

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara umum perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu keberhasilan dalam mempertahankan hidup, mempertahankan laba dan berkembang. Perkembangan dunia usaha dewasa ini menuntut manusia untuk dapat memenuhi kebutuhan yang semakin beragam. Kebutuhan manusia yang beragam inilah yang menyebabkan pihak perusahaan berusaha menyediakan produk yang dibutuhkan oleh manusia. Di samping tujuan untuk mendapatkan laba, perusahaan juga berusaha untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga perusahaan bisa memperoleh pangsa pasar yang diinginkan. Karena pasar selalu berubah seiring dengan zaman globalisasi yang begitu cepat sekarang ini, maka perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dan bertahan terhadap perubahan pasar yang terjadi.

Globalisasi mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang semula beroperasi dan bersaing secara lokal atau nasional dipaksa untuk beroperasi dan bersaing pada tingkat global. Oleh karena itu, perusahaan harus mengubah strategi bisnisnya menjadi strategi bisnis global yang sangat tinggi tingkat persaingannya (*high competitive*). Keberhasilan suatu perusahaan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi

global yang efektif merupakan suatu batu ujian untuk menilai apakah perusahaan dikelola dengan baik.

Seperti yang telah dijalankan oleh perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara. Perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara merupakan perusahaan yang mengeksport barang-barang meubel. Daerah Jepara merupakan daerah yang sudah bertonjor sebagai daerah ukir-ukiran dan meubel terkenal diseluruh Indonesia. Dan sudah barang tentu, didaerah Jepara para pengrajin dan perusahaan-perusahaan yang sejenis sangat banyak. Dalam kondisi yang demikian didukung dengan kondisi ekonomi serta dalam era globalisasi sekarang ini, perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara mengalami persaingan yang sangat kompetitif (*competitive advantage*) dengan perusahaan lain yang sejenis. Hal ini dikarenakan jika perusahaan kalah dalam persaingan bisnis, konsekuensi logisnya perusahaan akan mengalami *Collops*. PT. KOTA JATI FURINDO Jepara merupakan salah satu perusahaan meubel pesaing perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara. Hal ini dikarenakan adanya kesamaan, baik kualitas produk meubel, jumlah produksi, luas pangsa pasar maupun harga jual meubel.

Dalam hal ini, perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara sejak dini menerapkan strategi bisnisnya. Strategi bisnis merupakan hal yang sangat vital dalam memenangkan persaingan. Karena dengan adanya strategi, perusahaan akan mampu untuk mengetahui bagaimana

jalan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan menetapkan strategi tersebut, manajemen akan mampu untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang harus dihadapi dengan kesempatan dan tantangan lingkungan.

Setelah diketahuinya faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh manajemen adalah menyusun strategi pengidentifikasian alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan untuk dipilih dalam rangkaian mencapai tujuan perusahaan.

Pengembangan alternatif strategi adalah proses kreatif. Tetapi kreatifitas tersebut harus diletakkan pada kerangka yang dapat ditetapkan dengan baik pada dimensi eksternal, yaitu kesempatan dan tantangan lingkungan, dan dimensi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan yang ditinjau dari keuntungan strategi, baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang.

Kombinasi antara kerangka kerja penyusunan strategi dengan kreativitas inovatif strategi akan mempunyai beberapa keuntungan penting. Dalam organisasi yang sudah mapan, akan cenderung menggali ide-ide yang tidak konvensional.

Terdapat tiga cara membuat strategi bersaing yaitu: *judgment*, *bergaining* dan analisis. Dalam *judgment*, keputusan strategi dibuat oleh satu orang individu yang memiliki pemikiran. Dalam *bergaining*,

keputusan strategi dibuat oleh beberapa orang dengan mempertentangkan tujuan dan *judgment*-nya masing-masing. Dalam analisis, keputusan strategi diambil setelah menganalisis data faktual melalui proses evaluasi.

Untuk membuat keputusan memilih strategi bersaing, manajemen puncak perlu mempertimbangkan subordinasi dari manajemen bawahannya. Organisasi buruh sering kali mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pemilihan strategi bersaing.

