuk pengumpulan data dengan teknik pengambilan sampel secara *purposive sample*. Responden yang dipilih merupakan responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

**3. Pembahasan**

Hasil pengumpulan data dari wawancara dan observasi yang dilakukan digunakan untuk melakukan tahap pertama formulasi strategi bisnis yaitu *input stage*. Hasil wawancara dan observasi ini berupa faktor-faktor internal dan eksternal yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT. Starwood Furniture Indonesia. Berikut adalah analisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi PT. Starwood Furniture Indonesia.

1. Pemasaran

PT. Starwood Furniture Indonesia telah memiliki reputasi baik yang dikenal baik dalam maupun luar negeri. Kualitas produk yang baik dan sesuai standar ekspor merupakan salah satu yang membuatnya seperti itu. Selain itu, reputasi baik perusahaan dikenal karena pelayanan yang diberikannya memuaskan. Ekspor merupakan pangsa pasar utama perusahaan oleh karena itu tidak ada batasan geografis untuk kegiatan promosinya. Pemasaran yang dilakukan menggunakan *website*. Seiring dengan pertumbuhan pasar, maka perusahaan melakukan inovasi produk.

1. Keuangan

Modal PT. Starwood Furniture Indonesia terdiri dari 60% modal sendiri dan 40% dari pinjaman bank. Arus kas perusahaan dapat dikatakan stabil karena pendapatan dari suatu proyek *preorder* akan langsung digunakan untuk menjalankan proyek tersebut. Menurut manajer umum perusahaan mengalami peningkatan produksi sebesar 115 dalam dua tahun terakhir ini berkat meningkatnya industri mebel. Namun sayangnya tidak ada target khusus perusahaan untuk meningkatkan profit. Selain itu, pengelolaan keuangan masih sederhana. tidak ada pemisahan pembukuan belanja perusahaan dengan belanja rumah tangga pemilik perusahaan.

1. Operasional

Pasokan bahan baku kayu PT. Starwood Furniture Indonesia berupa kayu solid terbilang stabil. Proses produksi 90% menggunakan mesin untuk wood working dan 90% menggunakan tenaga manusia untuk mebel. Meskipun jenis mesin yang dimililiki perusahaan lengkap namun jumlahnya tidak memenuhi begitupula dengan jumlah tenaga kerja. Perusahaan bahkan tidak memiliki alat transportasi untuk distribusi produknya. Perusahaan juga tidak memiliki lahan jemur yang luas.

1. Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja yang dimiliki PT. Starwood Furniture Indonesia merupakan karyawan terampil dan berpengalaman. Namun jumlah tenaga kerja tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ada. Banyak dari mereka melakukan *double job*. Pengelolaan karyawan juga lemah karena mereka tidak diberikan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan. Pegawai baru hanya mendapatkan *training on job* selama satu hari dan terkadang hanya diberitahu satu kali bagaimana menjalankan tugasnya.

1. Sistem Informasi Manajemen

Fasilitas yang diberikan PT. Starwood Furniture Indonesia untuk karayawannya adalah internet agar komunikasi dapat berlangsung lebih mudah dan cepat. Tapi, dalam pengambilan keputusan *stakeholder* perusahaan belum memanfaatkan teknologi dengan baik. Pencatatan kegiatan perusahaan masih dilakukan secara manual.

1. Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Keadaan pemerintah yang baru berganti kepemimpinan membuatnya belum stabil. Terutama dengan pergolakan politik yang terjadi di Indonesia. Meskipun begitu pemerintah daerah Jepara mendukung industri mebel dengan menerbitkan beberapa kebijakan yaitu Perda No 18 Tahun 2007 Tentang RPJMD Kabupaten Jepara Tahun 2007-2012, Perda No.2 Tahun 2011 Tentang RTRW Kabupaten Jepara Tahun 2011-2031 tentang Jepara Tanpa PLTN, Perda No, 11 Tahun 2012 Tentang RPJMD Kabupaten Jepara 2012-2017.

