

**PERUMUSAN STRATEGI TOKO *FURNITURE* “X”  
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

**Disusun oleh:**

**Nama : Megawati**

**NPM : 2011610046**



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
2017**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**



Nama : Megawati  
NPM : 2011610046  
Jurusan : Teknik Industri  
Judul Skripsi : PERUMUSAN STRATEGI TOKO *FURNITURE* "X" DALAM  
MENGHADAPI PERSAINGAN

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Maret 2017

**Ketua Jurusan Teknik Industri**

( Dr. Carles Sitompul, ST, MT, MIM )

Pembimbing Pertama

( Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A )



Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Katolik Parahyangan

## **Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat**

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,



Nama : Megawati

NPM : 2011610046

dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

### **“PERUMUSAN STRATEGI TOKO *FURNITURE* “X DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN”**

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, Maret 2017

Megawati  
2011610046

## ABSTRAK

Sekarang ini minat konsumen terhadap produk *furniture* semakin tinggi. Hal ini dikarenakan sebagian besar masyarakat menjadikan produk *furniture* merupakan kebutuhan untuk menunjang kehidupan sehari-hari. Tingginya minat pembeli terhadap produk *furniture* semakin memperbesar peluang untuk mendapatkan laba bagi perusahaan dalam industri *furniture*. Besarnya peluang ini, mendorong banyak wirausahawan yang bergerak dalam bisnis penjualan produk *furniture*. Hal ini tentu saja menyebabkan persaingan yang ada semakin tinggi terjadi dalam bisnis penjualan *furniture* yang akhirnya mendorong perusahaan untuk memiliki strategi yang tepat. Tidak adanya perencanaan strategi yang dilakukan dapat berdampak pada penurunan penjualan yang terjadi terus-menerus, seperti yang terjadi pada toko *furniture* "X".

Toko *furniture* "X" bergerak dalam bidang penjualan produk-produk *furniture*. Toko *furniture* "X" berlokasi di Jalan Raya Lembang no.334, Bandung. Penelitian ini menganalisis kelemahan dan kekuatan yang dimiliki berdasarkan analisis lingkungan internal yang dilakukan. Selain itu, analisis juga dilakukan terhadap lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman dari toko *furniture* "X". Analisis lingkungan internal dan eksternal ini dilakukan untuk mengetahui strategi bisnis yang sesuai dengan toko *furniture*"X" dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat terjadi. Perencanaan strategi bisnis ini dilakukan dengan menggunakan *five forces porter model*, SWOT, *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks IE (Internal – Eksternal) yang menghasilkan tiga buah alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh toko *furniture* "X" yaitu *Low Cost Leadership*, *Cooperative*, dan *Attack on Competitor Strength (Offensive)*. Tiga buah alternatif tersebut dievaluasi untuk mendapatkan strategi terbaik menggunakan matriks QSPM. Berdasarkan matriks QSPM dihasilkan bahwa strategi terbaik untuk toko *furniture* "X" yaitu *Low Cost Leadership*.

## **ABSTRACT**

*Nowadays, the customers' interest towards furniture products gets higher. This is because most of people make furniture products as the needs to support their daily lives. The high interest towards the furniture products leads the companies producing the furniture products to make higher profits. This big opportunity leads a lot of entrepreneurs to get into the furniture product selling business. As a result, this situation makes higher competition in the furniture selling business that eventually leads the company to have the right strategy. The absence of strategy planning will affect the selling decrease from time to time, as what happened to the furniture store "X".*

*The furniture store "X" runs its business in furniture products selling. This store is located in Jl. Raya Lembang No. 334, Bandung. This study analyzed the strengths and weaknesses the furniture store has based on the internal environment analysis that has been conducted. In addition, the analysis was also conducted to the external environment to see the opportunities and threats of the furniture store "X". Both internal and external environment analyses were conducted to see the appropriate business strategies for the furniture store "X" in facing tougher competition. This business strategy plans were conducted employing the five forces porter model, SWOT, External Factor Evaluation (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE), Internal and External Matrixes. Those strategies generate three alternative strategies that can be applied to the furniture store "X" namely, Low Cost Leadership, Cooperative, and Attack on Competitor Strength (Offensive). Those three alternative strategies were evaluated to find the best strategy by implementing the QSPM matrix. Finally, the QSPM matrix resulted the best strategy for the furniture store "X", i.e. Low Cost Leadership.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana Teknik Industri. Judul penulisan skripsi ini adalah “Perumusan Strategi Toko *Furniture* “X” Dalam Menghadapi Persaingan”.

Penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik tentunya tidak terlepas dari bantuan serta bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis akan menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. Carles Sitompul, ST, MT, MIM selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan yang memberikan bimbingannya selama penyusunan skripsi ini.
2. Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A selaku pembimbing utama sekaligus dosen wali yang telah memberikan bimbingan, nasehat dan juga perhatian selama penyusunan skripsi ini dilakukan.
3. Staf Dosen Teknik Industri yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliahan.
4. Orang tua yang selalu memberikan dukungan serta doa selama penyusunan skripsi ini dilakukan.
5. Pemilik toko *furniture* “X” yang telah berkenan untuk dijadikan objek penelitian dalam penyusunan skripsi.
6. Karyawan toko *furniture* “X” yang telah berkenan untuk memberikan pengetahuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
7. Saudara-saudara yang telah memberikan dukungannya demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman yang memberikan bantuan dan dukungan semangatnya dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu demi satu yang telah memberikan banyak bantuannya dalam penyusunan skripsi ini

Akhir kata, demi perbaikan penyusunan skripsi yang lebih baik lagi selanjutnya, penulis sangat mengharapkan saran dan juga kritiknya yang membangun. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat untuk memberikan pengetahuan bagi penulis ataupun bagi yang membacanya.

Bandung, Februari 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |       |
|--|-------|
| <b>ABSTRAK</b> .....   | i     |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | ii    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | iii   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | v     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | ix    |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | xi    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....   | xiii  |
| <br>   |       |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>   |       |
| I.1 Latar Belakang.....  | I-1   |
| I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah .....   | I-4   |
| I.3 Pembatasan dan Asumsi Masalah .....  | I-14  |
| I.4 Tujuan Penelitian .....  | I-14  |
| I.5 Manfaat Penelitian .....   | I-14  |
| I.6 Metodologi Penelitian.....   | I-15  |
| I.7 Sistematika Penulisan.....   | I-18  |
| <br>   |       |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>   |       |
| II.1 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).....   | II-1  |
| II.2 Manajemen Strategis .....   | II-2  |
| II.3 Manfaat Manajemen Strategis .....   | II-5  |
| II.4 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan.....  | II-6  |
| II.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....   | II-6  |
| II.4.2 Analisis Lingkungan Internal .....  | II-11 |
| II.4.2.1 Visi, dan Misi Perusahaan.....  | II-11 |
| II.4.2.2 <i>Key Success Factors</i> (KSF) .....  | II-12 |
| II.5 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE) dan <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) ..... | II-13 |
| II.6 Matriks SWOT.....   | II-14 |



|        |  |       |
|--------|--|-------|
| II.7   | Matriks IE (Internal-Eksternal) .....                  | II-16 |
| II.8   | Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) ..... | II-17 |
| II.9   | Alternatif Strategi.....                               | II-18 |
| II.9.1 | Strategi Bersaing Generik .....                        | II-18 |
| II.9.2 | <i>Merger and Acquisition Strategies</i> .....         | II-22 |
| II.9.3 | <i>Cooperative Strategies</i> .....                    | II-23 |
| II.9.4 | <i>Vertical Integration Strategies</i> .....           | II-23 |
| II.9.5 | <i>Outsourcing Strategies</i> .....                    | II-24 |
| II.9.6 | <i>Offensive Strategies</i> .....                      | II-24 |
| II.9.7 | <i>Defensive Strategies</i> .....                      | II-27 |
| II.9.8 | <i>First-Mover</i> .....                               | II-28 |

