

## PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN FUNGSI PRODUKSI DAN OPERASIONAL PADA USAHA EMAS CV. X

Doni Wijaya dan Roy Setiawan, S.Kom., MM., MSM.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: doni\_wijaya31@yahoo.co.id ; roy@petra.ac.id

**Abstrak**-Di Indonesia perusahaan keluarga sudah tidak asing lagi. CV. X adalah salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di industri peleburan emas. Dalam 2 tahun terakhir kebutuhan emas semakin meningkat. Hal ini berdampak pada jumlah permintaan emas di CV. X. Secara otomatis bahan baku yang diperlukan juga semakin meningkat. Namun kenaikan permintaan tidak diimbangi dengan kenaikan kapasitas produksi CV. X. Selain itu perusahaan kesulitan untuk mengontrol kualitas bahan baku yang didatangkan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digunakan metode wawancara. Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain informasi mengenai fungsi *planning, organizing, actuating* dan *controlling* yang dijalankan perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan analisis kekuatan bersaing Porter untuk menganalisis lingkungan eksternal.

Hasil dari penelitian ini adalah strategi diferensiasi dengan cara penambahan mesin dan strategi peningkatan kualitas dengan cara membeli alat cek kadar emas.

**Kata kunci** : Pengelolaan dan Pengembangan, Produksi, Operasional

### I. PENDAHULUAN

Dalam perusahaan emas ini memproduksi dan menjual berbagai macam perhiasan yang terbuat dari emas. Kegiatan operasional dalam perusahaan ini terdiri dari proses pembelian bahan baku, pembuatan kerangka dasar, pemasakan perak atau emas, pencetakan, pengovenan, proses finishing dan kemudian penjualan. Proses produksi tersebut harus dilakukan secara optimal guna mampu bersaing dengan kompetitor lain. Permintaan emas pada perusahaan emas meningkat pada akhir-akhir ini, namun perusahaan justru mengalami kesulitan untuk memenuhi permintaan tersebut. Hal ini disebabkan oleh sulitnya perusahaan untuk mencari bahan baku yang memenuhi standar. Seringkali perusahaan emas ini tertipu oleh supplier. Terkadang bahan baku yang diberikan oleh supplier memiliki kadar campuran kotoran pada emas yang tinggi. Kadar campuran kotoran emas yang tinggi ini dapat menyebabkan harga perolehan bahan baku menjadi tinggi dan perusahaan menjadi merugi. Selain itu perusahaan juga mengalami keterbatasan produksi dikarenakan jumlah mesin peleburan emas yang terbatas. Tidak jarang perusahaan terlambat dalam memenuhi pesanan dari konsumen. Maka dari permasalahan –permasalahan tersebut peneliti berencana untuk memberikan cara dalam pemecahan masalah dengan memberikan saran yaitu pihak perusahaan harus membeli alat untuk mengecek kadar emas yang terkandung dalam perusahaan dan juga menambah mesin *melting* untuk peleburan emas agar kapasitas produksi perusahaan tersebut meningkat dan dapat memenuhi permintaan konsumen.

Pengertian perusahaan keluarga, menurut Ward dan Aronoff (2002) pengertian perusahaan keluarga adalah apabila perusahaan tersebut terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Menurut Donnelley (2002) dalam bukunya *Book of The Family Business* dikatakan suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. (dalam Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono, 2007).

Tipe perusahaan keluarga, menurut Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono (2007) ada dua tipe perusahaan keluarga, antara lain: *Family Owned Enterprise* merupakan keadaan di mana perusahaan tersebut milik sebuah keluarga tetapi dikelola oleh tenaga kerja profesional yang berasal dari luar keluarga atau eksternal. *Family Business Enterprise* merupakan keadaan di mana perusahaan tersebut milik sebuah keluarga dan dikelola oleh anggota keluarga tersebut. Di Indonesia sebagian besar perusahaan keluarga tergolong ke dalam tipe ini.

Kekuatan perusahaan keluarga, Menurut Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono (2007) ada 6 kekuatan sebagai perusahaan keluarga, antara lain: Tingginya tingkat kemandirian tindakan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan. Adanya kemauan untuk menginvestasi kembali *profits* sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan. Manfaat-manfaat secara financial berupa kemungkinan memperoleh sukses besar. Anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaannya. Birokrasi yang kecil dan fleksibel dengan mengedepankan *corporate governance* dan system akuntabilitas, serta jelasnya sistem tanggung jawab.

### Fungsi manajemen

Pengertian manajemen, Manajemen adalah proses penting yang terjadi hampir di setiap perusahaan. Manajemen akan menentukan dan berperan penting dalam tercapainya tujuan organisasi. Menurut Bateman & Snell (2009), *Management* adalah proses pekerjaan dengan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Daft (2006), “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*”. Yang memiliki arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumber daya organisasi. Menurut Gibson (2000), manajemen adalah “

Ialah suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. (dalam Suwanto, 2010)

Fungsi perencanaan (Planning), Perencanaan menentukan tujuan yang harus dicapai dan memutuskan terlebih dahulu tindakan yang tepat diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut”. (Bateman, 2009). Secara umum, dapat dianggap bahwa fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen, di mana pada fungsi ini digunakan oleh perusahaan untuk menentukan tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Fungsi pengorganisasian (Organizing), Menurut Bateman (2009), “Pengorganisasian adalah perakitandan mengkoordinasikan, manusiakuangan, fisik, sumber daya informasi, dan lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Menurut Daft (2006), pengorganisasian merupakan “pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Pemanfaatan sumber daya digambarkan melalui pembagian kerja organisasi menjadi sejumlah departemen dan jabatan, garis formal kewenangan, dan mekanisme untuk mengkoordinasi tugas yang berbeda”. Pengorganisasian merupakan proses pembentukan dan koordinasi sumber daya manusia, keuangan, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan. perorganisasian merupakan proses menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi pengarahan (Actuating), Daft (2006) Mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai sesuatu yang lebih: sifat yang menginspirasi dan memotivasi orang – orang melebihi tingkatan kinerja normal mereka. Pemimpin dalam banyak organisasi harus merekonseptualisasi hamper semua aspek tentang bagaimana mereka menjalankan bisnis agar bisa memenuhi kebutuhan para pelanggan yang semakin menuntut, menjaga para karyawan tetap termotivasi dan puas, serta tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis. Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005), pengarahan adalah: Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. Oleh karenanya, di sini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berpikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas serta memberikan stimulasi kepada para karyawan. Dengan demikian, kegiatan pengarahan ini banyak menyangkut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi. “Setiap organisasi terdiri atas individu – individu, dan adalah tugas manajemen untuk mengarahkan dan mengkoordinasi individu – individu tersebut” (Robbins & Judge, 2008), Secara umum, fungsi pengarahan banyak terkait dengan pemberian motivasi kepada para anggota perusahaan, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi, yang dilakukan perusahaan untuk mengarahkan para anggota perusahaan agar mau bekerja sana dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi pengawasan (Controlling), Menurut Daft (2006), “pengendalian organisasional adalah proses pengaturan yang sistematis dari aktivitas-aktivitas organisasional untuk

menjadikan mereka konsisten dengan harapan – harapan yang dibentuk dalam rencana, target, dan standard kerja”.

