

BAB I

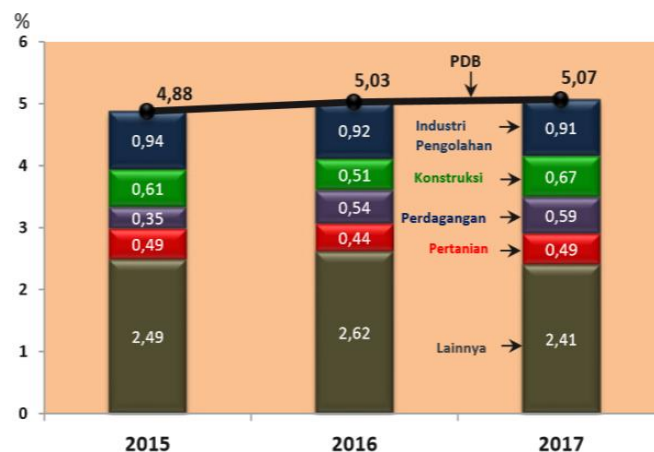
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Industri Manufaktur

Industri manufaktur adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi/ setengah jadi, dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir, termasuk dalam kegiatan ini adalah jasa industri atau makloon dan pekerjaan perakitan (*assembling*). Industri manufaktur besar dan sedang adalah perusahaan industri manufaktur yang mempunyai tenaga kerja lebih dari atau sama dengan 20 orang (Badan Pusat Statistik, 2018).

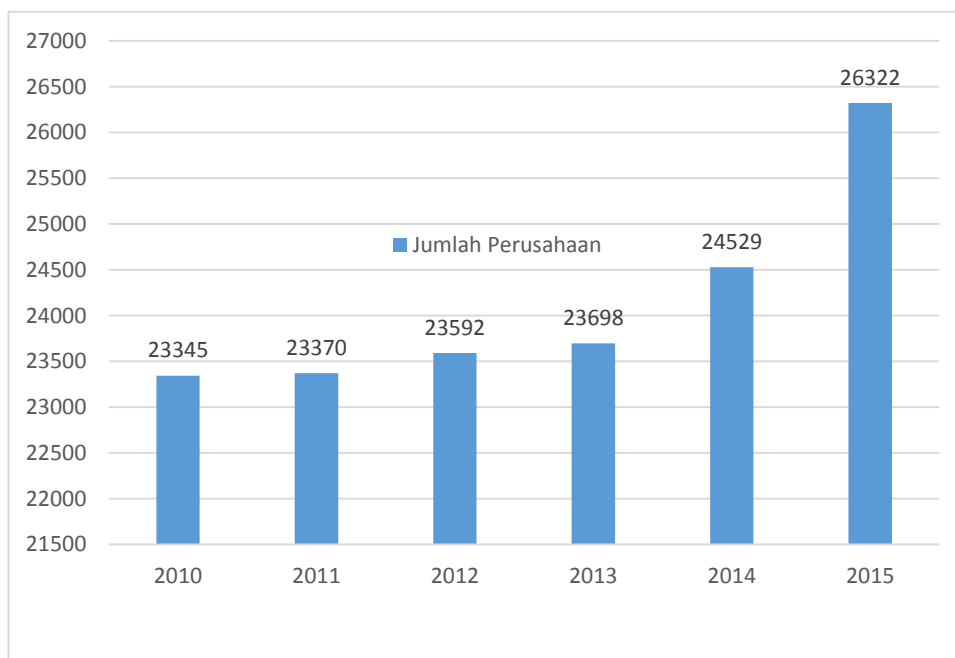
Berdasarkan Laporan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2017 BPS, struktur perekonomian Indonesia menurut lapangan usaha tahun 2017 didominasi oleh tiga lapangan usaha, yaitu: industri pengolahan (20,16 persen); pertanian, kehutanan dan perikanan (12,14 persen); dan perdagangan besar-eceran, reparasi mobil-sepeda motor (13,01 persen).



Gambar 1.1 Sumber Pertumbuhan PDB Tahun 2015-2017

Sumber: Laporan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2017

Industri manufaktur mempunyai kontribusi yang besar terhadap PDB nasional dibanding dengan sektor industri lainnya. Seperti yang tertera pada tabel Laporan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2017, industri manufaktur menyumbang 20,16% terhadap PDB nasional. Kondisi seperti itu menunjukkan bahwa industri manufaktur masih memiliki peranan yang penting dalam pembentukan PDB nasional baik untuk sektor industri manufaktur itu sendiri maupun keterkaitannya dengan sektor lain dalam perekonomian Indonesia.



Gambar 1.2 Jumlah Perusahaan Industri Manufaktur Besar dan Sedang Tahun 2010-2015

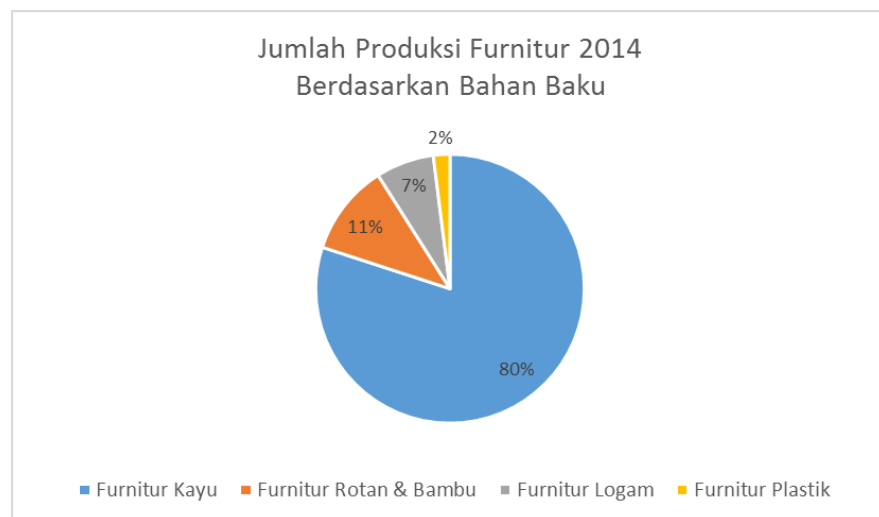
Sumber: Laporan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2017