## **BAB II PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

|         |   |        |
|---------|---|--------|
| III.1   | Deskripsi Toko <i>Furniture “X”</i> .....                         | III-1  |
| III.2   | Visi, Misi, dan Tujuan Toko <i>Furniture “X”</i> .....            | III-2  |
| III.3   | Lingkungan Kompetitif Toko <i>Furniture “X”</i> .....             | III-3  |
| III.3.1 | Ancaman Pesaing .....   | III-3  |
| III.3.2 | Ancaman Pendetang Baru .....                                      | III-6  |
| III.3.3 | Ancaman Produk Pengganti.....                                     | III-8  |
| III.3.4 | Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok .....                              | III-9  |
| III.3.5 | Kekuatan Tawar-Manawar Pembeli .....                              | III-12 |
| III.4   | Identifikasi Faktor Eksternal Toko <i>Furniture “X”</i> .....     | III-14 |
| III.4.1 | Peluang Toko <i>Furniture “X”</i> .....                           | III-14 |
| III.4.2 | Ancaman Toko <i>Furniture “X”</i> .....                           | III-22 |
| III.5   | Identifikasi Faktor Internal Toko <i>Furniture “X”</i> .....      | III-24 |
| III.5.1 | Kekuatan Toko <i>Furniture “X”</i> .....                          | III-26 |
| III.5.2 | Kelemahan Toko <i>Furniture “X”</i> .....                         | III-28 |
| III.6   | Analisis <i>Key Success Factors</i> (KSF).....                    | III-31 |
| III.7   | <i>External Factor Evaluation</i> Toko <i>Furniture “X”</i> ..... | III-33 |
| III.8   | <i>Internal Factor Evaluation</i> Toko <i>Furniture “X”</i> ..... | III-34 |
| III.9   | Matriks SWOT .....  | III-36 |
| III.10  | Matriks IE (Internal-Eksternal).....                              | III-37 |
| III.11  | Alternatif Strategi.....  | III-38 |
| III.12  | Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) .....            | III-41 |

## **BAB IV ANALISIS**

|  |       |
|--|-------|
| IV.1 Analisis Kondisi Toko <i>Furniture "X"</i> Saat Ini .....                                   | IV-1  |
| IV.2 Analisis Faktor Eksternal .....   | IV-2  |
| IV.3 Analisis Faktor Internal .....  | IV-5  |
| IV.4 <i>External Factor Evaluation</i> dan <i>Internal Factor Evaluation</i> .....               | IV-6  |
| IV.5 Alternatif Strategi untuk Toko <i>Furniture "X"</i> .....                                   | IV-8  |
| IV.5.1 Rekomendasi Strategi : <i>Low Cost Leadership</i> .....                                   | IV-8  |
| IV.5.2 Rekomendasi Strategi : <i>Cooperative</i> .....   | IV-10 |
| IV.5.3 Rekomendasi Strategi : <i>Attack on Competitor Strengths</i><br>( <i>Offensive</i> )..... | IV-11 |
| IV.6 Penentuan Strategi Toko <i>Furniture "X"</i> .....  | IV-13 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| V.1 Kesimpulan ..... | V-1 |
| V.2 Saran .....      | V-1 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

|              |  |        |
|--------------|--|--------|
| Tabel I.1    | Penjualan di Toko <i>Furniture</i> “X” Tahun 2010 .....                            | I-6    |
| Tabel I.2    | Penjualan di Toko <i>Furniture</i> “X” Tahun 2011 .....                            | I-7    |
| Tabel I.3    | Penjualan di Toko <i>Furniture</i> “X” Tahun 2012 .....                            | I-8    |
| Tabel I.4    | Penjualan di Toko <i>Furniture</i> “X” Tahun 2013 .....                            | I-9    |
| Tabel I.5    | Penjualan di Toko <i>Furniture</i> “X” Tahun 2014 .....                            | I-10   |
| Tabel III.1  | Pesaing Toko <i>Furniture</i> “X” .....  | III-4  |
| Tabel III.2  | Harga Jual Produk <i>Furniture</i> .....   | III-5  |
| Tabel III.3  | Perbedaan Harga Jual Rata-Rata <i>Furniture</i> Kayu Partikel<br>dan Plastik ..... | III-6  |
| Tabel III.4  | Daftar Pemasok Toko <i>Furniture</i> “X” .....                                     | III-11 |
| Tabel III.5  | Jumlah Penduduk Jawa Barat .....   | III-18 |
| Tabel III.6  | Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden .....                                       | III-24 |
| Tabel III.7  | Matriks EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ) .....                            | III-33 |
| Tabel III.8  | Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....                            | III-35 |
| Tabel III.9  | Matriks SWOT.....  | III-36 |
| Tabel III.10 | Kriteria Strategi <i>Low Cost Leadership</i> .....                                 | III-39 |
| Tabel III.11 | Matriks QSPM untuk Toko <i>Furniture</i> “X” .....                                 | III-41 |

## DAFTAR GAMBAR

|              |  |        |
|--------------|--|--------|
| Gambar I.1   | Jumlah UMKM Indonesia tahun 2010-2013.....                     | I-1    |
| Gambar I.2   | Kayu Partikel.....   | I-3    |
| Gambar I.3   | Diagram Penjualan Toko <i>Furniture</i> “X” 2010-2014 .....    | I-11   |
| Gambar I.4   | Metodologi Penelitian.....                                     | I-17   |
| Gambar II.1  | Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi.....               | II-3   |
| Gambar II.2  | Lima Kekuatan Porter .....                                     | II-8   |
| Gambar II.3  | Matriks SWOT.....  | II-14  |
| Gambar II.4  | Matriks IE (Internal-Eksternal) .....                          | II-16  |
| Gambar II.5  | <i>The Five Generic Competitive Strategies</i> .....           | II-21  |
| Gambar III.1 | Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tahun 2010-2015.....        | III-15 |
| Gambar III.2 | Data Penggunaan Internet di Indonesia .....                    | III-16 |
| Gambar III.3 | Diagram Persebaran Penduduk Indonesia .....                    | III-17 |
| Gambar III.4 | Jumlah Penduduk di Daerah Jawa Barat.....                      | III-18 |
| Gambar III.5 | Pendapatan Per Kapita Indonesia Tahun 2011-2014 .....          | III-20 |
| Gambar III.6 | Pencatatan Ketersediaan Produk Toko <i>Furniture</i> “X” ..... | III-30 |
| Gambar III.7 | Matriks IE (Internal-Eksternal) .....                          | III-37 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |                                   |     |
|------------|-----------------------------------|-----|
| LAMPIRAN A | Wawancara Beberapa Konsumen ..... | A-1 |
|------------|-----------------------------------|-----|