### **Analisis lingkungan internal**

Menurut David (2009, p.177) analisis internal perusahaan meliputi analisis sumber daya manusia, analisis kegiatan pemasaran, analisis kondisi keuangan, dan analisis kegiatan produksi/ operasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Analisis Sumber Daya Manusia, keberadaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi bisnis sebagai pelaku kegiatan perusahaan. Permasalahan yang terkait dengan kondisi sumber daya manusia di perusahaan dapat dianalisis dengan melakukan audit personalia. Audit personalia adalah aktivitas untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Analisis Kegiatan Pemasaran, kegiatan pemasaran perusahaan yang selama ini sudah dijalankan juga harus dianalisis oleh perusahaan. Kegiatan pemasaran perusahaan berawal dari kegiatan STP, yang kemudian dilanjutkan implementasi strategi dengan bauran pemasaran. Analisis Kondisi Keuangan Analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan sangat penting bagi perusahaan sebelum menentukan strategi yang akan dijalankan di masa yang akan datang. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor (David, 2009, p.204). Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden. Analisis Kegiatan Produksi/ Operasional, fungsi produksi/ operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa (David, 2009, p.214). Kegiatan produksi/ operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/ jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses yang terjadi dalam kegiatan produksi dan operasi banyak dan kompleks. Namun persoalan-persoalan itu akan dipilah-pilah, dan disesuaikan dalam rangka studi kelayakan bisnis.

### **The Porter’s Five Forces Analysis**

Tujuan utama strategi bersaing untuk sebuah unit bisnis dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kelima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli serta persaingan di antara para pesaing yang ada ini secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi (Porter, 2007):

- a. Ancaman pendatang baru, pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru (Porter, 2007). “Ketika ancaman dari perusahaan baru yang akan memasuki pasar tersebut kuat, perusahaan umumnya membentengi posisi mereka dan mengambil

tindakan untuk menghalangi pendatang baru, seperti menurunkan harga, memperpanjang garansi dan jaminan, menambahkan fitur, atau menawarkan pembiayaan yang spesial” (David, 2009).

- b. Tekanan dari produk pengganti, Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari pada produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabar tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan kinerja (Porter, 2007). Menurut David (2009) “Tekanan persaingan yang timbul dari produk pengganti sebagai harga relatif dari penurunan pengganti produk dan sebagai konsumen beralih penurunan biaya. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling baik diukur dengan terobosan ke pangsa pasar produk yang mereka peroleh, serta perusahaan-perusahaan yang berencana meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar”
- c. Kekuatan tawar menawar pembeli, ketika konsumen menjadi terpusat dan membeli volume yang besar, kemampuan tawar menawar menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap intensitas persaingan di sebuah industri. Perusahaan pesaing mungkin akan menawarkan perpanjangan garansi atau servis special untuk mendapatkan loyalitas pelanggan kapanpun kekuatan tawar menawar konsumen besar (David, 2009). Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing - semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri.
- d. Kekuatan tawar menawar pemasok, pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Kekuatan tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada beberapa bahan pengganti yang baik mentah, atau ketika biaya bahan beralih sangat mahal. Hal ini sering demi kepentingan terbaik dari kedua pemasok dan produsen untuk saling membantudengan harga yang terjangkau, kualitas ditingkatkan, pengembangan layanan baru, hanya dalam pengiriman, dan biaya persediaan berkurang, sehingga meningkatkan keuntungan jangka panjang bagi semua pihak. (David, 2009)
- e. Tingkat persaingan diantara pesaing, Menurut David (2009), Persaingan di antara perusahaan yang bersaing biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan. Strategi yang ditempuh oleh satu perusahaan bisa sukses hanya

sebatas bahwa mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi dikejar oleh perusahaan saingan. Intensitas persaingan antara perusahaan yang bersaing cenderung naik seiring meningkatnya jumlah kompetitor sebagai pesaing menjadi lebih sama dalam ukuran dan kemampuan. Persaingan juga meningkat ketika band konsumen beralih dengan mudah. Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi - dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau upaya untuk menandingi gerakan tersebut, artinya, perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (Porter, 2007). Beberapa bentuk persaingan, khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri memburuk dari sudut pandang profitabilitas. Penurunan harga dengan mudah dan cepat ditandingi oleh lawan, dan sekali ditandingi maka turunnlah pendapatan bagi semua perusahaan kecuali jika elastisitas permintaan terhadap harga pada industri cukup tinggi. Perang iklan, di pihak lain, mungkin dapat memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dalam industri yang menguntungkan semua perusahaan (Porter, 2007)

Swot analysis, Matriks kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (*SWOT Matrix*) adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi :SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer akan lebih suka bila organisasi mereka berada pada posisi dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan trend keadilan eksternal. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal; dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan ekternalnya secara langsung

Strategi WT adalah taktik defensive yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Kenyataannya, perusahaan seperti itu mungkin harus berusaha bertahan

hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklerasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

### **Manajemen produksi dan operasional**

Pengertian manajemen dan operasional, Manajemen Produksi dan operasional didefinisikan sebagai desain, operasional dan perbaikan dari system yang membuat dan mengirimkan barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Manajemen produksi dan operasional sangat berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah melakukan sesuatu pada biaya yang serendah mungkin. Tujuan dari efisiensi adalah untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa dengan menggunakan sumber daya yang paling minimal. Efektifitas adalah melakukan sesuatu yang benar untuk menciptakan nilai yang paling baik untuk perusahaan. Menurut Slack, Chambers, Johnston, Betts (2006), manajemen produksi dan operasional adalah aktifitas mengatur sumber daya dan proses dalam memproduksi barang dan jasa. Setiap bagian dari bisnis manajemen proses sehingga setiap bagian dari bisnis mempunyai peran operasi dan perlu mengerti tentang manajemen operasi. Pusat untuk mengerti tentang perspektif operasi adalah ide di mana sebuah proses mengubah input menjadi output. Setiap proses mempunyai input yang mau diubah dan kemudian mengubah sumber daya tersebut untuk menghasilkan produk dan jasa. Ada dua proses yaitu proses input dan output. Proses input yaitu Sumber daya input yang dapat ditransformasikan bisa dalam bentuk material, informasi atau konsumen. Input yang akan ditransformasikan selama proses operasi atau proses adalah material, informasi atau konsumen sedangkan input yang akan melakukan transdormasi dalam operasi atau proses adalah sumber daya manusia dan fasilitas. Fasilitas bisa berupa bangunan, perlengkapan, peralatan dan proses teknologi dalam operasi. Sumber daya manusia adalah individu yang mengoperasikan, memelihara, merencanakan dan memajemen operasi tersebut. Proses output yaitu setelah outputnya keluar bisa dibedakan jenisnya. Dapat berupa tangible dan intangible. Barang selalu tangible (dapat disentuh) sedangkan jasa selalu intangible tidak dapat disentuh tetapi hasilnya dapat dilihat atau dirasakan). Barang bisa disimpan tetapi untuk jasa, life timenya jauh lebih singkat (tidak bisa disimpan).