1.1.2 Industri Furnitur

Industri furnitur tergolong kedalam industri manufaktur dengan kode KBLI 31. Pada Triwulan III di tahun 2017, industri furnitur di Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 4,46% (BPS, 2017:22). Industri furnitur Indonesia dikenal sebagai salah satu industri yang paling sesuai di Indonesia. Indonesia diakui karena sumber daya alamnya. Hal tersebut karena Indonesia memiliki banyak jenis pohon yang telah dikenal di dunia sejak lama.

Indonesia terkenal dengan tingginya tingkat ekspor kayu, baik kayu sebagai bahan mentah atau barang olahan lainnya dari kayu (Ziraga & Wandemori, 2015). Selanjutnya, mengutip Asosiasi Mebel dan Kerajinan Rotan Indonesia (AMRI) dalam Info Laporan Komoditi 2017, Industri furnitur merupakan industri yang mencakup pengolahan bahan baku berupa kayu, rotan, atau bahan baku lainnya yang diproses untuk meningkatkan nilai tambah dan manfaat yang lebih tinggi menjadi produk barang jadi furnitur (Salim & Munadi, 2017:7).

Berdasarkan bahan baku yang digunakan, jenis furnitur yang diproduksi di Indonesia dapat dibedakan menjadi furnitur kayu dan kayu olahan, furnitur rotan dan bambu, dan furnitur dari bahan lainnya (Salim & Munadi, 2017:9). Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian (2017), produksi furnitur kayu tahun 2014 mencapai 80% dari total seluruh produksi, sedangkan furnitur yang berbahan baku rotan dan bambu mencapai 11%, furnitur logam mencapai 7% dan furnitur plastik hanya mencapai 2% dari keseluruhan produksi furnitur Indonesia.



Gambar 1.3 Jumlah Produksi Furnitur pada Tahun 2014

Sumber: Data yang Telah Diolah

Sedangkan menurut Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia 2015 (KBLI 2015:253), yang dimaksud industri furnitur adalah golongan

yang mencakup pembuatan mebeller dan produk yang berkaitan yang terbuat dari berbagai bahan kecuali batu, semen dan keramik. Pengolahan yang digunakan dalam pembuatan mebeller adalah metode standar, yaitu pembentukan bahan dan perakitan komponen, termasuk pemotongan, pencetakan dan pelapisan. Perancangan produk, baik untuk estetika dan kualitas fungsi adalah aspek yang penting dalam proses produksi. Pembuatan mebeller cenderung menjadi kegiatan yang khusus.

Golongan ini mencakup pembuatan furnitur, dari berbagai macam bentuk, untuk berbagai tempat dan kebutuhan. Golongan ini juga mencakup pembuatan furnitur untuk perkantoran, tempat hiburan, rumah tangga, laboratorium, fasilitas umum dan tempat lainnya. Golongan ini juga mencakup kegiatan penyelesaian furnitur, produksi kasur, dan lain-lain. Sedangkan untuk bahan baku pembuatannya, digolongkan menjadi lima jenis, yaitu:

a) Industri Furnitur dari Kayu

Kelompok ini mencakup usaha pembuatan furnitur dari kayu untuk rumah tangga dan kantor, seperti meja, kursi, bangku, tempat tidur, lemari, rak, kabinet, penyekat ruangan dan sejenisnya.

b) Industri Furnitur dari Rotan dan atau Bambu

Kelompok ini mencakup pembuatan furnitur dengan bahan utamanya dari rotan dan atau bambu, seperti meja, kursi, bangku, tempat tidur, lemari, rak, penyekat ruangan dan sejenisnya.

c) Industri Furnitur dari Plastik

Kelompok ini mencakup pembuatan furnitur yang bahan utamanya dari plastik, seperti meja, kursi, rak dan sejenisnya.

d) Industri Furnitur dari Logam

Kelompok ini mencakup pembuatan furnitur untuk rumah tangga dan kantor yang bahan utamanya dari logam, seperti meja, kursi, rak, spring bed dan sejenisnya.

e) Industri Furnitur Lainnya

Kelompok ini mencakup usaha pembuatan furnitur yang bahan utamanya bukan kayu, rotan, bambu, logam, plastik dan bukan barang imitasi, seperti bahan pelengkap matras atau kasur, matras atau kasur dengan per atau pegas atau yang yang diisi atau disumpal atau dilengkapi dengan bahan pelengkap lainnya.

1.1.3 Profil PT Kurnia Anggun



Gambar 1.4 Logo PT Kurnia Anggun

Sumber: Data Perusahaan (2018)

PT Kurnia Anggun merupakan perusahaan manufaktur swasta yang bergerak pada bidang furnitur dengan produksi yang memanfaatkan bahan baku kayu, rotan dan besi sebagai komoditas. Perusahaan manufaktur beroperasi di Desa Bangun, Pungging, Mojokerto, Jawa Timur. Sedangkan untuk unit produksi kedua, pabrik tersebut beroperasi di desa Mojorejo, Pungging, Mojokerto. Manufaktur ini didirikan pertama kali pada tanggal 5 Juni 1987 dengan nama PT. Kurnia Rattan Furnitur, yang kemudian pada tanggal 23 Mei 1988 berganti nama sebagai PT Kurnia Anggun. Perusahaan swasta nasional ini memperoleh izin *The Department of Industri and Trade* dengan nomer izin IUT No. 05/DJAI/ITU.6/Non PMA – PMDN/I/93 pada tanggal 8 Januari 1993 dan izin SIUP No. 009/13/PB/I/1989 pada tanggal 19 January 1989.