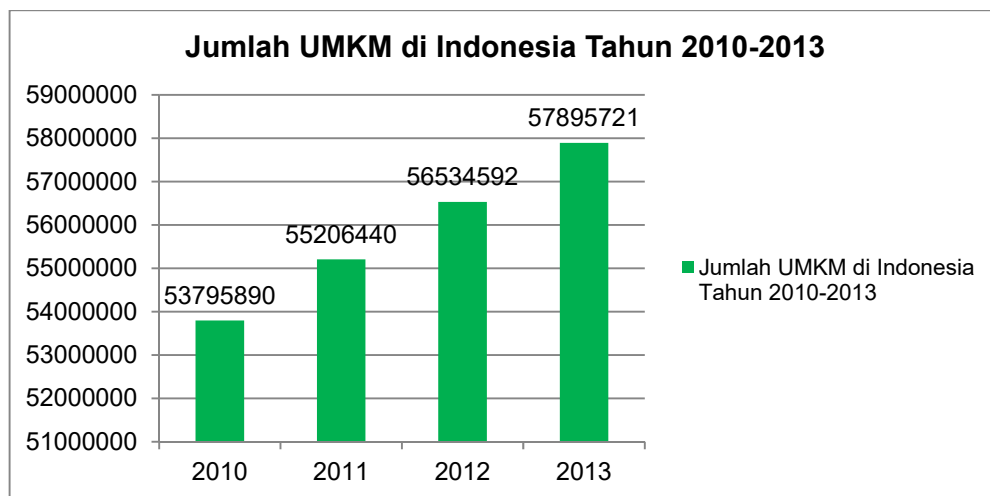
# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, batasan dan asumsi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

### I.1 Latar Belakang Masalah

Dunia usaha yang semakin berkembang seperti sekarang ini mendorong semakin berkembangnya beragam jenis bisnis yang ada dan juga mendorong persaingan yang semakin ketat di dalam dunia bisnis tersebut. Dunia usaha yang mengalami perkembangan bukan hanya terjadi pada industri besar saja, tetapi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) turut mengalami perkembangan bisnis. Menurut Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu. Jumlah UMKM di Indonesia terus mengalami peningkatan untuk setiap tahunnya. Gambar I.1 menunjukkan peningkatan jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2010-2013.



Gambar I.1 Jumlah UMKM Indonesia Tahun 2010-2013

(Sumber : Data Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia)

Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia, keberadaan UMKM di Indonesia memberikan kontribusi terhadap PDB sebesar 58,92% dan terhadap penyerapan tenaga kerja sebesar 97,30%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa UMKM di Indonesia memberikan dampak yang positif sehingga peranan UMKM di Indonesia dinilai penting keberadaannya. Peranan UMKM di Indonesia dapat membantu memberikan lapangan pekerjaan baru yang dapat berdampak juga kepada kesejahteraan masyarakat dikarenakan adanya peningkatan pendapatan. Peningkatan pendapatan masyarakat akan membantu pula dalam meningkatkan peluang majunya UMKM di Indonesia.

Salah satu UMKM yang dinilai memiliki peluang cukup besar yaitu di bidang *furniture*. Bisnis *furniture* semakin banyak dilirik oleh para wirausahawan karena bisnis ini merupakan salah satu bisnis yang cukup menjanjikan dalam memberikan keuntungan yang relatif cukup tinggi. Perkembangan industri *furniture* semakin di lirik sekarang ini dikarenakan mendapatkan dukungan dari pemerintahan Indonesia dalam perkembangan industri *furniture* dan kerajinan yang siap bersaing di era perdagangan pasar bebas dunia, hal tersebut diungkapkan oleh Asosiasi Mebel dan Kerajinan Indonesia (AMKRI). Dukungan pemerintah terhadap perkembangan industri *furniture* semakin membuka peluang meningkatnya perkembangan industri *furniture* yang berdampak pula pada meningkatnya keuntungan yang diperoleh oleh industri *furniture*.

Tidak dapat dipungkiri bahwa *furniture* merupakan kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat sebagai sarana untuk menunjang kehidupan mereka sehari-hari di dalam rumah. Saat ini banyak orang yang membeli *furniture* bukan hanya atas dasar fungsinya saja. *Furniture* tidak hanya memiliki fungsi sebagai media untuk menunjang kebutuhan di dalam rumah atau kantor tetapi dapat dijadikan sebagai media untuk menunjukkan kondisi status sosial dari seseorang. Tidak jarang saat ini sebagian orang rela mengeluarkan biaya yang tidak sedikit hanya untuk membeli *furniture* yang mewah. Hal ini dilakukan agar mereka mendapatkan penilaian status sosial terpendang di mata masyarakat.

Perkembangan bisnis *furniture* yang ada sekarang ini sebagian besar sudah tidak lagi menggunakan kayu murni tetapi menggunakan kayu partikel. *Furniture* yang dijual di pasar dengan kayu murni, misalnya saja kayu jati jumlahnya sangat sedikit atau di produksi bila ada pesanan langsung dari konsumen. Produsen *furniture* sebagian besar telah menggunakan jenis kayu

partikel sebagai bahan baku dari pembuatan *furniture*. Kayu partikel adalah jenis kayu hasil daur ulang dari kepingan kayu yang kemudian akan dicampur dengan bahan kimia. Selain menggunakan kayu partikel, bahan baku untuk pembuatan *furniture* pun ada yang menggunakan kayu lembaran (triplek). Bahan baku *furniture* dari kayu partikel dan plastik ini memiliki harga yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan kayu murni sehingga dapat lebih terjangkau dan pasarnya pun menjadi lebih luas. Contoh kayu partikel yang digunakan dalam *furniture* dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Kayu Partikel

Semakin banyaknya orang yang menyadari pentingnya kebutuhan atas *furniture* ini sebagai kebutuhan dasar inilah yang akhirnya membuat banyak toko-toko *furniture* menjadi ramai untuk didatangi oleh konsumen. Peluang mendapatkan keuntungan yang cukup tinggi yang didasarkan pada tingginya minat pembelian terhadap produk *furniture* ini yang akhirnya mendorong pemilik toko *furniture* "X" untuk menjalankan bisnis di industri *furniture*.

Besarnya peluang yang didapatkan dari bisnis *furniture* maka semakin mendorong banyaknya UMKM yang bergerak dalam bidang sejenis. Hal inilah yang kemudian menuntut para pemilik usaha untuk melakukan strategi agar mampu bersaing dan juga mampu mengembangkan bisnisnya di masa yang akan datang. Menentukan strategi yang digunakan ini tentunya diperlukan berbagai pertimbangan yang dilakukan oleh pemilik usaha. Hal tersebut dilakukan tentunya dengan harapan agar mendapatkan keuntungan yang besar dalam waktu yang relatif singkat. Kemampuan UMKM untuk dapat bersaing bukan hanya ditentukan oleh kualitas dari produk yang dihasilkan tetapi juga aspek-aspek lain yang mendukung kinerja dari perusahaan tersebut. Berdasarkan hal ini maka dalam penulisan tugas akhir ini diharapkan dapat memberikan usulan mengenai strategi yang digunakan oleh toko *furniture* "X" untuk mampu bersaing dan juga mampu mengembangkan usahanya di bidang *furniture*.



## I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Pemiliki toko *furniture* "X" telah menjalankan bisnisnya kurang lebih selama 15 tahun. Toko *furniture* "X" berlokasi di jalan Raya Lembang nomor 334. Lokasi toko ini dinilai cukup strategis dikarenakan lokasinya berada di jalan raya utama yang sering dilalui oleh banyak orang sehingga mudah dijangkau oleh konsumen. Pada awalnya di daerah Lembang toko yang menjual *furniture* hanya ada empat toko saja yang lokasinya pun tidak saling berdekatan satu sama lainnya. Toko *furniture* "X" ini bukan merupakan pendiri awal dari dibukanya toko *furniture* di daerah Lembang. Toko *furniture* "X" ini berdiri setelah adanya dua toko *furniture* terlebih dahulu di daerah Lembang.