### **Pengembangan Strategi pada fungsi produksi dan operasional**

Pengembangan Strategi pada fungsi produksi dan operasional manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2009). Menurut David (2009), terdapat tiga tahapan bagi perusahaan untuk melakukan formulasi strategi, yakni:

- a. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

- b. Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan atasan untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Dengan demikian, keterampilan interpersonal sangat penting dalam proses penerapan strategi yang berhasil.
- c. Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam formulasi strategi. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi yang dijalankan, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

### **Rencana pengembangan bisnis**

Setelah menentukan strategi pengembangan, hal yang kemudian dapat dilakukan adalah dengan merumuskan hierarki kebijakan. Menurut David (2009), kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersebut. Kebijakan menetapkan batas-batas, hambatan, dan limit atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku; kebijakan mengklarifikasi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi.

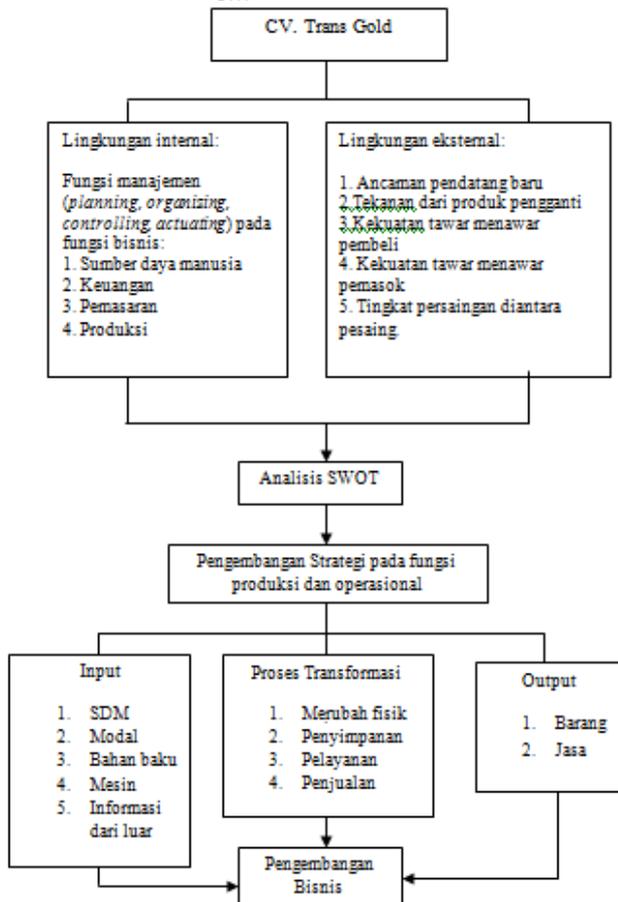
Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan bisnis pada CV. X Surabaya?
2. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada CV. X Surabaya?
3. Bagaimana rencana pengembangan bisnis pada fungsi produksi dan operasional CV. X Surabaya?

Tujuan penelitian:

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan bisnis pada CV. X Surabaya.
2. Untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada CV. X Surabaya.
3. Untuk menyusun rencana pengembangan bisnis pada fungsi produksi dan operasional pada CV. X Surabaya.

Gambar 1. Pengelolaan dan Pengembangan Fungsi Produksi dan Operasional pada Usaha Emas CV. X



Sumber: Daff (2006), Porter (2007), David (2009).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Kriyantono (2006), penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu. Format deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi, atau variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi suatu objek penelitian, kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi, atau variabel tertentu (Bungin, 2001).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan salah satu metode analisis data kualitatif yang menekankan pada kasus-kasus khusus yang terjadi pada objek analisis (Bungin, 2007). Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu institusi sosial, yang tujuannya adalah memberikan pandangan lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti (Mulyana, 2002).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pengelolaan dan pengembangan usaha yang diterapkan pada CV. X. Dengan menggunakan Metode Studi kasus ini diharapkan peneliti mendapatkan pandangan yang lengkap dan mendalam tentang bagaimana proses

pengelolaan dan penerapan manajemen produksi dan operasional yang sudah berjalan di CV. X.

Jenis dan sumber data Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

- Data primer, menurut Cooper and Schindler (2008) pengertian data primer adalah “data yang belum tersedia saat peneliti melakukan penelitian, sehingga untuk menjawab masalah penelitian, data tersebut harus dicari terlebih dahulu (diperoleh dari sumber aslinya)”. Data primer yang dipakai ialah data yang berasal dari wawancara dengan pemilik di CV. X.
- Data sekunder, menurut Cooper and Schindler (2008) pengertian data sekunder adalah “ data yang sudah dikumpulkan untuk suatu tujuan penelitian lain yang sudah dilakukan sebelumnya, bukan semata-mata untuk penelitian yang saat ini dilakukan”. Data sekunder yang dipakai ialah dokumen-dokumen yang mendukung keberadaan data-data primer. Jadi dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, buku-buku literatur dan artikel dari internet.

Metode pengumpulan data, metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan teknik Snowball. Menurut Sugiyono (2009) pengertian wawancara adalah “teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit”. Tujuan dari wawancara adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Penentuan informan, metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 7 informan, yaitu

- Informan A selaku manajer personalia CV. X
- Informan B selaku direktur utama CV. X
- Informan C selaku general manajer CV. X
- Informan D selaku manajer produksi CV. X
- Informan E selaku manajer keuangan CV. X
- Informan F selaku manajer pemasaran CV. X
- Informan G selaku staff bagian pembelian CV. X

Teknik analisa data, setelah melakukan proses pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara serta data sekunder perusahaan, kemudian data tersebut akan dianalisa menggunakan metode analisis kualitatif. Analisa data dimulai dengan:

- Mempelajari seluruh data serta menelaah keterkaitannya.
- Memeriksa ketepatan dan kesesuaian data.

- c. Mengelompokkan data dan mengolah data menjadi sebuah informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian
- d. Menjawab rumusan masalah secara menyeluruh hingga kesimpulan yang dilakukan dengan analisa deskriptif kualitatif, yaitu untuk memperoleh penjelasan secara detail mengenai pengelolaan dan pengembangan usaha pada CV. X, dengan menggunakan kajian pustaka mengenai pengelolaan dan keunggulan kompetitif.

Dalam menganalisa data-data yang ada, akan digunakan teknik pemeriksaan keabsahan data, yaitu teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Patton (1987) mengatakan triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan jalan:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Dalam hal ini jangan sampai banyak mengharapkan bahwa hasil pembandingan tersebut merupakan kesamaan pandangan, pendapat atau pemikiran. Hal yang penting di sini adalah mengetahui adanya alasan terjadinya perbedaan tersebut. (dalam Moleong, 2002). Untuk menguji keabsahan data peneliti akan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisa internal pada CV. X

Analisa Lingkungan Internal pada Aspek Sumber Daya Manusia, pada perusahaan CV. X melakukan banyak kegiatan setiap perusahaan menjalankan aktivitas operasionalnya. Agar aktivitas operasional didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan maka CV. X menerapkan fungsi manajemen pada setiap fungsi bisnisnya. Fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, Actuating dan controlling* dijalankan agar setiap fungsi bisnis dapat berjalan sesuai dengan harapan. Begitu juga fungsi manajemen yang dijalankan pada aspek sumber daya manusia pada CV. X.