1. Ekonomi

Pertumbuhan industri mebel meningkat sebesar 5.8% tahun 2015. Pemerintah juga memberikan dukungannya dan mentargetkan peningkatan industri dapat mencapai 20% tiap tahunnya 5 tahun kedepan. Nilai tukar dollar terhadap rupiah yang meningkat menjadi keuntungan perusahaan mebel yang mengekspor produknya.

1. Sosial, Budaya, dan Demografi

Tren mebel tahun 2015 adalah etchnic rich dan natural eco di mana banyak komponen kayu solid dalam desainnya. Kebutuhan konsumen akan mebel juga meningkat didukung dengan pertumbuhan bisnis hotel yang notabennya konsumen industri mebel.

1. Teknologi

Perkembangan teknologi membatu kegiatan operasional PT. Starwood Furniture Indoensia baik itu mesin maupun internet. Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi guna mempermudah kegiatan operasional agar lebih efektif dan efisien.

1. Kompetitif

Terdapat 4.022 pesaing lama di Jepara (Disperindag Jepara, 2015) baik skala besar maupun kecil. Dari sejumlah pesaing lama tersebut terdapat tiga pesaing lama terberat bagi PT. Starwood Furniture Indonesia yaitu PT. Kota Jati Furindo, PT. Epos Furniture Indonesia, dan PT. Majawana. Selain itu, muncul 430 pesaing baru dengan 4 pesaing baru telah mampu mengeskpor produknya.

1. Persaingan Antar Pesaing

Persaingan antar pesaing tinggi. Pesaing yang harus dihadapi PT. Starwood Furniture Indonesia beragam, pertumbuhan industri cepat, antar produk hanya adasedikit perbedaan, biaya tetap tinggi, dan hambatan pengunduran diri dari industri tinggi.

1. Ancaman Pendatang Baru

Peningkatan pertumbuhan industri, kebutuhan luar negri akan produk *wood working*, dan menguatkan dollar terhadap rupiah memicu munculnya pendatang baru. Para pendatang baru mencoba memberikan penawaran lain dibandingkan pendahulunya berharap mampu memasukin dan bertahan dalam industri ini.

1. Ancaman Produk Pengganti

Banyak pilihan produk pengganti yang lebih murah dibandingkan mebel kayu yaitu mebel dari rotan dan besi. Pangsa pasar untuk mebel rotan sendri juga bagus meskipun sempat turun tahun pada 2013 namun kembali meningkat pada 2014 sebesar 50% (Kemenperin RI, 2015). Sehingga ancaman terhadap produk pengganti tinggi.

1. Kekuatan Penawaran Pembeli

Pembeli PT. Starwood Furniture Indonesia 80% merupakan orang asing yang sebagian besar memiliki toko mebel dan akan menjual kembali produk yang mereka beli. Mereka memiliki informasi mengenai produk antara lain adalah tentang bahan baku kayu, cara mendapatkannya, dan cara pengolahannya. Namun, mereka memerlukan biaya lebih untuk beralih ke produk lain karena keuntungan-keuntungan lebih yang diberikan oleh PT. Starwood Furniture Indonesia. Sehingga daya tawar pembeli tinggi.

1. Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok memiliki daya tawar yang tinggi. Ini dilihat dari dominasi pemasok pada industri, produk pemasok penting bagi pembeli yakni PT. Starwood Furniture Indonesia, pemasok melakukan integrasi maju, dan industri bukan pelanggan yang penting bagi pemasok.