Pemilik toko memilih untuk membuka toko *furniture* di daerah Lembang dikarenakan pemilik toko telah memiliki pengetahuan mengenai produk-produk *furniture* yang didapatkan dari pengalamannya terdahulu ketika bekerja di salah satu toko *furniture* di daerah Bandung. Setelah pemilik toko mengumpulkan modal dari hasil kerjanya dan hasil pinjaman, pemilik toko kemudian memberanikan diri untuk membuka toko *furniture* sendiri di daerah Lembang. Keputusan pemilik toko untuk membuka toko di daerah Lembang dikarenakan mendapatkan pinjaman tempat untuk berjualan dan juga pemilik toko melihat jumlah pesaing yang ada sedikit. Pada saat dibukanya toko *furniture* "X" ini walaupun telah ada dua toko sebelumnya dan tidak lama kemudian muncul satu pendatang baru lagi, persaingan yang terjadi di bidang *furniture* untuk daerah Lembang belum begitu ketat. Hal ini dikarenakan lokasi toko tidak saling berdekatan satu sama lainnya, sehingga mempunyai pasarnya masing-masing untuk setiap toko.

Pada awal menjalankan bisnis ini, toko *furniture* "X" hanya menjual produk-produk *furniture* saja. Produk yang dijual didapatkan dari beberapa *home industry* yang ada di daerah Bandung. Pemilihan pengambilan barang dari *home industry* ini dikarenakan pemilik toko belum memiliki modal yang cukup dan belum mendapatkan kepercayaan dari *supplier* yang sudah memiliki *brand* dikarenakan toko *furniture* "X" baru saja memulai usahanya. Setelah berjalan kurang lebih selama lima tahun, barulah pemilik toko mendapatkan penawaran dari *supplier* yang telah memiliki *brand* untuk dapat bekerja sama menjual barang-barang yang telah memiliki *brand* tertentu seperti Central dan Olympic. Setelah toko *furniture* "X" menjual barang-barang *furniture* dengan *brand-brand*

tertentu, barulah pemilik toko mendapatkan penawaran-penawaran dari beberapa *supplier* untuk menjual barang-barang elektronik. Pada awalnya pemilik toko menolak dikarenakan pemilik toko merasa modal yang dimiliki belum cukup, sehingga pemilik toko takut untuk melakukan pengembangan di dalam bisnisnya tersebut. Pesaing toko *furniture* "X" ini pun mendapatkan penawaran yang sama untuk menjual barang elektronik dan akhirnya pesaing toko *furniture* "X" pun mengembangkan usahanya dengan menjual barang elektronik juga. Akhirnya pada saat itu, toko yang menjual *furniture* dan elektronik berjumlah dua toko dan yang hanya menjual *furniture* saja berjumlah dua toko. Toko yang hanya menjual *furniture* saja yaitu toko *furniture* "X" dan toko pendiri awal *furniture* di daerah Lembang.

Selama dua tahun berjalan setelah adanya pesaing yang mengembangkan usahanya, pemilik toko merasa bahwa penjualan di tokonya mengalami penurunan. Konsumen lebih banyak datang ke pesaing tersebut dikarenakan barang yang dijual lebih lengkap sehingga konsumen melakukan transaksi untuk barang elektronik dan *furniture* hanya di satu tempat saja. Hal tersebut tentunya mempermudah konsumen sehingga dapat menghemat waktu bagi konsumen. Melihat hal ini, pemilik toko *furniture* "X" pun akhirnya melakukan pengembangan usaha dengan menjual barang-barang elektronik sebagai cara untuk dapat mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Pada awal-awal dilakukannya pengembangan usaha, toko *furniture* "X" ini pun merasakan dampak yang positif yaitu dengan meningkatnya kembali hasil penjualan di toko *furniture* "X" tersebut walaupun tidak secara signifikan. Hal ini dikarenakan produk elektronik yang dijual tidak dalam jumlah yang banyak. Produk elektronik yang dijual hanya produk mesin cuci, kulkas, *magic com*, televisi dan *dvd player* saja. Pemilik toko *furniture* "X" tetap lebih berfokus pada produk-produk *furniture*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik toko, keputusan untuk lebih berfokus kepada produk *furniture* dikarenakan produk elektronik memiliki tingkat resiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk *furniture*, sehingga pemilik toko tidak mau mengambil resiko yang lebih tinggi dengan menjual produk elektronik.

Beberapa tahun belakangan ini, persaingan di bidang *furniture* di daerah Lembang semakin ketat terjadi. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya pendatang baru yang bergerak di bidang sejenis dan bahkan memiliki toko yang

lebih besar dibandingkan toko *furniture* "X". Hal ini berdampak pada penurunan penjualan yang terjadi pada toko *furniture* "X". Banyaknya pesaing ini membuat semakin banyaknya pilihan bagi konsumen. Hal ini tentunya memberikan dampak positif bagi konsumen karena terdapat beragam pilihan produk yang dapat dipilihnya. Sebaliknya, hal ini berdampak negatif bagi wirausahawan jika tidak memiliki strategi yang tepat karena semakin ketatnya persaingan yang terjadi dalam memperoleh konsumen. Berikut ini merupakan data penjualan untuk jenis-jenis barang di Toko *Furniture* "X" untuk tahun 2010-2014 dapat dilihat pada Tabel I.1 sampai dengan Tabel I.5.

Tabel I.1 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2010

| Jenis Barang | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6          |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Kasur        | 155         | 145         | 152         | 150         | 137         | 120        |
| Lemari Kayu  | 138         | 123         | 123         | 128         | 127         | 105        |
| Rak Piring   | 136         | 112         | 116         | 106         | 108         | 85         |
| Rak Buku     | 112         | 118         | 113         | 101         | 106         | 82         |
| Meja Belajar | 82          | 83          | 81          | 90          | 89          | 79         |
| Meja Makan   | 97          | 96          | 100         | 104         | 104         | 77         |
| Rak Handuk   | 91          | 100         | 112         | 108         | 106         | 85         |
| Rak Sepatu   | 133         | 123         | 107         | 110         | 105         | 75         |
| R.TV         | 112         | 111         | 106         | 105         | 103         | 81         |
| Sofa         | 100         | 102         | 97          | 105         | 103         | 75         |
| Dipan        | 85          | 95          | 91          | 99          | 93          | 71         |
| <b>Total</b> | <b>1241</b> | <b>1208</b> | <b>1198</b> | <b>1206</b> | <b>1181</b> | <b>935</b> |

Tabel I.1 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2010 (lanjutan)

| Jenis Barang | 7           | 8          | 9           | 10          | 11         | 12          |
|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Kasur        | 138         | 121        | 165         | 147         | 161        | 150         |
| Lemari Kayu  | 132         | 106        | 137         | 125         | 123        | 133         |
| Rak Piring   | 128         | 89         | 122         | 106         | 100        | 123         |
| Rak Buku     | 124         | 76         | 128         | 118         | 103        | 113         |
| Meja Belajar | 89          | 79         | 102         | 95          | 62         | 95          |
| Meja Makan   | 101         | 77         | 119         | 102         | 68         | 103         |
| Rak Handuk   | 107         | 81         | 108         | 91          | 61         | 102         |
| Rak Sepatu   | 101         | 76         | 115         | 106         | 61         | 109         |
| R.TV         | 106         | 75         | 112         | 103         | 71         | 102         |
| Sofa         | 108         | 71         | 127         | 98          | 71         | 101         |
| Dipan        | 80          | 68         | 117         | 82          | 61         | 91          |
| <b>Total</b> | <b>1214</b> | <b>919</b> | <b>1352</b> | <b>1173</b> | <b>942</b> | <b>1222</b> |

Pada tahun 2010 total penjualan produk *furniture* yang dapat dilakukan oleh toko *furniture* "X" yaitu 13.791 produk. Pada tahun 2010 pembelian barang

*furniture* yang paling tinggi terjadi pada bulan September. Hal ini dikarenakan pada bulan September terjadinya hari Raya Idul Fitri yang membuat peningkatan pembelian konsumen. Peningkatan penjualan produk *furniture* di toko *furniture* "X" pun terjadi pada akhir tahun. Sebagian besar konsumen di daerah Lembang memiliki pola yang disebut dengan larangan bulan. Larangan bulan ini merupakan suatu kepercayaan apabila membeli produk pada hari tertentu maka produk yang dibeli akan cacat, sehingga banyak masyarakat yang memilih untuk tidak membeli produk apapun. Pola larangan bulan yang ada ini berbeda untuk setiap tahunnya. Pola larangan bulan pada tahun 2010 ini terjadi pada bulan Juli, Agustus dan November. Pola larangan bulan yang dianut oleh masyarakat ini kemudian berdampak pada penurunan penjualan yang terjadi pada Toko *Furniture* "X". Berikut ini merupakan penjualan *furniture* pada tahun 2011.