Analisa fungsi *planning* pada aspek Sumber Daya Manusia, untuk perencanaan dalam aspek sumber daya manusia menurut informan A yang menjabat sebagai Manajer Personalia di CV. X menetapkan rencana terlebih dahulu tentang perencanaannya dalam proses perekrutan, penempatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja dan pengembangan. Karena kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan suatu faktor keberhasilan suatu perusahaan oleh karena itu penting bagi perusahaan menjaga loyalitas terhadap karyawan sebab secara tidak langsung karyawan berperan serta menentukan kemajuan suatu usaha. Menurut informan A, standard khusus bagi calon

karyawan yang ingin bekerja tersebut harus mampu bekerja keras dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan diutamakan yang telah berpengalaman pada karyawan yang memiliki pengalaman kerja pada perusahaan mesin. Dalam proses perekrutan yang diterapkan di perusahaan yaitu dengan cara melakukan *interview* yang dilakukan calon karyawan dan manajer personalia, calon karyawan juga diminta untuk menyerahkan profil yang mereka miliki dan juga harus lolos test kesehatan atau surat keterangan dari dokter yang menunjukkan bahwa calon karyawan sehat secara jasmani. Setelah proses *interview* telah dijalankan maka proses selanjutnya adalah pelatihan kerja. Pelatihan kerja disini menurut informan A bertujuan untuk melakukan pengembangan keterampilan karyawan dan juga agar karyawan mampu beradaptasi di lingkungan kerja yang baru. Proses *interview* dan pelatihan kerja dilakukan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan, hal ini dibenarkan oleh informan B dan informan C sebagai pimpinan perusahaan, bahwa proses tersebut agar karyawan dapat ditempatkan sesuai dengan bidang dan kompetensinya agar karyawan mampu memberikan yang terbaik sesuai dengan keahliannya, dalam penempatan jabatan dapat diidentifikasi dengan cara mencocokkan profil calon pekerja dengan bidang yang akan dijabatnya misalnya pada lowongan pekerjaan keuangan akan dicocokkan, apakah karyawan yang melamar telah menempuh pendidikan di bidang ekonomi akuntansi atau tidak. Kalau sudah cocok berarti calon karyawan tersebut akan ditempatkan pada divisi keuangan karena kompetensi yang dimiliki cocok dengan jabatan yang akan dijalaninya. Kebijakan tersebut diambil oleh perusahaan untuk mengurangi adanya *turnover* karyawan. Namun informan A juga mengatakan bahwa calon karyawan yang sudah melalui semua proses tersebut tidak langsung menjadi karyawan perusahaan, tetapi ada masa percobaan selama 3 bulan. Pada masa percobaan tersebut calon karyawan akan dinilai oleh manajer personalia dan pimpinan perusahaan seperti Direktur Utama dan General Manager akan ikut memantau kinerjanya. Apabila kinerja selama masa percobaan baik maka akan ditetapkan sebagai karyawan tetap. Menurut manajer personalia mengatakan bahwa wewenang dan pengambilan keputusan penerimaan karyawan pada posisi staff dilakukan dan diputuskan oleh manajer personalia sendiri sedangkan pada posisi *middle* manajemen maka pengambilan keputusan dilakukan oleh General Manager atau Direktur Utama.

Analisa fungsi *Organizing* pada Aspek Sumber Daya Manusia, pengorganisasian pada CV. X menurut informan A telah berjalan dengan baik hal ini dikarenakan fungsi-fungsi tiap divisi mampu melakukan koordinasi dan mampu bekerja sama agar proses operasional perusahaan mampu berjalan sesuai dengan tujuan. Untuk dapat menjalankan fungsi *organizing* dalam sumber daya manusia di perusahaan maka dibentuk struktur organisasi yang dapat menjalankan masing-masing fungsinya dengan baik. Setiap karyawan yang menjabat mempunyai tanggung jawab masing-masing pada setiap divisinya. Divisi yang terdapat di dalam perusahaan yaitu divisi keuangan, divisi pemasaran, divisi personalia dan divisi produksi. Semua divisi ini melakukan koordinasi agar mampu mencapai

tujuan perusahaan. Setiap divisi yang dimiliki mempunyai pembagian kerja yang jelas. Hal ini dibenarkan oleh informan B dan informan C, mereka mengatakan bahwa setiap divisi tugas yang dijalankan berbeda-beda dan tidak saling tumpang tindih jadi tanggung jawab mereka sudah sangat jelas. Setiap fungsi bisnis pada perusahaan diberikan pendelegasian wewenang pada manajer setiap divisi. Jadi tugas para manajer melakukan pengorganisasian disetiap divisi yang dipimpinnya agar setiap kegiatan atau aktivitas dapat berjalan dengan baik.

Analisa fungsi *Actuating* pada Aspek Sumber Daya Manusia, pengarahan yang dilakukan oleh perusahaan menurut informan A adalah dengan melakukan perintah langsung seperti perintah dari atasan kepada bawahannya. Perintah tersebut dimaksudkan agar karyawan mau mengerjakan tugasnya dengan baik. Keseluruhan aktivitas yang dijalankan pada CV. X berdasarkan perintah dari atasan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh pemilik perusahaan dan General Manajer. Dimana pemilik akan memerikan perintah kepada General Manajer dan dari General Manajer akan meneruskan perintah sesuai dengan perintah atasan pada masing-masing manajer kemudian manajer akan memberikan pengarahan kepada karyawannya sesuai perintah yang telah diberikan sebelumnya. Pemberian pengarahan tersebut bertujuan agar pekerjaan mereka terarah pada tujuan perusahaan. Informan A mengatakan dalam proses pengarahan juga dibutuhkan pemberian motivasi pada karyawan agar produktivitas kerja mereka dapat meningkat. Pemberian motivasi kepada karyawan pada perusahaan CV. X adalah dengan memberikan mereka penghargaan dan juga memberikan insentif kepada karyawan. Pemberian motivasi ini berdasarkan pada kinerja para karyawan dan juga kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Pemilik perusahaan mengatakan bahwa semua karyawan diberikan bonus tambahan gaji apabila para karyawan disiplin dalam bekerja, kedisiplinan tersebut dapat dilihat dari daftar absensi masing-masing karyawan. Jadi dengan kebijakan seperti ini maka karyawan akan termotivasi dan lebih semangat bekerja. Hal tersebut juga diberikan kepada karyawan yang berprestasi dalam perusahaan. Kinerja mereka akan dinilai oleh atasan, apabila kinerja mereka dilakukan secara maksimal untuk perusahaan maka perusahaan akan memberikan sistem bonus.