Jenis barang yang diproduksi berupa kursi, almari, meja, pint, buffet dan aksesoris lainnya. Untuk komoditas furnitur rotan, kapasitas produksi pertahun rata-rata adalah 1500ton p.a dan kapasitas produksi kayu sebesar 2000ton p.a. Pemasaran produksi furnitur seluruhnya diekspor melalui pasar manacanegara dengan sasaran pasar utama yakni Amerika Serikat.

Pemesanan dapat dilakukan dengan mendatangi pabrik atau kantor secara langsung atau melalui penawaran lelang tender.

Modal awal yang dimiliki perusahaan ini adalah Rp. 4.000.000.000 dengan pemegang saham utama adalah Drs. Johannes Sumarno, selaku pemilik dan pendiri perusahaan ini. Karena pada dasarnya perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga, pemilik saham tersebut masih dipegang oleh anggota keluarga, yakni Mrs. Setiawaty selaku istri dan Mrs. Kurniawaty selaku putri dari pemilik. Modal ekuitas dari perusahaan ini adalah sebesar Rp. 4.000.000.000 dengan modal pinjaman sebesar Rp. 10.000.000.000 dan total investasi sebesar Rp. 14.000.000.000.

Pada awal pengoperasiannya, yakni tahun 1988 hingga tahun 2018, jumlah karyawan sudah mencapai 2023 karyawan. Jabatan Presiden Direktur dipegang oleh Drs. Johannes Sumarno dan Ir. Yenti Teja sebagai direktur. Sedangkan dewan pegawai dipimpin oleh Mrs. Setyawaty dan jabatan komisaris dipegang oleh Mr. Toni Suhendri. Beberapa perusahaan terkait dari PT Kurnia Anggun adalah CV. Kurnia Rotan yang bergerak pada bidang produksi manufaktur rotan dan PT. Rapindo Plastama yang merupakan perusahaan manufacturing yang bergerak dibidang plastic dan *packaging*.

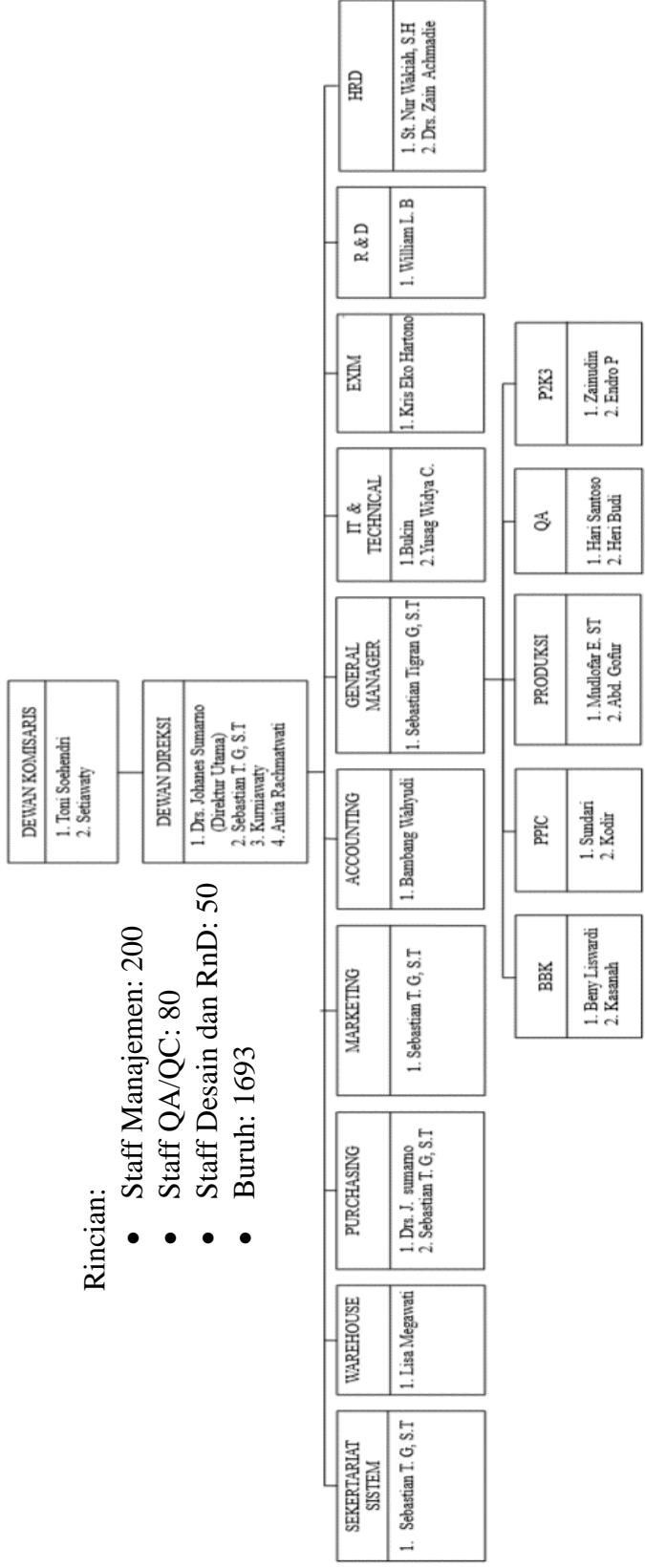
Tabel 1.1 *Summary* Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	PT Kurnia Anggun
Presiden Direktur	Drs. Johannes Sumarno
Lini Bisnsi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan, perancangan, pembuatan dan ekspor furniture berbahan kayu dan rotan. • Pengolahan plastik dan <i>packaging</i>
Established	5 Juni 1987 – sekarang
Jumlah Karyawan	2023 karyawan dari 2 unit industri <ul style="list-style-type: none"> • 856 wanita

	<ul style="list-style-type: none"> • 1167 laki-laki
Izin Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Izin Tetap Usaha Industri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perindustrian 05/DJAI/ITU-6/Non PMA-PMDN/I/1993 tertanggal 8 Januari 1993 • IUI Lanjutan berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Pemerintah Kabupaten Mojokerto nomor : 188/361/416-207.3/2012 Tentang Ijin Perluasan PT Kurnia Anggun (Tanpa Melalui Tahap Persetujuan Prinsip).