Faktor – faktor internal yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan berdasarkan hasil analisis faktor internal yang telah dilakukan sebelumnya kemudian dimasukkan ke dalam matriks *internal factor evaluation* (IFE). Hasil penilaian responden terhadap indikator internal perusahaan didapatkan skor sebesar 2.24. Penilaian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE Matriks)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faktor Internal** | **Bobot**  | **Rangking** | **Skor** |
| **Kekuatan** |  |  |  |
| 1. | Reputasi PT. SFI baik | 0.038 | 3.375 | 0.128 |
| 2. | Produk berkualitas impor | 0.038 | 3.375 | 0.128 |
| 3. | Promosi mencakup seluruh dunia | 0.032 | 3.125 | 0.100 |
| 4. | Media promosi melalui website | 0.028 | 3.125 | 0.088 |
| 5. | Terus berinovasi produk | 0.032 | 3.25 | 0.104 |
| 6. | Pelayanan melalui pendekatan kekeluargaan | 0.032 | 3.125 | 0.100 |
| 7. | Proporsi modal sendiri lebih besar | 0.038 | 3.50 | 0.133 |
| 8. | Arus kas stabil | 0.033 | 3.25 | 0.107 |
| 9. | Profit meningkat di sektor *wood working* | 0.035 | 3.375 | 0.118 |
| 10. | Pasokan bahan baku stabil dan berlisensi | 0.030 | 3.50 | 0.105 |
| 11. | Jenis mesin yang dimiliki lengkap | 0.044 | 3.125 | 0.137 |
| 12. | Tenaga kerja yang ahli di bidangnya | 0.054 | 3.50 | 0.189 |
| 13. | Pemanfaatan internet telah optimal | 0.025 | 3.125 | 0.078 |
| **Kelemahan** |  |  |  |
| 1. | Tidak ada target khusus peningkatan profit | 0.039 | 1.25 | 0.0488 |
| 2. | Sistem pengelolaan keuangan sederhana | 0.041 | 1.25 | 0.051 |
| 3. | Tidak ada kendaraan untuk distribusi produk | 0.030 | 1.50 | 0.045 |
| 4. | Kurangnya tenaga kerja | 0.058 | 1.75 | 0.102 |
| 5. | Kurangnya lahan penjemuran | 0.031 | 1.75 | 0.054 |
| 6. | Kurangnya jumlah mesin | 0.044 | 1.50 | 0.066 |
| 7. | Jumlah karyawan tidak memenuhi jumlah pekerjaan | 0.051 | 1.00 | 0.051 |
| 8. | Training on job hanya 1 hari untuk pegawai baru | 0.036 | 1.50 | 0.054 |
| 9. | Kontrak kerja borongan berbiaya besar | 0.040 | 1.00 | 0.040 |
| 10. | Adanya *double job* | 0.058 | 1.00 | 0.058 |
| 11. | Penentuan visi dan misi sepihak | 0.030 | 1.75 | 0.0525 |
| 12. | Struktur organisasi perusahaan sederhana | 0.049 | 1.00 | 0.049 |
| 13. | Pencatatan aktivitas perusahaan manual | 0.034 | 1.50 | 0.051 |
| **Total** | **1,000** |  | **2.24** |