Tabel I.2 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2011

| Jenis Barang | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 117        | 105        | 114        | 93         | 82         | 101        |
| Lemari Kayu  | 114        | 116        | 115        | 102        | 81         | 114        |
| Rak Piring   | 86         | 107        | 72         | 83         | 78         | 99         |
| Rak Buku     | 72         | 78         | 72         | 82         | 71         | 75         |
| Meja Belajar | 71         | 80         | 77         | 76         | 63         | 79         |
| Meja Makan   | 76         | 78         | 75         | 79         | 63         | 74         |
| Rak Handuk   | 77         | 79         | 73         | 57         | 67         | 72         |
| Rak Sepatu   | 85         | 71         | 75         | 75         | 66         | 88         |
| Rak TV       | 82         | 73         | 72         | 78         | 67         | 68         |
| Sofa         | 86         | 79         | 77         | 73         | 67         | 69         |
| Dipan        | 72         | 72         | 67         | 76         | 72         | 72         |
| <b>Total</b> | <b>938</b> | <b>938</b> | <b>889</b> | <b>874</b> | <b>777</b> | <b>911</b> |

Tabel I.2 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2011 (lanjutan)

| Jenis Barang | 7          | 8           | 9          | 10         | 11         | 12         |
|--------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 81         | 129         | 102        | 103        | 80         | 116        |
| Lemari Kayu  | 62         | 120         | 92         | 85         | 77         | 111        |
| Rak Piring   | 62         | 71          | 86         | 82         | 62         | 98         |
| Rak Buku     | 61         | 84          | 73         | 73         | 55         | 88         |
| Meja Belajar | 65         | 77          | 67         | 78         | 67         | 89         |
| Meja Makan   | 67         | 93          | 91         | 77         | 66         | 82         |
| Rak Handuk   | 74         | 103         | 88         | 73         | 74         | 94         |
| Rak Sepatu   | 77         | 99          | 82         | 73         | 81         | 76         |
| Rak TV       | 63         | 94          | 75         | 74         | 69         | 81         |
| Sofa         | 68         | 95          | 81         | 71         | 62         | 68         |
| Dipan        | 68         | 78          | 79         | 69         | 65         | 71         |
| <b>Total</b> | <b>748</b> | <b>1043</b> | <b>916</b> | <b>858</b> | <b>758</b> | <b>974</b> |

Sama halnya dengan penjualan pada tahun 2010, peningkatan penjualan produk-produk *furniture* terjadi pada bulan menjelang Hari Raya Idul Fitri yang jatuh pada bulan Agustus dan juga menjelang pergantian tahun baru. Pola larangan bulan pun terjadi pada tahun 2011 sama dengan tahun 2010. Pola larangan bulan yang terjadi di masyarakat untuk tahun 2011 terjadi pada bulan Mei, Juli dan November. Hal ini kemudian berdampak pada penurunan penjualan pada bulan-bulan tersebut dibandingkan dengan yang lainnya. Total penjualan produk *furniture* yang dapat dilakukan oleh toko *furniture* "X" selama tahun 2011 yaitu 10.642 produk. Total penjualan produk ini mengalami penurunan 3.527 produk dibandingkan dengan tahun 2010. Hal ini dikarenakan mulai munculnya pesaing yang bergerak di bidang sejenis. Tabel I.3 menunjukkan data penjualan *furniture* di toko *furniture* "X" untuk tahun 2012.

Tabel I.3 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2012

| Jenis Barang | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 87         | 102        | 104        | 95         | 78         | 88         |
| Lemari Kayu  | 66         | 74         | 68         | 73         | 59         | 64         |
| Rak Piring   | 65         | 59         | 63         | 61         | 52         | 59         |
| Rak Buku     | 66         | 73         | 61         | 64         | 59         | 65         |
| Meja Belajar | 59         | 57         | 59         | 60         | 53         | 60         |
| Meja Makan   | 64         | 66         | 67         | 61         | 55         | 77         |
| Rak Handuk   | 74         | 70         | 74         | 75         | 64         | 76         |
| Rak Sepatu   | 64         | 56         | 68         | 70         | 59         | 70         |
| Rak TV       | 65         | 52         | 67         | 68         | 52         | 72         |
| Sofa         | 52         | 50         | 56         | 55         | 48         | 60         |
| Dipan        | 54         | 56         | 56         | 65         | 54         | 60         |
| <b>Total</b> | <b>716</b> | <b>715</b> | <b>743</b> | <b>747</b> | <b>633</b> | <b>751</b> |

Tabel I.3 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2012 (lanjutan)

| Jenis Barang | 7          | 8          | 9          | 10         | 11         | 12         |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 89         | 128        | 71         | 77         | 90         | 72         |
| Lemari Kayu  | 64         | 77         | 49         | 54         | 56         | 43         |
| Rak Piring   | 60         | 70         | 45         | 49         | 47         | 44         |
| Rak Buku     | 66         | 74         | 43         | 51         | 48         | 44         |
| Meja Belajar | 63         | 70         | 43         | 58         | 50         | 45         |
| Meja Makan   | 63         | 74         | 53         | 51         | 55         | 50         |
| Rak Handuk   | 64         | 84         | 55         | 57         | 61         | 53         |
| Rak Sepatu   | 67         | 70         | 47         | 58         | 62         | 58         |
| Rak TV       | 73         | 79         | 45         | 55         | 53         | 62         |
| Sofa         | 52         | 69         | 51         | 50         | 49         | 46         |
| Dipan        | 58         | 65         | 51         | 48         | 52         | 52         |
| <b>Total</b> | <b>719</b> | <b>860</b> | <b>553</b> | <b>608</b> | <b>623</b> | <b>569</b> |

Pada tahun 2012 Hari Raya Idul Fitri jatuh pada bulan Agustus yang berdampak pada peningkatan penjualan yang terjadi untuk produk *furniture*. Penjualan merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan bulan lainnya yaitu berjumlah 860 unit. Penurunan penjualan produk yang terjadi pada bulan Mei, September dan Desember terjadi dikarenakan adanya pola larangan bulan. Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, dikarenakan larangan bulan tepat pada bulan Desember, maka pada pergantian tahun mengalami penurunan. Total penjualan *furniture* pada tahun 2012 yaitu 8.237 produk. Total penjualan ini mengalami penurunan kembali dibandingkan dengan tahun 2011. Penurunan penjualan produk *furniture* yang terjadi di toko *furniture* "X" yaitu 2.027 produk. Berikut ini merupakan data penjualan *furniture* di toko *furniture* "X" untuk tahun 2013.