Penentuan strategi bersaing juga dipengaruhi oleh beberapa jenis tantangan, kesempatan dan tersedianya sumber, perubahan kondisi yang dihadapi perusahaan. Variabel penting yang menentukan pemilihan strategi adalah siklus kehidupan produk.

Dengan demikian, strategi bersaing yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan serta situasi organisasi.

Berdasarkan pertimbangan di atas dapat diketahui bahwa penetapan strategi bersaing memegang peranan yang penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Maka penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi "*ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN MEUBEL CV. ANUGERAH ALAM JEPARA*".

B. Rumusan Masalah

Dengan melihat perkembangan kondisi yang telah terjadi saat ini dimana wilayah Jawa Tengah pada umumnya dan wilayah Jepara pada

khususnya yang telah berkembang menjadi sentra industri meubel yang cukup ramai, maka berakibat pada tingginya tingkat persaingan diantara pengusaha meubel di Jepara tersebut. Dalam hal ini persaingan akan semakin ketat di dalam usaha para pengusaha meubel tersebut dalam usahanya merebut pangsa pasar produk industri meubel.

Di dalam menghadapi persaingan yang makin kompetitif inilah diperlukan suatu strategi bersaing yang tepat dalam usaha memenangkan adanya persaingan tersebut. Salah satunya dengan mendiagnosis intern perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan ekstern (kesempatan dan peluang). Dengan mengetahui ekstern dan intern perusahaan, maka perusahaan akan lebih mudah dalam menetapkan kebijakan tentang strategi persaingan mereka dengan perusahaan lain yang sejenis.

Dari uraian tersebut dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut : *Alternatif strategi bersaing apakah yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara untuk menghadapi persaingan pada saat ini dan masa yang akan datang.*

C. Batasan Masalah

Peranan manajemen puncak yang krusial adalah menciptakan kondisi-kondisi untuk dianalisis dan diagnosis lingkungan secara efektif. Hal ini berarti manajemen puncak harus menentukan faktor lingkungan apa saja yang sifatnya krusial. Penentuan faktor lingkungan yang krusial

selanjutnya mempengaruhi informasi yang akan dikumpulkan dan dianalisis dan diagnosis yang akan dilaksanakan perusahaan.

Disamping itu, perusahaan juga harus menganalisis dan mendiagnosis keunggulan strateginya. Hal ini untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga manajemen puncak dapat dengan mudah menyusun suatu strategi secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan.

Agar permasalahan dalam penelitian ini tidak meluas dari latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dilakukan di perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara.
2. Lingkungan intern perusahaan yang diteliti adalah lokasi, sistem pemasaran, pangsa pasar, efektivitas organisasi, kapasitas produksi, kondisi finansial, riset dan pengembangan produk.
3. Lingkungan ekstern yang diteliti adalah perkembangan teknologi, struktur persaingan, persaingan harga, kondisi perekonomian, kurs mata uang, inflasi, barang substitusi.
4. Menentukan posisi perusahaan dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri.
5. Menentukan strategi bisnis perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara dari tahun 2003 sampai 5 tahun kedepan (2008).

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi posisi bersaing perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara.
2. Untuk mengetahui posisi bisnis meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara.
3. Untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat, yang digunakan oleh perusahaan meubel CV. ANUGERAH ALAM Jepara dimasa sekarang dan untuk memprediksi strategi yang digunakan untuk masa mendatang.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan tambahan, khususnya dalam menyusun kebijakan strategi bisnis perusahaan sehingga akan tercapai perusahaan mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

2. Bagi mahasiswa

Dengan melakukan penelitian ini, akan dapat memperluas wawasan peneliti. Selain itu juga dapat membandingkan aspek teoritis dengan aspek praktis dalam ilmu manajemen strategi.

3. Bagi pihak lain

Sebagai referensi atau titik tolak tambahan bagi penelitian selanjutnya sehingga penelitian ini dapat dikembangkan lebih baik dan sempurna dari saat ini dan terutama bagi yang sedang belajar ilmu manajemen pemasaran yang digunakan sebagai acuan untuk menambah ilmu pengetahuan dan bahan masukan atau pertimbangan dalam menghadapi masalah strategi bisnis.