Faktor – faktor eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman berdasarkan hasil analisis faktor eksternal yang telah dilakukan sebelumnya kemudian dimasukkan ke dalam matriks external *factor evaluation* (IFE). Hasil penilaian responden terhadap indikator eksternal perusahaan didapatkan skor sebesar 2.24. Penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *External Factor Evaluation Matrix* (EFE Matriks)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faktor Eksternal** | **Bobot**  | **Rangking** | **Skor** |
| **Peluang** |  |  |  |
| 1. | Program Pemda mendukung idustri mebel | 0.038 | 3.00 | 0.114 |
| 2. | Pertumbuhan industri mebel meningkat | 0.042 | 3.00 | 0.126 |
| 3. | Nilai tukar dollar tiggi | 0.042 | 3.00 | 0.126 |
| 4. | Tren mebel *ethnic rich* dan *natural eco* | 0.024 | 3.25 | 0.078 |
| 5. | Peningkatan kebutuhan akan mebel | 0.030 | 3.25 | 0.097 |
| 6. | Perkembangan teknologi memudahkan kegiatan operasional perusahaan | 0.039 | 2.75 | 0.107 |
| 7. | Ketersediaan teknologi memudahkan kegiatan operasional perusahaan | 0.039 | 3.00 | 0.117 |
| 8. | Jaringan bisnis pendatang baru belum besar | 0.025 | 2.50 | 0.0625 |
| 9. | Terhalangnya diferensiasi produk pendatang baru | 0.025 | 2.50 | 0.0625 |
| 10. | Biaya investasi awal tinggi | 0.026 | 2.00 | 0.052 |
| 11. | Biaya beralih ke produk pendatang baru tinggi | 0.023 | 2.50 | 0.0575 |
| 12. | Regulasi pemerintah mengenai ekspor ketat | 0.035 | 2.75 | 0.0962 |
| 13. | Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain | 0.023 | 2.50 | 0.057 |
| **Ancaman** |  |  |  |
| 1. | Pergolakan politik pemerintahan belum stabil | 0.048 | 2.75 | 0.132 |
| 2. | Terdapat tiga pesaing lama teberat | 0.049 | 3.00 | 0.147 |
| 3. | Terdapat 430 pesaing baru | 0.024 | 2.25 | 0.054 |
| 4. | Pesaing yang beragam | 0.028 | 2.00 | 0.056 |
| 5. | Antar produk hanya terdapat sedikit perbedaan | 0.028 | 3.00 | 0.084 |
| 6. | Biaya tetap yang tinggi | 0.036 | 3.00 | 0.108 |
| 7. | Pertumbuhan industri yang cepat | 0.030 | 2.50 | 0.075 |
| 8. | Hambatan pengunduran diri tinggi | 0.023 | 2.50 | 0.0575 |
| 9. | Terdapat produk pengganti | 0.050 | 2.75 | 0.1375 |
| 10. | Harga produk pengganti lebih murah | 0.049 | 3.00 | 0.147 |
| 11. | Pangsa Pasar produk pengganti baik | 0.026 | 2.75 | 0.0715 |
| 12. | Pangsa pasar pembeli sama | 0.023 | 2.00 | 0.046 |
| 13. | Pembeli memiliki informasi mengenai produk | 0.044 | 3.00 | 0.132 |
| 14. | Laba pembeli stabil | 0.023 | 2.00 | 0.046 |
| 15. | Industri pemasok hanyak didominasi sedikit perusahaan | 0.028 | 3.00 | 0.084 |
| 16. | Produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli | 0.050 | 2.75 | 0.1375 |
| 17. | Pemasok melakukan integrasi maju | 0.030 | 1.75 | 0.0525 |
| **Jumlah** | **1,000** |  | **2.72** |

Kuadran analisis SWOT digunakan dalam menentukan strategi alternatif apa yang cocok diterapkan oleh PT. Starwood Furniture Indonesia berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan matriks EFE dengan titik koordinat (0.7927, -0,4148). Berdasarkan titik koordinat tersebut makan posisi PT. Starwood Furniture Indonesia berada pada kuadran II.



Gambar 2. Posisi Kuadran Analisis SWOT

Posisi kuadran II dalam kuadran analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal untuk menghadapi ancaman. Strategi yang tepat diterapkan pada perusahaan adalah diversifikasi dan strategi ST (*Strength-Threat*). Berikut adalah strategi diversifikasi dan ST yang tepat diterapkan PT. Starwood Furniture Indonesia, yaitu:

* Melakukan strategi diversifikasi untuk meningkatkan penjualan, pertumbuhan, profit, dan fleksibilitas melalui pengembangan produk atau pasar baru atau keduanya
* Meningkatkan pelayanan dan kualitas produk agar mampu bersaing dan meningkatkan penjualan
* Memiliki informasi khusus produk berupa rahasia perusahaan yang tidak diberikan kepada pembeli maupun orang lain
* Memperluas wilayah promosi dan penjualan dengan pameran dan perlombaan desain serta pembukaan *showroom* di tempat lain
* Menambah pemasok lain yang memiliki kualitas barang baik dan legal
* Mengeluarkan variasi produk baru dengan harga lebih murah tapi tetap berkualitas. Ini dapat dilakukan dengan medaur ulang produk yang tak terjual dan mengurangi komposisi kayu solid pada desainnya
* Mempererat hubungan dengan pemasok yang ada
* Menambah jumlah tenaga kerja yang ada dan menetapkan deskripsi serta spesifikasi pekerjaan yang jelas dan dipatuhi
* Menambah sarana dan prasarana operasional dan produksi perusahaan
* Memisahkan keuangan perusahaan dengan keuangan pribadi pemiliki perusahaan
* Memperlengkap struktur organisasi perusahaan
* Memanfaatkan teknologi dalam penginputan data perusahaan
* Memperhatikan keselamatan kerja pegawai dengan standar keamanan pekerja