Tabel I.4 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2013

| Jenis Barang | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 76         | 96         | 94         | 93         | 96         | 92         |
| Lemari Kayu  | 42         | 51         | 44         | 52         | 40         | 58         |
| Rak Piring   | 56         | 58         | 58         | 57         | 42         | 56         |
| Rak Buku     | 56         | 61         | 63         | 59         | 49         | 54         |
| Meja Belajar | 45         | 48         | 47         | 49         | 35         | 53         |
| Meja Makan   | 53         | 51         | 49         | 54         | 38         | 54         |
| Rak Handuk   | 42         | 76         | 72         | 74         | 43         | 85         |
| Rak Sepatu   | 31         | 58         | 61         | 53         | 36         | 45         |
| Rak TV       | 36         | 46         | 50         | 55         | 32         | 49         |
| Sofa         | 33         | 38         | 36         | 51         | 38         | 52         |
| Dipan        | 48         | 43         | 43         | 45         | 32         | 42         |
| <b>Total</b> | <b>518</b> | <b>626</b> | <b>617</b> | <b>642</b> | <b>481</b> | <b>640</b> |

Tabel I.4 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2013

| Jenis Barang | 7          | 8          | 9          | 10         | 11         | 12         |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 98         | 113        | 96         | 60         | 94         | 95         |
| Lemari Kayu  | 59         | 62         | 56         | 42         | 55         | 55         |
| Rak Piring   | 55         | 76         | 66         | 42         | 58         | 52         |
| Rak Buku     | 59         | 63         | 59         | 47         | 55         | 53         |
| Meja Belajar | 51         | 57         | 61         | 43         | 49         | 55         |
| Meja Makan   | 55         | 62         | 58         | 41         | 52         | 54         |
| Rak Handuk   | 59         | 86         | 72         | 47         | 65         | 64         |
| Rak Sepatu   | 48         | 52         | 55         | 32         | 53         | 59         |
| Rak TV       | 54         | 61         | 49         | 30         | 51         | 48         |
| Sofa         | 48         | 68         | 42         | 29         | 49         | 53         |
| Dipan        | 37         | 42         | 38         | 37         | 47         | 52         |
| <b>Total</b> | <b>623</b> | <b>742</b> | <b>652</b> | <b>450</b> | <b>628</b> | <b>640</b> |

Pada tahun 2013, hari Raya Idul Fitri jatuh pada bulan Agustus. Peningkatan penjualan pun terjadi sama halnya dengan tahun-tahun sebelumnya. Pola larangan bulan untuk tahun 2013 yang dianut masyarakat terjadi pada bulan Januari, Mei dan Oktober. Total penjualan pada tahun 2013 yaitu 7.259 produk. Total penjualan ini mengalami penurunan kembali dibandingkan dengan tahun 2012. Total penurunan yang terjadi pada tahun 2013 dibandingkan dengan tahun 2012 yaitu 978 produk. Tabel I.5 dibawah ini menunjukkan data penjualan produk pada tahun 2014.

Tabel I.5 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2014

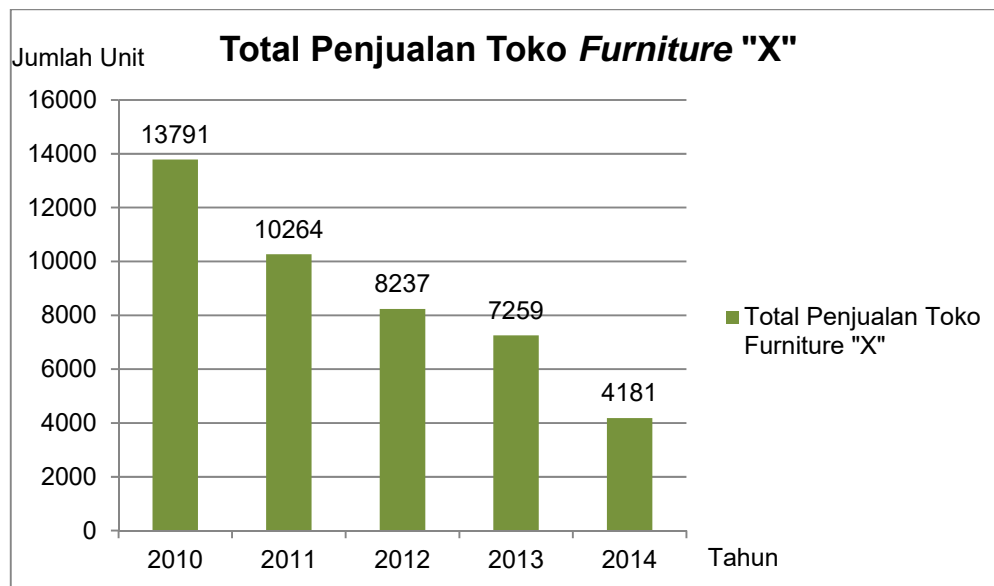
| Jenis Barang | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 40         | 45         | 38         | 42         | 33         | 22         |
| Lemari Kayu  | 36         | 36         | 34         | 37         | 30         | 26         |
| Rak Piring   | 20         | 30         | 34         | 40         | 27         | 23         |
| Rak Buku     | 20         | 30         | 31         | 29         | 40         | 25         |
| Meja Belajar | 21         | 27         | 28         | 34         | 30         | 17         |
| Meja Makan   | 21         | 35         | 35         | 38         | 29         | 21         |
| Rak Handuk   | 22         | 41         | 35         | 42         | 33         | 15         |
| Rak Sepatu   | 21         | 41         | 31         | 35         | 30         | 17         |
| Rak TV       | 27         | 32         | 28         | 29         | 28         | 16         |
| Sofa         | 21         | 25         | 27         | 31         | 32         | 15         |
| Dipan        | 26         | 31         | 33         | 30         | 31         | 16         |
| <b>Total</b> | <b>275</b> | <b>373</b> | <b>354</b> | <b>387</b> | <b>343</b> | <b>213</b> |

Tabel I.5 Penjualan di Toko *Furniture* "X" Tahun 2014

| Jenis Barang | 7          | 8          | 9          | 10         | 11         | 12         |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kasur        | 61         | 41         | 30         | 40         | 41         | 58         |
| Lemari Kayu  | 54         | 40         | 25         | 35         | 36         | 33         |
| Rak Piring   | 51         | 46         | 26         | 39         | 46         | 37         |
| Rak Buku     | 43         | 27         | 27         | 27         | 35         | 32         |
| Meja Belajar | 43         | 28         | 20         | 27         | 36         | 37         |
| Meja Makan   | 48         | 31         | 18         | 26         | 33         | 36         |
| Rak Handuk   | 51         | 22         | 25         | 27         | 29         | 36         |
| Rak Sepatu   | 46         | 28         | 19         | 31         | 35         | 39         |
| Rak TV       | 52         | 35         | 18         | 22         | 29         | 33         |
| Sofa         | 50         | 25         | 22         | 25         | 23         | 33         |
| Dipan        | 36         | 28         | 26         | 31         | 15         | 32         |
| <b>Total</b> | <b>535</b> | <b>351</b> | <b>256</b> | <b>330</b> | <b>358</b> | <b>406</b> |

Sama halnya dengan tahun-tahun sebelumnya, peningkatan penjualan terjadi di bulan-bulan tertentu terutama apabila menjelang hari Raya Idul Fitri. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel I.5 dengan peningkatan penjualan terjadi pada

bulan Agustus yang merupakan bulan menjelang hari Raya Idul Fitri. Pola larangan bulan untuk tahun 2014 yang dianut oleh sebagian besar masyarakat Lembang terjadi pada bulan Januari, Juni dan September. Total penjualan pada tahun 2014 mengalami penurunan 3.078 produk dibandingkan dengan tahun 2013, dimana total penjualan pada tahun 2014 yaitu 4.181 produk. Untuk dapat melihat pola penurunan penjualan dari toko *furniture* "X" yang terjadi pada tahun 2010-2014 dapat dilihat pada Gambar I.3.