Analisa Fungsi *Controlling* pada Aspek Sumber Daya Manusia, dalam fungsi pengawasan dalam perusahaan, menurut informan A dilakukan dengan melakukan evaluasi apakah para karyawan telah melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak. Evaluasi tersebut dilakukan oleh pimpinan divisi, jadi para manajer melakukan evaluasi kepada karyawannya apakah karyawannya telah melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak agar tidak jadi penyimpangan yang akan merugikan perusahaan. Informan B selaku pemilik perusahaan juga mengatakan setiap karyawan akan dilakukan evaluasi agar kinerja mereka dapat dipantau secara menyeluruh, apabila terjadi penyimpangan maka akan segera dilakukan koreksi. Informan A juga mengatakan bahwa apabila karyawannya melakukan kesalahan atau terjadi penyimpangan dengan aturan-aturan yang berlaku pada perusahaan maka akan segera

dikoreksi dan melakukan teguran. Pengoreksian tersebut berupa surat tertulis yang ditujukan kepada karyawan yang telah melakukan penyimpangan dari aturan yang diberikan perusahaan. Seperti misalnya dalam hal kedisiplinan kerja, perusahaan mempunyai aturan bahwa kehadiran karyawan tidak boleh kurang dari 21 kali kehadiran dalam setiap bulannya atau ketidak hadiran karyawan maksimal tiga kali dalam sebulan. Apabila karyawan tidak hadir tanpa memberikan keterangan maka karyawan tersebut diberikan surat peringatan. Surat peringatan yang diberikan apabila sudah dilayangkan tiga kali maka karyawan akan diberhentikan karena telah melakukan penyimpangan dengan melakukan pelanggaran peraturan perusahaan. Proses controlling ini bertujuan agar semua karyawan perusahaan mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau bekerja sesuai rencana.

Analisa Lingkungan Internal pada Aspek Pemasaran, dalam sebuah perusahaan peran pemasaran sangat penting untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan akan produk dan produk dapat didistribusi dengan baik. Begitu juga yang dilakukan pada CV. X yang melakukan pemasaran yang meliputi aspek analisis berupa analisis terhadap produk, harga, distribusi dan promosi. Untuk dapat menjalankan aspek-aspek tersebut dibutuhkan fungsi manajemen berupa planning, organizing, actuating dan controlling yang tepat untuk dapat menjalankan aktivitas pemasaran sesuai dengan sasaran dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu dalam pengelolaan pemasaran pada CV. X disusun berdasarkan fungsi manajemen yang baik agar proses pemasaran dapat berjalan secara optimal.

Analisa Fungsi *Planning* pada Aspek Pemasaran, pada divisi pemasaran di perusahaan CV. X dipimpin oleh informan F selaku manajer pemasaran. Menurut informan F, strategi pemasaran yang diterapkan pada CV. X yaitu dengan melakukan bebas biaya pengiriman barang kepada para pelanggannya. Hal ini dilakukan untuk dapat memfasilitasi pelanggan sehingga loyal terhadap perusahaan. Namun fasilitas bebas biaya ini hanya diberlakukan pada wilayah Surabaya saja. Alasannya bahwa wilayah tersebut merupakan wilayah yang memiliki konsumen terbanyak dan sudah menjadi pelanggan lama. Alasannya lainnya adalah letak perusahaan yang juga termasuk kawasan Surabaya sehingga kebijakan tersebut tidak memberatkan pihak perusahaan sendiri. Penentuan kebijakan strategi pemasaran dijalankan oleh manajer pemasaran yang melakukan koordinasi dengan pimpinan perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pemilik perusahaan sendiri, Direktur utama mengatakan bahwa fasilitas biaya pengiriman tersebut dijalankan agar konsumen tidak lagi pusing masalah pengiriman barang dan kebijakan ini mempermudah perusahaan untuk memperluas pendistribusian barang untuk wilayah Sidoarjo dan Surabaya. Kebijakan yang telah dilakukan tersebut dilakukan agar apabila konsumen pindah ke perusahaan lain akan timbul biaya peralihan sehingga konsumen berpikir dua kali untuk pindah ke perusahaan lain. Selain proses pendistribusian barang, aspek rencana pemasaran pada CV. X meliputi produk, harga, distribusi dan promosi. Menurut informan F bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki standard yang

diterapkan mulai dari pemilihan bahan baku yang berkualitas hingga teknologi yang digunakan. Perusahaan telah mendapatkan sertifikat BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) yang menunjukkan bahwa kualitas produk tersebut sudah memenuhi prosedur yang sudah ditetapkan sehingga proses pemasaran produk lebih mudah karena kualitas produk yang tinggi. Selain itu penetapan harga yang telah ditetapkan sangat kompetitif dan akan memberikan harga khusus bagi setiap pelanggan yang mengambil barang dalam kapasitas yang besar. Hal tersebut juga sempat disampaikan oleh informan B (Direktur Utama) dan juga informan C (General Manager). Pada proses pendistribusian perusahaan tidak menggunakan distributor, jadi perusahaan berhubungan langsung pada konsumen. Karena konsumen utama dari perusahaan yaitu pabrik-pabrik yang memiliki mesin-mesin berat. Dalam tahapan promosi perusahaan CV. X memperkenalkan produknya melalui *website* agar lebih banyak orang mengenal produknya namun dalam jangka pendek ini menurut informan F dan informan B akan membuat brosur untuk memperkenalkan produknya agar para calon pelanggan tahu mengenai barang yang akan ditawarkan dan juga teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang tersebut.

Analisa Fungsi *Organizing* pada Aspek Pemasaran, *Organizing* pada perusahaan pada CV. X dilakukan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga pekerjaan mereka tidak saling tumpang tindih dan pekerjaan karyawan lebih terarah dan fokus. Masing-masing karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Hal ini dilakukan agar proses pemasaran dapat tercapai dengan baik sesuai rencana yang telah dibuat. Pada divisi ini informan F selaku manajer pemasaran melakukan pembagian tugas kepada masing-masing bawahannya dan melakukan koordinasi kepada pimpinan tentang pelaporan kerja yang telah karyawan kerjakan sehingga koordinasi mereka jelas kepada siapa karyawan akan melakukan koordinasi. Setiap orang didalam organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pemasaran yang telah dibebankan kepadanya sehingga tidak terjadi *overlapping* pekerjaan. Pada divisi pemasaran pekerjaannya secara umum adalah melakukan penawaran terhadap konsumennya. Penawaran tersebut dilakukan dengan cara menelpon langsung kepada calon pelanggan atau juga mengirim *fax* sebagai tawaran. Selain melakukan penawaran terhadap pelanggan, divisi ini juga bertugas untuk melakukan promosi seperti yang sudah dilakukan oleh CV. X yaitu menggunakan *website* untuk memperkenalkan produk yang dihasilkan agar produk yang perusahaan hasilkan lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Analisa Fungsi *Actuating* pada Aspek Pemasaran, dalam proses pengarahan atau *actuating* pada CV. X dilakukan dalam bentuk perintah langsung kepada karyawan agar pekerjaan karyawan lebih terarah dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini diungkapkan oleh manajer pemasaran informan F yang pemberian perintah kepada atasan dilakukan dengan baik dan harus ada perkembangannya setelah melakukan pengarahan. Pengarahan dalam hal ini bersifat konsultatif memberi penjelasan dan pengertian agar pekerjaan karyawan lebih