**4. Kesimpulan dan Saran**

**4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan identifikasi dan hasil analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal PT. Starwood Furniture Indonesia, faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan adalah reputasi baik, produk berkualitas impor, promosi mencakup seluruh dunia, media promosi melalui website, terus berinovasi produk, pelayanan melalui pendekatan kekeluargaan, proporsi modal sendiri lebih besar, arus kas stabil, profit meningkat di sektor *wood working*, pasokan bahan baku stabil dan berlisensi, jenis mesin yang dimiliki lengkap, tenaga kerja yang ahli di bidangnya, pemanfaatan internet telah optimal. Faktor internal yang menjadi kelemahan adalah tidak ada target khusus peningkatan profit, sistem pengelolaan keuangan sederhana, tidak ada kendaraan untuk distribusi produk, kurangnya tenaga kerja, kurangnya lahan penjemuran, kurangnya jumlah mesin, jumlah karyawan tidak memenuhi jumlah pekerjaan, *training on job* hanya 1 hari untuk pegawai baru, kontrak kerja borongan berbiaya besar, adanya *double job*, penentuan visi dan misi sepihak, struktur organisasi perusahaan sederhana, pencatatan aktivitas perusahaan manual. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi peluang perusahaan adalah program Pemda mendukung industri mebel, pertumbuhan industri meningkat, nilai tukar dollar tinggi, tren mebel *etchnic rich* dan *natural eco*, peningkatan kebutuhan akan mebel, perkembangan teknologi memudahkan kegiatan operasional perusahaan, ketersediaan teknologi memudahkan kegiatan operasional perusahaan, jaringan bisnis pendatang baru belum besar, terhalangnya diferensiasi produk pendatang baru, biaya investasi awal tinggi, biaya beralih ke produk pendatang baru tinggi, regulasi pemerintah mengenai ekspor ketat, besarnya biaya untuk beralih ke produk lain. Faktor eksternal yang menjadi ancaman perusahaan adalah pergolakan politik pemerintahan belum stabil, terdapat tiga pesaing lama terberat, terdapat 430 pesaing baru, pesaing yang beragam, antar produk hanya terdapat sedikit perbedaan, biaya tetap tinggi, pertumbuhan industri yang cepat, hambatan pengunduran diri tinggi, terdapat produk pengganti, harga produk pengganti lebih murah, pangsa pasar pembeli sama, pembeli memiliki informasi mengenai produk, laba pembeli stabil, industri pemasok banyak didominasi sedikit perusahaan, produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli, dan pemasok melakukan integrasi maju.

Hasil analisis formulasi strategi yang telah dilakukan menunjukkan PT. Starwood Furniture Indonesia berada pada kuadran II dalan diagram analisis SWOT. Hal ini berarti strategi yang tepat diterapkan perusahaan adalah strategi diversivikasi dan ST (Strength-Threat). Strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan penjualan, pertumbuhan, profit, dan fleksibilitas melalui pengembangan produk atau pasar baru atau keduanya, meningkatkan pelayanan dan kualitas produk agar mampu bersaing dan meningkatkan penjualan, memiliki informasi khusus produk berupa rahasia perusahaan yang tidak diberikan kepada pembeli maupun orang lain,memperluas wilayah promosi dan penjualan dengan pameran dan perlombaan desain serta pembukaan *showroom* di tempat lain, menambah pemasok lain yang memiliki kualitas barang baik dan legal, mengeluarkan variasi produk baru dengan harga lebih murah tapi tetap berkualitas. Ini dapat dilakukan dengan medaur ulang produk yang tak terjual dan mengurangi komposisi kayu solid pada desainnya, mempererat hubungan dengan pemasok yang ada, menambah jumlah tenaga kerja yang ada dan menetapkan deskripsi serta spesifikasi pekerjaan yang jelas dan dipatuhi, menambah sarana dan prasarana operasional dan produksi perusahaan, memisahkan keuangan perusahaan dengan keuangan pribadi pemiliki perusahaan, memperlengkap struktur organisasi perusahaan, dan memanfaatkan teknologi dalam penginputan data perusahaan.