Gambar I.3 Diagram Total Penjualan Toko *Furniture* "X" Tahun 2010-2014

Penurunan penjualan yang besar terjadi semenjak tahun 2011 sampai dengan tahun 2014. Hal ini dikarenakan semakin bertambahnya jumlah pesaing besar yang ada di bidang *furniture* di daerah Lembang. Pesaing baru yang besar semakin bertumbuh dimulai pada tahun 2011 dan memiliki lokasi yang saling berdekatan dengan toko *furniture* "X" yaitu di jalan Raya Lembang Utama. Di jalan Raya Lembang sendiri, jumlah toko yang menjual *furniture* dan juga elektronik berjumlah lebih dari 10 toko. Selain karena bertambahnya jumlah pesaing produk *furniture* dan elektronik, hal lain yang menyebabkan terjadinya penurunan penjualan produk *furniture* ini dikarenakan pangsa pasar untuk semua toko sama yaitu masyarakat dengan ekonomi menengah. Pemilihan pangsa pasar ini dikarenakan lokasi daerah Lembang mayoritasnya masyarakat



menengah dalam perekonomian. Jangkauan pasar untuk toko *furniture* di daerah Lembang dinilai cukup luas. Hal ini dikarenakan konsumen untuk produk *furniture* dan elektronik untuk toko yang ada di Lembang bukan hanya berasal dari sekitar daerah Lembang saja, tetapi konsumen juga banyak yang berasal dari daerah Subang dan sekitarnya. Penurunan penjualan ini tentunya berdampak pada penurunan pendapatan yang didapatkan oleh pemilik toko. Penurunan penjualan yang cukup besar ini tentunya menuntut pemilik toko untuk merancang strategi yang tepat untuk dapat mempertahankan kelangsungan dari bisnisnya.

Penurunan penjualan produk di Toko *Furniture* "X" dikarenakan oleh faktor eksternal dan juga internal. Kondisi eksternal yang menyebabkan terjadi penurunan produk yaitu dengan semakin banyaknya jumlah pesaing dalam industri *furniture*, sedangkan untuk kondisi internal diantaranya disebabkan oleh kegiatan pemasaran, SDM, harga produk, ketersediaan produk, dan keragaman produk. Penjelasan lebih rinci mengenai faktor-faktor internal yang diduga menyebabkan penurunan penjualan pada toko *furniture* "X" sebagai berikut ini:

1. Kegiatan Pemasaran Produk

Toko *furniture* "X" melakukan kegiatan penjualan secara langsung dan juga tidak langsung kepada konsumen. Kegiatan penjualan langsung dilakukan dengan langsung melakukan transaksi di toko, sedangkan kegiatan penjualan secara tidak langsung dilakukan dengan menggunakan agen distribusi. Agen distribusi disini maksudnya agen ini akan mengambil barang dari toko *furniture* "X" yang akan diberi potongan harga khusus, kemudian agen distribusi ini akan menjualnya kembali ke konsumennya. Jumlah agen distribusi dari toko *furniture* "X" jumlahnya tidak banyak, sehingga fokus utamanya adalah penjualan langsung yang dilakukan di toko. Selama ini toko *furniture* "X" tidak melakukan perencanaan kegiatan pemasaran. Toko ini hanya mengandalkan kegiatan pemasarannya dari mulut ke mulut konsumen saja.

2. SDM

Tidak adanya pembagian tugas yang jelas pada karyawan menyebabkan terjadi beberapa kendala. Kendala yang sering terjadi yaitu pada saat konsumen datang, karyawan yang harusnya melayani konsumen sibuk mengerjakan hal lainnya sehingga konsumen dilayani

oleh karyawan lain yang tidak mengetahui masalah harga dan produk yang akhirnya membuat konsumen merasa tidak dilayani dengan baik. Hal ini membuat konsumen merasa kecewa karena tidak mendapatkan pelayanan yang baik dan akhirnya memutuskan untuk pergi meninggalkan toko. Kekecewaan konsumen juga terjadi pada pengiriman produk yang dilakukan sering tidak sesuai dengan janji pada saat penjualan. Hal ini dikarenakan tidak adanya karyawan yang mendata secara baik mengenai pengiriman produk kepada konsumen.

### 3. Ketersediaan Produk

Ketersediaan produk seringkali tidak sesuai dengan yang dijanjikan kepada konsumen. Hal ini terjadi dikarenakan tidak adanya pencatatan yang baik mengenai ketersediaan barang yang akhirnya menimbulkan kesalahan pada saat melakukan kegiatan penjualan. Misalnya, konsumen memilih produk A dan pada saat dilihat di catatan *stock* barang tersebut masih tersedia, tetapi saat barang disiapkan untuk dikirim ternyata barang tersebut sudah tidak tersedia. Toko ini tidak melakukan pencatatan ketersediaan barang secara berkala sehingga jumlah ataupun tipe produk yang dimiliki seringkali salah. Kesalahan ini sering mendapatkan keluhan dari konsumen karena barang yang diterima tidak sesuai dengan yang dijanjikan. Selain itu, tidak adanya pencatatan ketersediaan barang yang dimiliki membuat kesalahan pemesanan barang yang sebenarnya masih tersedia. Hal ini tentunya merugikan dikarenakan adanya penambahan *cost* yang dikeluarkan untuk pembelian produk yang tidak diperlukan.

### 4. Keragaman Produk

Toko *Furniture* "X" ini menjual produk elektronik juga selain produk *furniture* tetapi produk elektronik yang dimiliki tidak banyak. Hal ini karena pemilik toko lebih berfokus kepada penjualan produk *furniture*. Pemilihan ini dikarenakan penjualan produk elektronik lebih memiliki resiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk *furniture*. Konsumen yang akan membeli produk elektronik dan *furniture* akhirnya banyak yang lebih memilih untuk membeli produk ke toko yang menjual lebih lengkap dibandingkan dengan Toko *Furniture* "X".

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat terjadi di sekitar Lembang dan juga mengatasi terjadinya penurunan penjualan produk *furniture* yang terus-menerus terjadi di toko *furniture* “X” maka diperlukan suatu strategi yang sesuai untuk diterapkan dengan kondisi toko *furniture* “X” yang dinilai dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dari toko. Strategi diperlukan oleh toko *furniture* “X” agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh pemilik toko. Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan maka dapat ditentukan rumusan masalah dari penelitian ini adalah strategi bisnis apa yang sesuai diterapkan oleh toko *furniture* “X” untuk meningkatkan penjualan dalam persaingan yang semakin ketat terjadi?

### **I.3 Pembatasan dan Asumsi Masalah**

Pembatasan yang digunakan dalam melakukan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan untuk produk *furniture* saja.
2. Data penjualan yang digunakan yaitu pada tahun 2010-2014.
3. Penelitian hanya dilakukan pada tahap penyusunan strategi.

Asumsi yang digunakan pada penelitian ini yaitu tidak ada penambahan jenis dan juga kenaikan harga produk *furniture* yang dilakukan selama penelitian.

### **I.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah menentukan strategi yang tepat untuk dapat diterapkan oleh toko *furniture* “X” yang diharapkan dapat meningkatkan penjualan produk - produk *furniture* dalam persaingan yang semakin ketat.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Toko *furniture* “X”

Toko *furniture* “X” dapat menjadikan hasil penelitian yang dilakukan ini sebagai pedoman dalam menjalankan bisnisnya untuk dapat mempertahankan keberlangsungan dari bisnisnya dalam menghadapi persaingan dan mengembangkan bisnisnya dalam bidang penjualan *furniture*.

2. Peneliti

Peneliti dapat mengaplikasikan ilmu-ilmu yang telah didapatkan selama proses perkuliahan berlangsung di dalam dunia nyata. Selain itu, peneliti dapat mengetahui cara mengidentifikasi suatu permasalahan serta menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut terutama dalam melakukan penyusunan strategi.