Sumber: PP Terbit Sertifikat PT Kurnia Anggun 2015

1.1.3.1 Struktur Organisasi



- Rincian:
- Staff Manajemen: 200
 - Staff QA/QC: 80
 - Staff Desain dan RnD: 50
 - Buruh: 1693

Gambar 1.5 Struktur Organisasi PT Kurnia Anggun

Sumber: Data Perusahaan (2018)

1.1.3.2 Visi dan Misi

Visi

Expanding the business and increasing local value

Misi

- *Answer the needs of stakeholder, employee, cutomers, supplier, communities and environment*
- *Perform ethical and wiser business*

1.1.3.3 Lini Bisnis

Lini bisnis PT Kurnia Anggung berfokus pada pengembangan, perancangan, pembuatan dan ekspor furniture berbahan kayu dan rotan. Kegiatan tersebut termasuk menyediakan barang – barang yang menjadi pokok penjualan, sebagai stock perusahaan yang siap untuk dijual jika ada pesanan dan memenuhi langsung kebutuhan yang diperlukan konsumen. Konsumen yang melakukan pemesanan lebih banyak berasal dari ritail penyedia barang furnitur. Hal tersebut dikarenakan kebijakan minimal pemesanan sebanyak satu kontainer per SKU dengan nilai minimal order \$15.000-\$30.000.

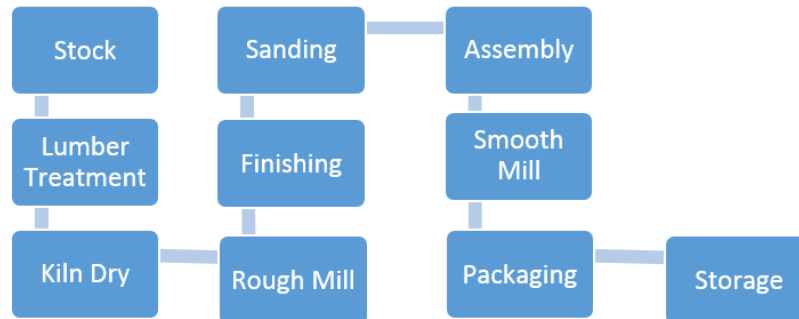
- **Produk**

Tabel 1.1 Kapasitas dan Kategori Produksi

Kategori Produk	Kapasitas Produksi per Bulan
<i>Dining Group</i>	12.000 pcs
<i>Bed Group</i>	5.000 pcs
<i>Occasional Group</i>	6.000 pcs
<i>Home Office</i>	10.000 pcs
<i>Accent Pieces</i>	6.000 pcs
<i>Baby Furnitures</i>	4.000 pcs

Sumber: *Data Perusahaan (2018)*

- ***Inhouse Production Process Flow***



Gambar 1.6 Inhouse Production Process Flow

Sumber: Data Perusahaan (2018)

Dalam menyelesaikan pemesanan order *buyer*, terdapat standarisasi pengerjaan. Pembuatan *sampling* membutuhkan waktu selama satu bulan. Setelah *sampling* disetujui oleh kedua pihak, maka dilakukan produksi. Produksi barang diperkirakan membutuhkan waktu selama 120 hari, tergantung tingkat kerumitan dan banyaknya barang yang dipesan. Selanjutnya untuk proses *rebuy*, perusahaan membutuhkan waktu produksi selama 90 hari kerja.

- **Pendistribusian**

Pendistribusian barang diperuntukkan ekspor pada tahun 2015 mencapai \$24 juta dan \$20 juta pada tahun 2016. Fokus ekspor menysasar vendor furnitur ternama di Amerika, yakni Pottery Barn, Ballard Design, Frontgate dan sebagainya. Kapasitas ekspor perbulan yang telah ditetapkan perusahaan adalah 150 kontainer dengan produksi puncak sekitar bulan April-Desember.

- **Foto Produk**



Gambar 1.7 Foto Produk Furniture

Sumber: Data Perusahaan (2018)

1.1.3.4 Sistem Mutu dan Manajemen Lingkungan

Untuk melindungi ekosistem hutan Indoneisa, PT Kurnia Anggun tidak diperbolehkan menggunakan bahan baku kayu bulat yang berasal dari hutan Negara. Selain itu, PT Kurnia Anggun tidak menggunakan bahan baku yang berasal dari kayu limbah industri, kayu bekas, kayu bongkaran, kayu yang dibatasi atau dilarang peredaranya dan kayu lelang. Kriteria tersebut tertera pada sertifikasi mutu tentang pengapalan kayu olahan untuk ekspor PT Kurnia Anggun tahun 2015.

Untuk menjamin asal bahan kayu dan rotan yang digunakan, setiap bahan baku yang masuk harus memiliki sheet/rekaman/laporan awal produksi yang dapat memberikan informasi ketelusuran asal usul bahan baku. Jenis produk yang dihasilkan sesuai dengan IUI yang dimiliki dan realisasi produksi tidak melebihi kapasitas yang diizinkan. Ketentuan tersebut tertera pada Indikator 2.1.3 sertifikasi standarisasi mutu tentang sistem penelusuran kayu.