terarah dan dapat dipantau secara langsung apabila terjadi penyimpangan atau tidak sesuai dengan perintah yang telah diberikan kepada atasan. Menurut informan B (Direktur Utama) dan informan F (Manajer Pemasaran) selain memberikan pengarahan yang diberikan atasan langsung kepada bawahannya diperlukan juga pemberian motivasi kepada karyawannya. Pemberian motivasi tersebut dilakukan agar kinerja mereka selalu meningkat dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Pemberian motivasi tersebut berupa penghargaan dan juga insentif yang dapat memenuhi kebutuhan jasmani bagi karyawan. Pada divisi pemasaran menurut informan F akan diberlakukan sistem pemberian insentif apabila karyawannya dapat memasarkan produk yang akan berdampak pada peningkatan penjualan perusahaan. Dan setiap tahunnya perusahaan menetapkan besaran sasaran penjualan dan apabila sasaran penjualan yang telah ditetapkan dapat dilampaui berarti kinerja pemasaran dilakukan dengan baik dan perusahaan memberikan penghargaannya berupa kompensasi atau insentif atas prestasi yang telah diberikan oleh perusahaan.

Analisa Fungsi *Controlling* pada Aspek Pemasaran, pada tahap *controlling* atau pengawasan pada CV. X menurut informan F setiap tahunnya perusahaan akan membuat sasaran penjualan yang ingin dicapai, oleh karena itu penerapan standardnya sesuai dengan target penjualan yang telah direncanakan sebelumnya. Apabila target penjualan tidak mampu dicapai akan dilakukan evaluasi kenapa sasaran penjualan tidak dapat dicapai, setelah dilakukan evaluasi maka melakukan tindakan perbaikan. Evaluasi tersebut berupa pengarahan pada karyawan untuk lebih gencar melakukan penawaran kepada pelanggan dengan menelpon langsung atau dengan mengirim *fax*. Tindakan koreksi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kondisi penjualan dalam perusahaan adalah dengan cara melakukan kegiatan pengendalian operasional yaitu memeriksa kinerja yang sedang berlangsung terhadap rencana tahunan perusahaan dan mengambil tindakan apabila terjadi penyimpangan. Menurut informan F tujuannya adalah memastikan apakah perusahaan telah mencapai penjualan yang maksimal dan pencapaian laba perusahaan.

Analisa Lingkungan Internal pada Aspek Keuangan, pengelolaan keuangan merupakan aspek yang penting bagi suatu perusahaan. Didalam aspek keuangan perusahaan akan diketahui dengan pembuatan laporan keuangan. Dari laporan keuangan maka dapat dilihat secara nyata bagaimana kondisi keuangan yang terjadi pada suatu perusahaan. Agar sistem pelaporan keuangan dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pengaturan seperti menerapkan aktivitas fungsi manajemen pada keuangan. Pada CV. X memiliki omset 5 milyar pertahun dan dengan diterapkan fungsi manajemen dengan baik pada keuangan agar proses pelaporan keuangan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Analisa Fungsi *Planning* pada Aspek Keuangan, dalam perusahaan CV. X menurut informan E sebagai Manajer Keuangan, modal perusahaan bersumber dari modal pemilik dan tidak ada penambahan dana melalui investor luar. Dalam melakukan pengelolaan keuangan

informan E akan mengatur semua kegiatan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan pembelian bahan baku maupun mengatur cash flow perusahaan dalam pembukuan keuangan. Dalam rencana panjang divisi keuangan, divisi ini akan mengatur sumber dana yang telah ada untuk melakukan investasi, seperti yang akan dilakukan oleh CV. X adalah dengan melakukan pembelian mesin baru untuk meningkatkan kapasitas produksi karena mesin yang dimiliki tidak mampu menampung kapasitas yang diminta. Oleh karena itu menurut informan E selaku manajer keuangan akan melakukan penganggaran untuk melakukan pembelian mesin baru. Karena sumber modal dari CV. X murni dari pemilik maka pendapatan perusahaan berasal dari penjualan perusahaan yang memberikan laba untuk perusahaan. Laba yang ditahan akan digunakan untuk melakukan pembelian mesin baru.

Analisa Fungsi *Organizing* pada Aspek Keuangan, dalam menjalankan fungsi *organizing* atau pengorganisasian pada CV. X sudah dilakukan dengan cara memberikan pembagian kerja yang jelas serta melakukan pendelegasian wewenang dan setiap karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing. Pada divisi keuangan pembagian kerja dibagi menjadi dua tanggung jawab yaitu karyawan yang bertugas mencatat seluruh aliran uang yang berjalan selama perusahaan menjalankan operasionalnya dan juga karyawan yang bertugas melakukan pembelian mulai dari pembelian bahan baku maupun pembelian lainnya yang tujuannya agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Masing-masing tugas dan tanggung jawab tersebut dijalankan dan melakukan koordinasi dengan pimpinan divisi.

Analisa Fungsi *Actuating* pada Aspek Keuangan, dalam fungsi *actuating* pada CV. X menurut informan E dengan melakukan instruksi atau perintah secara langsung kepada bawahannya agar pekerjaan karyawan lebih terarah dan dapat dipantau secara langsung oleh manajer keuangan sebagai pimpinan divisi. Pemberian pengarahan tersebut dilakukan untuk proses koordinasi dapat berjalan dan sifat dari pengarahan tersebut adalah konsultatif dan dilakukan dengan baik. Pemberian pengarahan tersebut menurut informan E adalah untuk mengarahkan pekerjaan mereka agar sesuai dengan tujuan perusahaan.

Analisa Fungsi *Controlling* pada Aspek Keuangan, proses pengendalian atau *controlling* pada CV. X menurut informan E adalah dengan membuat pembukuan yang dibukukan pada setiap bulannya. Informan E mengatakan pembuatan pembukuan yang dibuat setiap bulannya bertujuan agar setiap bulannya aliran uang dalam perusahaan dapat dipantau, apakah kondisi keuangan perusahaan sedang baik atau kekurangan dana. Proses pengendalian juga dilakukan dengan cara pengawasan yang dilakukan seperti melakukan evaluasi antara fakta dan data angka keuangan perusahaan, pemimpin divisi melakukan pemeriksaan terhadap kebenaran pengelolaan keuangan dan merevisi apabila terjadi kesalahan dan penyimpangan, dan juga mendokumentasikan data-data dan fakta pengelolaan keuangan usaha. Dalam fungsi pengendalian manajer keuangan akan melaporkan langsung kepada General

Manajer dan General Manajer akan memberikan informasi keuangan kepada Direktur utama.

Analisa Lingkungan Internal pada Aspek Produksi dan Operasional, proses produksi di dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktifitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang berupa barang maupun jasa. Dalam aktifitas tersebut diperlukan pengelolaan yang baik agar proses produksi dapat berjalan sesuai rencana yang ditentukan. Pengelolaan yang baik diperlukan juga fungsi manajemen yang baik pula, agar serangkaian aktivitas produksi dapat terkoordinasi dengan baik. Dalam hal ini CV. X menerapkan fungsi manajemen yang baik agar proses produksi. Mulai dari pengolahan bahan baku hingga barang jadi dapat dipantau dan akan menghasilkan produk yang berkualitas yang akan menguntungkan perusahaan.