3. Pembaca

Pembaca mendapatkan pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan melakukan penentuan strategi yang tepat dalam suatu bisnis.

## **I.6 Metodologi Penelitian**

Metodologi penelitian ini menggambarkan tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian. Metodologi penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar I.4.

### **I.6.1 Penentuan Topik**

Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian adalah penentuan topik. Topik pada penelitian ini yaitu mengenai perencanaan strategi yang digunakan dalam menjalankan suatu bisnis.

### **I.6.2 Penelitian Pendahuluan**

Penelitian pendahuluan bertujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan kondisi toko *furniture* "X" saat ini. Penelitian memberikan gambaran mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh pemilik usaha untuk dapat mempertahankan bisnisnya serta mengembangkan bisnisnya menjadi lebih berkembang lagi. Penelitian pendahuluan juga berguna untuk menemukan masalah yang terjadi dalam menjalankan bisnisnya selama ini.

### **I.6.3 Perumusan Masalah dan Penentuan Tujuan**

Sebelum melakukan perumusan masalah dilakukan observasi terhadap kondisi usaha saat ini serta melakukan wawancara terhadap pemilik bisnis. Berdasarkan hasil tersebut, maka dilakukan perumusan masalah yang berkaitan dengan topik penelitian. Penelitian akan dilakukan dengan tujuan menjawab perumusan masalah pada penelitian ini.

#### **I.6.4 Penentuan Batasan dan Asumsi Penelitian**

Pembatasan dan asumsi penelitian ini dilakukan agar penelitian menjadi lebih terarah dan terfokus.

#### **I.6.5 Studi Literatur**

Studi literatur ini dilakukan untuk mengumpulkan teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian sebagai dasar maupun pedoman dalam melakukan penelitian untuk menyelesaikan masalah yang ada.

#### **I.6.6 Analisis Kondisi Eksternal dan Internal**

Bagian ini akan mendeskripsikan mengenai kondisi usaha toko *furniture* "X" saat ini dan juga melakukan analisis kondisi eksternal dan internal. Analisis kondisi eksternal dan internal dijadikan *input* untuk menentukan strategi yang digunakan. Lingkungan eksternal dianalisis menggunakan lima kekuatan porter dan analisis SWOT, sedangkan untuk internal dengan menganalisis visi, misi dan tujuan toko *furniture* "X" serta *key success factors*.

#### **I.6.7 Perumusan Strategi Alternatif**

Perumusan strategi ini dilakukan dengan analisis kondisi eksternal dan internal. Perumusan strategi ini disesuaikan dengan kondisi yang sesuai dengan kondisi usaha saat ini untuk menghadapi persaingan. Perumusan strategi alternatif ini menggunakan matriks EFE, matriks IFE, matriks SWOT, matriks IE (Internal-Eksternal), dan matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM).

#### **I.6.8 Pemilihan Strategi Alternatif**

Pemilihan strategi ini dilakukan terhadap strategi - strategi yang telah dirumuskan pada tahap sebelumnya. Strategi - strategi tersebut kemudian dianalisis menggunakan matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) untuk mendapatkan strategi yang paling sesuai dengan kondisi dari toko *furniture* "X".

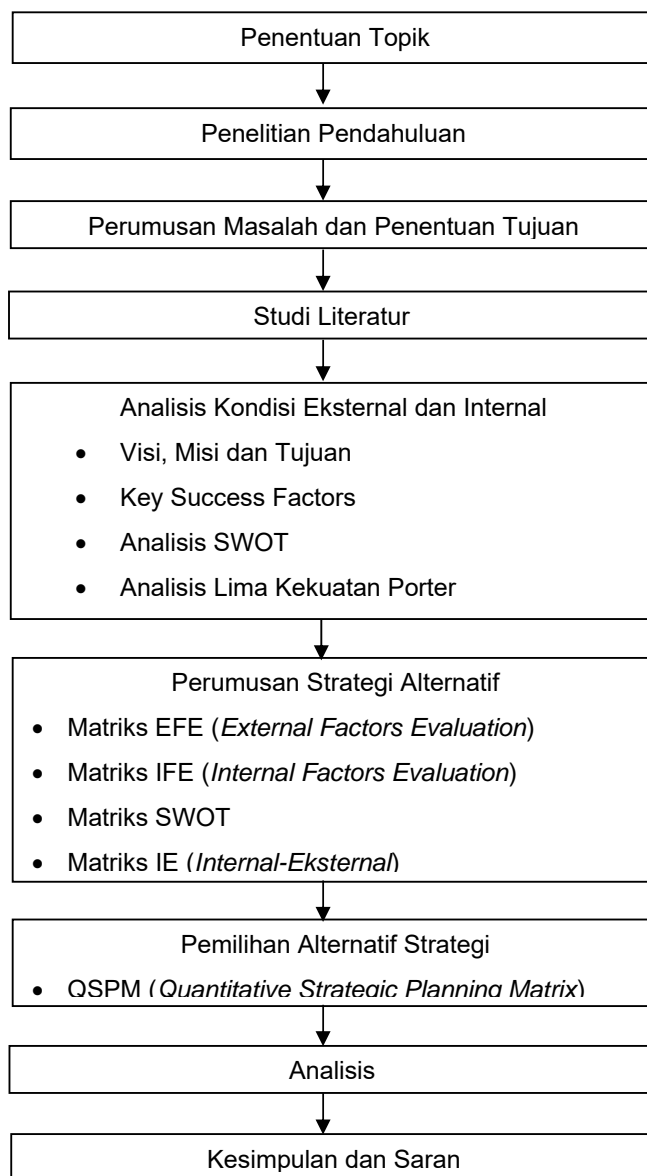
#### **I.6.9 Analisis**

Tahap ini dilakukan dengan melakukan analisis terhadap pengolahan data yang telah dikumpulkan pada bab – bab sebelumnya dan juga terhadap

alternatif strategi yang telah dipilih oleh toko *furniture* “X” apakah telah sesuai untuk diterapkan oleh toko *furniture* “X”.

#### I.6.10 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan ditujukan untuk menjawab rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan, sedangkan saran yang bertujuan agar penelitian berikutnya lebih baik lagi.



Gambar I.4 Metodologi Penelitian

## **I.7 Sistematika Penulisan**

Bagian ini akan menjelaskan mengenai sistematika penulisan yang dilakukan pada penelitian. Sistematika penulisan yang dimaksud yaitu sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan ini berisi latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan dan asumsi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian yang dilakukan berkaitan dengan penyusunan strategi yang tepat untuk toko *furniture* “X”.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori-teori dari studi literatur yang berkaitan dengan penelitian yang akan dijadikan dasar atau pedoman dalam melakukan penelitian baik dalam melakukan pengolahan data ataupun analisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya.

### **BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi data-data yang berkaitan dengan penelitian yang telah dikumpulkan yang kemudian akan diolah berdasarkan teori yang telah diperoleh dari studi literatur pada bab sebelumnya. Bab III ini akan menjelaskan mengenai kondisi objek yang diteliti yaitu toko *furniture* “X” saat ini yang berkaitan dengan kondisi eksternal dan internal dari toko *furniture* “X” yang bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat untuk digunakan.

### **BAB IV ANALISIS**

Bab ini berisi analisis terhadap pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya berkaitan dengan kondisi saat ini dan juga usulan usulan strategi yang akan digunakan oleh toko *furniture* “X” agar mampu bersaing.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan yang ditarik berdasarkan hasil penelitian yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian. Selain itu, bab ini pun berisi saran yang dapat digunakan sebagai masukan untuk melakukan penelitian selanjutnya ataupun masukan yang dapat digunakan dalam melakukan pengembangan usaha objek yang diteliti.