1.1.3.5 Sertifikasi

Salah satu syarat legalitas agar produk PT Kurnia Anggun dapat dipasarkan baik secara lokal maupun internasional adalah dengan memenuhi sertifikasi Legalitas Kayu. Sertifikasi tersebut diperoleh pada tahun 2015 dengan nomor sertifikat LVLK-003/MUTU/LK-076 yang dikeluarkan oleh Komite Sertifikasi Lembaga Legalitas Kayu (LVLK) PT Mutuagung. PT Kurnia Anggun memenuhi standar verifikasi legalitas kayu sesuai Peraturan Menteri Kehutan Nomor P.43/Menhut-II/2014jo. P/95/Menhut-II/2014 dan

Peraturan DirjenBina Usaha Kehutanan Nomor P.14/VI-BPPHH/2014 jo. P.1/VI-BPPH/2015.

1.1.3.6 Konsumen

Tabel 1.2 Kostomer PT Kurnia Anggun

Client Name	% of turnover	Lini Produksi
Pottery Barn	40	Pottery Barn adalah jaringan toko perlengkapan rumah kelas atas yang berbasis di Amerika Serikat dengan toko ritel di Amerika Serikat, Kanada, Meksiko, Puerto Rico, Filipina, dan Australia.
Ballard Design	15	Ballard Designs adalah perusahaan ritel omnichannel yang mendesain dan menjual perabotan rumah bersumber global dan aksesoris dengan pengaruh Eropa.
Frontgate	5	Frontgate adalah peritel <i>multi channel</i> mewah rumah terkemuka dengan katalog, e-commerce, dan operasi ritel.
Crate & Barrel	10	Euromarket Designs, Inc. adalah 105+ rantai toko ritel di AS dan Kanada, yang berbasis di Northbrook, Illinois, yang mengkhususkan pada peralatan rumah tangga, furnitur, dan aksesoris rumah.
Lexington	10	Lexington Home Brands adalah pemimpin global dalam desain, sumber, manufaktur, dan pemasaran gaya hidup perabot rumah tangga kelas atas.
Heritage Baby Product	7	Heritage Baby Product adalah manufaktur furniture yang memproduksi furniture keperluan bayi.
Bernhardt	1	Bernhardt Design adalah perusahaan furnitur modern Amerika. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1983 sebagai lini baru furnitur komersial di bawah Perusahaan Furniture Bernhardt.

Arhaus	3	Arhaus adalah jaringan ritel Amerika Serikat yang mendesain dan menjual perabotan rumah secara online dan melalui toko ritel dan katalognya. Perusahaan ini berkantor pusat di Boston Heights, Ohio.
Others	9	Vendor yang berasal dari Eropa dan China.

Sumber: Data Perusahaan (2018)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Menurut Salim & Munadi (2017:60), zona dan potensi industri furnitur Indonesia tersebar di Sulawesi Barat (Rotan), Sulawesi Tengah (rotan), Jawa Timur (rotan dan Kayu), Yogyakarta (Kayu), Jawa Tengah (Jepara, Semarang dan Solo) yaitu panel padat dan bambu, Jawa Barat (Kayu Padat, panel, rotan dan bambu), Jakarta (kayu padat dan panel), Banten (kayu padat dan rotan), Kalimantan (kayu dan rotan), Sumatera Utara (kayu dan rotan), Sumatera Selatan (kayu dan rotan) serta Aceh (kayu dan rotan). Total perusahaan furnitur di Jawa Timur sebanyak 5000 unit terdiri dari usaha kecil, menengah dan besar.

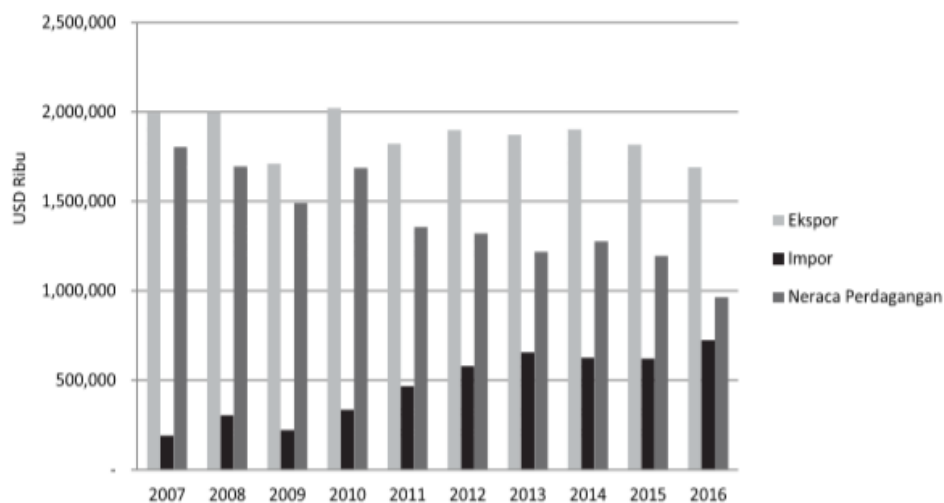


Gambar 1.8 Wilayah Penghasil Komoditi Furnitur di Indonesia

Sumber: Salim & Munadi (2017)

Dengan tingkat penyebaran wilayah penghasil komoditi furnitur yang luas tersebut, kinerja ekspor dan impor furnitur di Indonesia selama tahun

2007-2010 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2007 sampai dengan 2008 ekspor rata-rata yaitu sebesar USD 1,9 miliar, namun sempat jatuh di tahun 2009 sebesar USD 1,7 miliar atau menurun sebesar 14,07% dengan neraca sebesar 11,83%. Hal ini disebabkan karena pada bulan september 2008 terjadi krisis keuangan global. Pada tahun 2010 pernah terjadi peningkatan yang cukup signifikan dengan angka USD 2,02 miliar atau meningkat sebesar 18,13%. Hal ini juga berkontribusi positif terhadap neraca perdagangan yaitu sebesar USD 1,69 miliar atau meningkat sebesar 13,42% dari tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2011 nilai ekspor furnitur menurun kembali menjadi USD 1,8 miliar. Kondisi ini disebabkan akibat perekonomian di Eropa dan Amerika yang merupakan pasar utama furnitur sedang tidak bagus (Salim & Munadi, 2017: 67). Nilai tersebut dapat ditunjukkan pada Gambar 1.9.