**4.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan kepada PT. Starwood Furniture Indonesia untuk dapat meningkatkan penjualan dan menghadapi persaingan bisnis industri mebel di Indonesia, antara lain:

1. Merumuskan, menetapkan, dan menjalankan visi dan misi PT. SFI sesuai dengan keadaannya saat ini. Pembentukan visi dan misi harus dilakukan melalui perundingan bersama seluruh manajer dan sesuai dengan kriteria visi dan misi yang baik. Visi dan misi yang telah dirumuskan ini kemudian menjadi *basic policy* dari aktifitas bisnis perusahaan.
2. Melakukan strategi diversifikasi didukung upaya guna menangkap peluang jangka panjang menggunakan kekuatan internal yang dimiliki melalui strategi *Strength-Threat*, yaitu:
* Melakukan strategi diversifikasi untuk meningkatkan penjualan, pertumbuhan, profit, dan fleksibilitas melalui pengembangan produk atau pasar baru atau keduanya
* Meningkatkan pelayanan dan kualitas produk agar mampu bersaing dan meningkatkan penjualan
* Memiliki informasi khusus produk berupa rahasia perusahaan yang tidak diberikan kepada pembeli maupun orang lain
* Memperluas wilayah promosi dan penjualan dengan pameran dan perlombaan desain serta pembukaan *showroom* di tempat lain
* Menambah pemasok lain yang memiliki kualitas barang baik dan legal
* Mengeluarkan variasi produk baru dengan harga lebih murah tapi tetap berkualitas. Ini dapat dilakukan dengan medaur ulang produk yang tak terjual dan mengurangi komposisi kayu solid pada desainnya
* Mempererat hubungan dengan pemasok yang ada
* Menambah jumlah tenaga kerja yang ada dan menetapkan deskripsi serta spesifikasi pekerjaan yang jelas dan dipatuhi
* Menambah sarana dan prasarana operasional dan produksi perusahaan
* Memisahkan keuangan perusahaan dengan keuangan pribadi pemiliki perusahaan
* Memperlengkap struktur organisasi perusahaan
* Memanfaatkan teknologi dalam penginputan data perusahaan
* Memperhatikan keselamatan kerja pegawai dengan standar keamanan pekerja

3. Perlu ada penelitian lebih lanjut dengan menggunakan pendekatan input dan pencocokan strategi lainnya terhadap PT. Starwood Furniture Indonesia hingga tahap evaluasi strategi.

**DAFTAR PUSTAKA**

1. Chan, Xia. 2011. *A SWOT Study of The Development Strategy of Haier Group as One of The Most Successful Chinese Enterprises.* Postgraduate Student of Business English, School of English for International Business, Guangdong Univerisity of Foreign Studies, Guangzhou. China
2. David, Fred. R. 2011. *Strategic Management Concept and Cases.*(13th ed). Essex, UK: Pearson
3. Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. 2014. *Kemenperin Tingkatkan Ekspor Furniture Melalui Pameran Internasional*. [Online] Available at: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/8445/Kemenperin-Tingkatkan-Ekspor-Furniture-Melalui-Pameran-Internasional-> [Accessed 3 Juli 2015].
4. Mirzakhani, M., Parsaamal. E., Golzar, A. 2014. *Strategy Furmulation with SWOT Matrix: A Case Study of Iranian Company.* Industrial Engineering, Payam Noor University. Iran.
5. Pearce, John A., Robinson, Richard B. (2008). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition.* (10thed). New York, USA: Mc Grow-Hill. Rangkuti, Freddy. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
6. Rangkuti, Freddy. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
7. Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung: Alfabeta.