Gambar 1.9 Kinerja ekspor dan impor furnitur di Indonesia

Sumber: Salim & Munadi (2017)

Menurut Sobur dalam Salim & Munadi (2017:67) berpendapat bahwa pada kondisi persaingan pasar ekspor, nilai perdagangan atau peluang ekspor furnitur dan kerajinan dunia tahun 2016 mencapai USD 131 miliar, namun peranan Indonesia dalam mengisi pangsa pasar dunia baru $\pm 1,2\%$, dimana ekspor Indonesia tahun 2016 sebesar USD 1,6 miliar. Eksportir terbesar

furnitur adalah Republik Rakyat Tiongkok (RRT), diikuti Jerman, Italia, Amerika Serikat, dan Polandia. Penurunan peringkat Indonesia dari ke-24 menjadi ke-26 dalam ekspor furnitur ke dunia menggambarkan bahwa dalam industri ini tidak hanya menyimpan potensi, akan tetapi juga tengah menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang berdampak pada penurunan ekspor furnitur Indonesia dalam kurun waktu 15 tahun terakhir (Salim & Munadi, 2017:67).

Tabel 1.3 Peringkat Ekspor Komoditi Furnitur Indonesia di Dunia

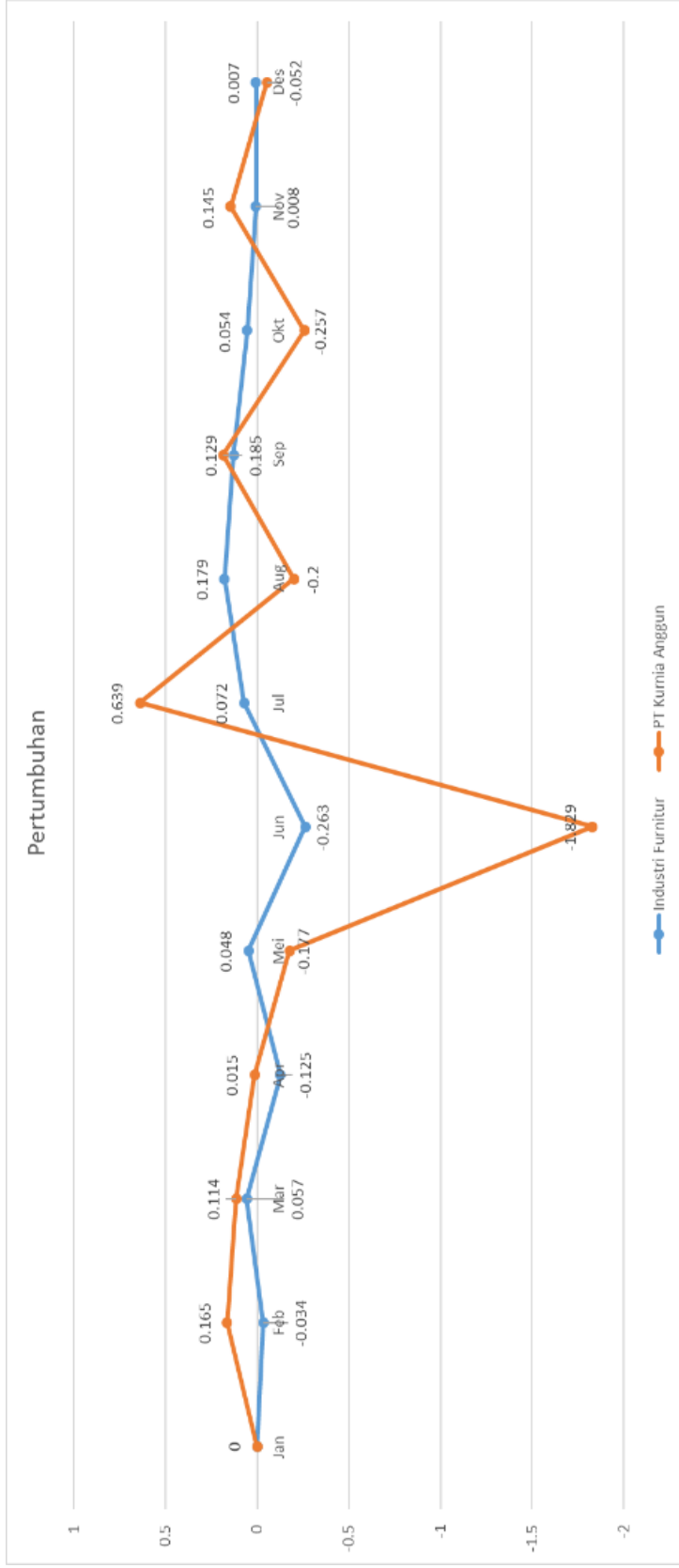
Peringkat Ekspor Komoditi Furnitur Indonesia dari 182 Negara di Dunia		
Tahun	Peringkat	Value (USD)
2010	19	2,021,860,395
2011	22	1,822,209,122
2012	23	1,899,419,196
2013	-	-
2014	25	1,902,064,117
2015	24	1,902,064,117
2016	26	1,689,156,465

Sumber: Data yang Telah Diolah (2018)

Menurut penuturan dari Wakil Ketua Forum Komunikasi Asosiasi Pengusaha (Forkas) Jawa Timur, Peter S. Tjioe dalam Faizal (2015), mengatakan bahwa pembeli dari Eropa dan Amerika Serikat mengalihkan pesannya ke Vietnam, karena harga mebel di negara tersebut lebih murah. Selanjutnya, Peter mengatkan bahwa tingkat persaingan pasar furnitur di Mojokerto pada tahun 2015 dilaporkan melemah akibat dari tingginya biaya produksi seperti komponen upah pekerja, kenaikan tarif tenaga listrik, transportasi pendistribusian dengan kontainer dan pemberlakuan sistem verifikasi legalitas kayu atau SVLK. Akibatnya, dua pabrik di Mojokerto mulai menutup pabrik akibat tingginya biaya produksi terutama upah pekerja.

Dengan adanya potensi pasar internasional yang dinilai menjanjikan, menarik minat PT Kurnia Anggun untuk berfokus pada industri ekspor furnitur. PT Kurnia Anggun merupakan perusahaan manufaktur furnitur di Mojokerto yang melayani produksi furnitur masal dari peritel yang memiliki pangsa pasar internasional. Jika dibandingkan dengan kinerja ekspor industri furnitur di Indonesia, fluktuasi tingkat ekspor PT Kurnia Anggun terlihat cukup tajam. Data penjualan ekspor tahun 2017 pada Gambar 1.10 menunjukkan bahwa perusahaan mengalami perkembangan yang fluktuatif dan cenderung mengalami penurunan terutama pada bulan Juni 2017.

Penurunan tersebut akibat dari adanya pengaruh biaya produksi seperti komponen upah pekerja, kenaikan tarif tenaga listrik, transportasi pendistribusian dengan kontainer dan pemberlakuan system verifikasi legalitas kayu atau SVLK yang berlaku di Kabupaten Mojokerto. Alasan lain dari penurunan tajam pada bulan Juni tersebut diakibatkan oleh perusahaan memberlakukan kebijakan pengurangan jam kerja lembur pada bulan Ramadhan dan kurangnya pesanan order dari *buyer*. Sedangkan pada bulan Agustus, Oktober dan Desember, penurunan diakibatkan karena perusahaan fokus untuk mempelajari *sample* furnitur baru yang dipesan oleh *buyer*.



Gambar 1.10 Perbandingan Pertumbuhan Kinerja Ekspor Furnitur Indonesia dan PT Kurnia Anggun Tahun 2017

Sumber: Data yang Telah Diolah (2018)

Menurut penuturan Ramadan, selaku asisten *General Manager* PT Kurnia Anggun, ada tiga perusahaan yang digolongkan sebagai pesaing PT Kurnia Anggun berdasarkan kesamaan komoditas produksi, *market share*, dan *buyer*. Perusahaan tersebut adalah PT Domusindo Pratama di Pasuruan dan PT Multimanao Indonesia di Gresik Jawa Timur. Tabel kompetitor tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.14.

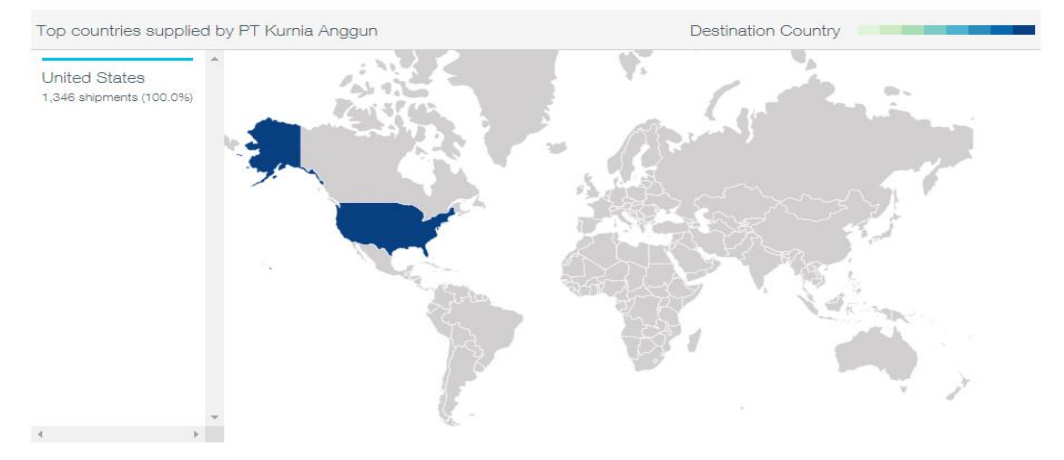
Tabel 1.5 Pesaing PT Kurnia Anggun

NO.	NAMA PERUSAHAAN	BIDNAG INDUSTRI	BAHAN BAKU	CAKUPAN EKSPOR
1	PT DOMUSINDO PERDANA	Furniture	Kayu	Amerika, Eropa, dan Asia
2	PT. KURNIA ANGGUN	Rattan Furniture	Kayu dan Rotan	Amerika
3	PT. MULTI MANAO INDONESIA	Hasil Hutan Rotan	Kayu dan Rotan	Amerika

Sumber: Data yang Telah Diolah (2018)

Kedua perusahaan tersebut memiliki *buyer* yang sama dengan PT Kurnia Anggun, yakni berfokus pada pasar Amerika dengan importir terbesar bernama William Sonoma. Selanjutnya, Ramadhan menuturkan bahwa posisi PT Kurnia Anggun dan PT Multimanao Indonesia adalah sejajar karena kedua perusahaan ini hanya berfokus pada pasar Amerika. Sejak tahun 2013, perusahaan hanya melayani importir dari Amerika saja, hal tersebut dapat dibuktikan dari Gambar 1.11. Sedangkan dalam web resmi PT Domusindo Perdana, dijelaskan bahwa perusahaan tersebut memiliki pasar ekspor yang lebih luas dengan cakupan wilayah Amerika, Eropa dan Asia.

Menurut Salim & Munadi (2017:91), pangsa ekspor furnitur Indonesia di pasar dunia justru mengalami penurunan dari 4,9% pada tahun 1999 menjadi 4,4% pada tahun 2009. Hal tersebut mencerminkan bahwa daya saing furnitur Indonesia di kancah dunia masih lemah.



Gambar 1.11 Jangkauan Pemasaran PT Kurnia Anggun

Sumber: Panjiva 2019

Faktor ketatnya persaingan bisnis dalam industri ekspor furnitur baik dalam negeri dan luar negeri, juga adanya penurunan jumlah pegawai akibat peningkatan upah kerja yang mana mengurangi efektifitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar berakibat mendorong turunnya jangkauan pemasaran PT Kurnia Anggun. Tabel 1.6 terlihat jangkauan *client* atau *buyer* ritel PT Kurnia Anggun pada tahun 2017, dengan total 100% hanya menguasai wilayah Amerika saja. Sedangkan Salim & Munadi (2017:97) beranggapan bahwa sebagai langkah keberlangsungan ekspor, Indonesia tidak dapat mengandalkan pasar Amerika sebagai tujuan ekspor utama. Sehingga perlu segera mencari pasar ekspor lain yang memiliki prospek baik kedepannya. Selanjutnya, potensi negara yang mengimpor furnitur selain Amerika adalah Eropa sebesar 39%, Jepang 6%, Australia 3% dan Kanada 7%. Meskipun potensi akan jumlah *buyer* yang berasal dari benua Eropa dan Asia cukup banyak, namun PT Kurnia Anggun masih belum memiliki strategi bersaing baik untuk menghadapi persaingan bisnis di lingkungannya, namun juga untuk mencapai visinya yakni *expanding the business*.

Tabel 1.6 Tabel *Client* Importir PT Kurnia Anggun Tahun 2017

	Europe		USA		Others	
	Client Name	% of turnover	Client Name	% of turnover	Client Name	% of turnover
Client list			Pottery Barn	40		
			Ballard Design	15		
			Frontgate	5		
			Crate & Barrel	10		
			Lexington	10		
			Heritage Baby Product	7		
			Bernhardt	1		
			Arhaus	3		
			Others	9		

Sumber: Data Perusahaan (2018)

Didasari dari latar belakang penelitian dan fenomena yang diambil, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana PT Kurnia Anggun dapat mampu menghadapi persaingan dan menetapkan strategi yang sesuai visi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan uraian diatas, penulis membahas penelitian ini dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis pada PT Kurnia Anggun”**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan tingginya pertumbuhan bisnis industri furnitur baik secara internasional dan domestik, menuntut PT Kurnia Anggun untuk mampu menghadapi persaingan dan mempertahankan posisinya di pasar, dimana sebuah perusahaan atau industri tidak dibuat hanya untuk kepentingan sesaat saja. Maka dari itu PT Kurnia Anggun harus mampu menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin akan datang serta melihat kondisi pasar dalam industri. Penelitian ini berfokus pada bagaimana perusahaan dapat mampu merumuskan strategi bisnis dan melihat posisi perusahaan di pasar dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta melihat posisi perusahaan di pasar melalui perumusan strategi bisnis menggunakan analisis matriks CPM, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal PT KurniaAnggun?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal PT Kurnia Anggun?
3. Bagaimanakah formulasi startegi bisnis yang dibutuhkan PT Kurnia Anggun jika dilihat dari lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis matriks CPM, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM?

1.5 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan perumusan masalah, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kondisi lingkungan internal PT Kurnia Anggun
2. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal PT Kurnia Anggun
3. Merumuskan strategi bisnis yang dibutuhkan PT Kurnia Anggun jika dilihat dari lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis matriks CPM, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan untuk penelitian – penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai rekomendasi strategi alternatif bagi PT Kurnia Anggun dalam menjalankan bisnisnya. Dengan demikian, diharapkan PT Kurnia Anggun dapat memiliki *competitive advantage* yang baik dalam melakukan persaingan dalam industri, khususnya dalam menghadapi persaingan.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penerapan strategi bisnis menggunakan analisis IFE, EFE, matriks CPM, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM pada PT Kurnia Anggun. Data penelitian diperoleh dari observasi peneliti, artikel dari website resmi serta dari hasil penelitian terdahulu. Waktu

penelitian ini dilaksanakan dari bulan Agustus 2018 sampai dengan bulan Maret 2019.

1.8 Sistematika Penulias Tugas Akhir

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Secara garis besar, sistematika penulisan penelitian ini terbagi menjadi:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi literatur mengenai landasan teori-teori tentang struktur modal, nilai perusahaan, dan rasio profitabilitas. Bab ini juga menguraikan penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini, kerangka pemikiran yang membahas rangkaian pola pikir untuk menggambarkan masalah penelitian serta hipotesis penelitian sebagai dugaan awal atas masalah penelitian dan pedoman untuk melakukan pengujian data.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, metode penelitian, pendekatan penelitian dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan maupun menganalisis data yang dapat menjawab serta menjelaskan masalah penelitian analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis dari penelitian yang dilakukan dan pembahasan mengenai pengaruh kondisi internal dan eksternal perusahaan terhadap alternative strategi yang diambil.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan atas hasil penelitian serta saran-saran terkait dengan penelitian ini sehingga diharapkan dapat berguna untuk penelitian selanjutnya