Analisa Fungsi *Planning* pada Aspek Produksi dan Operasional, rencana jangka panjang pada CV. X menurut informan D sebagai Manajer Produksi dan Operasional adalah divisi produksi dan operasional menetapkan kapasitas produk yang akan diproduksi, tidak hanya kuantitas produk saja namun kualitas produk juga harus ditetapkan. Dalam rencana bagian produksi, informan D mengatakan bahwa akan menambah satu mesin baru untuk meningkatkan kapasitas produksi agar produk yang dihasilkan lebih banyak dari sebelumnya dan hal ini dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Kebijakan tersebut juga didukung oleh direktur utama informan B dan General Manager informan C, informan tersebut mengatakan bahwa seiring dengan meningkatnya permintaan pelanggan terhadap produk perusahaan dan mesin yang dimiliki perusahaan sudah *over* kapasitas maka diambil kebijakan menambah satu mesin baru untuk memasak perak atau emas pada dapur perusahaan. Selain menambah kapasitas produk menurut informan D juga akan melakukan pengembangan produk yang sudah ada. Proses pengembangan tersebut diambil melalui aspek seperti kemauan pelanggan yang telah dipantau oleh manajer pemasaran. Karena dalam hal ini manajer pemasaran adalah divisi yang paling dekat dengan konsumen dan tahu apa yang diinginkan oleh pelanggan oleh karena itu koordinasi antara divisi pemasaran dan divisi produksi sangat dibutuhkan.

Analisa Fungsi *Organizing* pada Aspek Produksi dan Operasional, dalam menjalankan proses *organizing* pada produksi dan operasional menurut informan D sudah berjalan dengan baik pada masing-masing karyawan memiliki pembagian kerja yang berbeda-beda jadi tanggung jawab setiap karyawan juga berbeda-beda. Dalam divisi produksi dan operasional umumnya berjenis kelamin laki-laki karena pada divisi ini berhubungan langsung dengan mesin dan alat-alat berat sehingga tidak memungkinkan apabila dijabat oleh perempuan. Pada pembagian kerja dan wewenang dibantu oleh pengawas lapangan, staff gudang bahan baku dan staff gudang barang jadi. Jadi untuk tanggung jawab proses produksi sudah sangat fokus. Menurut informan D pengurus lapangan membantu manajer produksi untuk melakukan pengawasan secara langsung, jadi pengawas lapangan melihat apakah pekerjaan karyawan sudah dilakukan sesuai prosedur secara proses dan prosedur secara waktu. Kemudian staff bagian gudang bahan baku mengecek persediaan bahan baku

mulai dari bahan baku pokok hingga bahan baku penunjang lainnya, setelah barang tersebut jadi maka staff bagian gudang barang jadi melaporkan, menjaga unit-unit produk yang telah selesai diproduksi. Semua yang masuk dalam struktur organisasi bekerja sama dan melakukan koordinasi agar proses produksi dapat berjalan dengan baik.

Analisa Fungsi *Actuating* pada Aspek Produksi dan Operasional, dalam tahapan *Actuating* pada CV. X melakukan pengarahan berupa perintah langsung kepada bawahannya agar proses pekerjaan karyawan dapat terpantau dan terarah. Menurut informan D, informan B mengatakan bahwa pemberian pengarahan diberikan agar pimpinan tiap divisi dapat memantau bawahannya dan bawahannya tahu apa yang mereka kerjakan. Selain pemberian pengaraan, dalam memotivasi karyawan juga dibutuhkan agar karyawan bagian produksi dapat meningkatkan produktivitasnya. Pemberian motivasi ini bertujuan agar para karyawan lebih semangat dalam bekerja dan akan memberikan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan. Pemberian motivasi tersebut menurut manajer produksi dan operasional adalah berupa pemberian tambahan insentif yang dapat dilihat dari kedisiplinan yang ditinjau dari daftar absensi kerja karyawan selama peresahaan melakukan kegiatan operasionalnya, selain itu juga dilihat dari hasil produk yang dihasilkan apakah mampu memproduksi lebih banyak dari target yang ditetapkan. Selain pemberian motivasi koordinasi pada tiap-tiap bagian juga dilakukan agar operasional perusahaan dapat berjalan tanpa menemui kendala.

Analisa fungsi *Controlling* pada Aspek Produksi dan Operasional, pada fungsi *controlling* yang dilakukan CV. X adalah melakukan pengawasan pada kualitas produk. Informan D mengatakan bahwa kualitas menjadi prioritas utama untuk dapat memuaskan para pelanggannya, oleh karena itu CV. X sangat fokus terhadap kualitas mulai pengadaan bahan baku hingga barang tersebut selesai diproduksi. Menurut informan D pemilihan *supplier* yang tepat membuat kualitas produk dapat terjamin. *Supplier* yang dimiliki perusahaan memiliki kualitas bahan baku yang baik sehingga perusahaan tidak berganti-ganti dalam pemilihan *supplier*. Namun bukan berarti bahan baku tidak dilakukan pengecekan. Pengecekan bahan baku dilakukan agar bahan baku yang dibutuhkan sesuai standard yang diminta oleh perusahaan. Selain itu perusahaan CV. X memproduksi produknya berdasarkan BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) yang menunjukkan bahwa mutu dari produk yang dihasilkan terjamin kualitasnya. BKI tersebut diberikan kepada perusahaan sebagai sertifikat yang menjelaskan bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut sesuai Standard Nasional Indonesia. Dalam melakukan koreksi menurut informan D, bila ada produk yang mengalami kecacatan dalam proses produksi maka tindakan yang diambil adalah melebur kembali produk yang cacat dan akan dicetak kembali, sehingga produk cacat dapat diantisipasi.

Proses Produksi CV. X, proses produksi merupakan tahapan yang sangat penting bagi perusahaan. Didalam tahap ini merupakan proses dimana mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi yang kemudian barang jadi tersebut akan dijual kepada konsumen. Proses produksi

yang dilakukan oleh CV. X meliputi pembuatan kerangka dasar, pemasakan perak atau emas, pencetakan, pengovenan, proses *finishing*

Gambar 2: Proses produksi CV. X



Sumber: CV. X

**Analisa Lingkungan Eksternal pada CV. X,**

Analisis lingkungan eksternal sangat penting bagi perusahaan karena untuk dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan dan kejadian-kejadian yang berada diluar control perusahaan. Analisis lingkungan eksternal berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci keberhasilan sekaligus menggambarkan faktor ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Analisa eksternal yang dilakukan pada CV. X dilakukan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman. Berikut ini merupakan analisa lingkungan eksternal pada CV. X:

- a. Ancaman Pendatang Baru, Menurut informan B mengatakan bahwa pesaing yang mungkin masuk untuk menjalankan bisnis seperti yang dijalankan oleh CV. X sangatlah mudah. Karena dalam membuka usaha seperti ini hanya membutuhkan modal yang tidak terlalu besar dan juga tidak terlalu kecil sehingga memungkinkan akan bermunculan pesaing-pesaing baru yang berminat menjalankan bisnis seperti ini. Apalagi dalam era modern sekarang banyak orang yang memiliki ekonomi yang kuat sehingga memudahkan untuk membuka lapangan pekerjaan yang baru. Informan B juga mengatakan bahwa meskipun usaha ini memerlukan mesin-mesin berat untuk proses produksinya, namun mesin-mesin tersebut sangat mudah didapatkan dipasaran apalagi Negara seperti China telah banyak mengekspor mesin peleburan perak dan emas ini diberbagai Negara. Hal ini juga peluang bagi pesaing untuk mencoba melakukan usaha seperti ini. Dalam membuka usaha ini tidak memerlukan keahlian secara khusus karena yang terpenting adalah teknologi yang dipakainya juga merupakan aspek yang mempengaruhi masuknya pendatang baru.
- b. Tekanan dari Produk Pengganti, Menurut informan B dan informan C mengatakan bahwa tidak ada produk substitusi atau produk pengganti, karena semua bahan baku perhiasan pasti menggunakan atau berbahan dasar perak maupun emas. Namun informan B dan informan C menjelaskan bahwa produk pengganti memang tidak ada

namun produk sejenis yang harganya lebih murah. Seperti yang dikatakan informan B mengatakan bahwa produk-produk buatan China yang sejenis dengan produk yang dihasilkan CV. X merupakan produk yang memiliki harga yang lebih kompetitif dengan kualitas yang hampir sama. Jadi hal itu merupakan ancaman dari perusahaan

- c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli, pada kekuatan tawar menawar, pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan kualitas yang lebih baik dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dan lainnya. Kualitas produk, dan pelayanan, informasi produk, jumlah pembeli, serta kemudahan konsumen untuk beralih produk pesaing yang memiliki jenis yang sama adalah faktor-faktor kuat terhadap kekuatan tawar menawar pembeli. Menurut informan B dan informan C, pelanggan CV. X adalah industri-industri manufaktur yang menggunakan perhiasan untuk penjualannya seperti toko-toko perhiasan yang menjual berbagai macam perhiasan. Banyaknya produk sejenis yang dihasilkan yang beredar di masyarakat membuat daya tawar konsumen semakin kuat. Menurut informan B untuk menanggulangi hal tersebut maka CV. X selalu menjaga mutu dan membina hubungan yang baik kepada konsumen. Sehingga konsumen puas terhadap produk yang dihasilkan CV. X. Hubungan yang baik dengan konsumen seperti memberikan pelayanan yang terbaik dari pemesanan sampai barang diantar ke tempat tujuan dapat meningkatkan posisi tawar produk dan memberikan produk yang berkualitas tinggi dan baik.
- d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok, pemasok memiliki peran yang signifikan bagi setiap perusahaan sebagai mitra bisnisnya. Seperti yang kita ketahui bahwa tidak banyak perusahaan yang mampu menguasai sendiri sumber-sumber supply bahan mentah dan bahan baku untuk diolah lebih lanjut dalam proses produksi. Oleh karena itu ada ketergantungan satu perusahaan yang menghasilkan satu produk tertentu dengan pemasoknya. Menurut informan B dan informan C, perusahaan telah memiliki pemasok tetap untuk bahan baku seperti *supplier* perak dan emas, cetakan lilin, bahan kimia untuk campuran emas, dan *supplier* CO<sub>2</sub>. Pada bahan baku CO<sub>2</sub> perusahaan CV. X bergantung pada PT. A, bahan baku emas bergantung pada PT. B bahan baku kimia untuk campuran emas bergantung pada PT. C dan bahan penunjang cetakan emas yang terbuat dari lilin bergantung pada PT. D. Menurut informan B daya tawar menawar pemasok sangat kuat karena *supplier* yang sudah menjadi pemasok tetap memberikan kualitas bahan baku yang berkualitas daripada *supplier* sejenis lainnya.
- e. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing, menurut informasi informan B dan informan C, persaingan di industry peleburan perak dan emas berupa persaingan pasar, mutu dan harga jual produk. Persaingan pasar terjadi jika jumlah pelaku usaha yang beroperasi semakin banyak sehingga para pelaku usaha harus jeli dan mampu menetapkan strategi khusus agar mampu bersaing dengan kompetitor. Selain itu ada persaingan mutu produk karena setiap pelaku usaha berlomba-lomba untuk mempromosikan produk yang dijualnya agar mampu

diterima konsumen dari segi kualitas produk. Oleh karena itu menurut informan B agar produknya mampu diterima oleh konsumen caranya adalah menjaga kualitas mutu yang terjamin. Persaingan harga juga salah satu faktor persaingan diantara pesaing yang ada. Menurut informan biasanya persaingan dalam penentuan harga sering terjadi karena dampak persaingan harga maupun mutu produk. Menurut direktur utama CV. X persaingan yang kompetitif ini semakin terancam oleh kegiatan promosi dan distribusi yang merupakan pesaing utama CV. X yaitu PT. Q dimana perusahaan tersebut menghasilkan berbagai macam perhiasan yang hampir sama dengan CV. X.

PT. Q saat ini telah menguasai pangsa pasar emas di Indonesia dengan segmen pasar menengah kebawah, sebagian dari produknya telah di ekspor terutama ke kawasan asia dan untuk membuka kantor di hongkong sebagai distribusinya. Karena perusahaan tersebut memiliki kualitas yang hampir sama dengan produk yang dihasilkan oleh CV. X. Meskipun demikian informan B selaku direktur utama CV. X selalu memperhatikan kualitas dan mutu produknya, sekaligus memberikan pelayanan secara maksimal kepada konsumennya serta memberikan harga khusus bagi konsumen yang telah setia membeli produknya agar loyalitas tetap terjaga.

#### Analisis Swot

Analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan strategi yang tepat bagi suatu perusahaan agar dapat mengidentifikasi kekuatan dan ancaman yang dimiliki suatu perusahaan. Dengan mampu mengidentifikasi kekuatan dan ancaman yang akan timbul maka perusahaan dapat membuat strategi untuk meningkatkan kekuatan yang dimilikinya serta mampu menghadapi ancaman yang akan datang. Berikut ini merupakan analisis SWOT pada perusahaan CV. X:

##### • *Strength* (kekuatan)

Kekuatan yang dimiliki oleh CV. X adalah dari segi produksi yaitu perusahaan peleburan perak dan emas ini menghasilkan kualitas produk yang terjamin karena perusahaan CV. X memiliki sertifikat BKI (Biro Klasifikasi Indonesia). Sertifikat ini diberikan pada perusahaan karena perusahaan telah memproduksi produknya dengan pengolahan yang tepat hingga kualitas bahan baku yang terjamin sehingga barang yang dihasilkan memiliki produk yang berkualitas tinggi dan tidak semua perusahaan peleburan perak dan emas memiliki sertifikat ini sehingga hal ini menjadi kekuatan lebih yang dimiliki CV. X. Dari segi produk yang dihasilkan CV. X menghasilkan berbagai macam *perhiasan* yang dapat digunakan untuk penjualan pada toko-toko perhiasan. Kekuatan yang dimiliki perusahaan dari segi Sumber Daya Manusia adalah perusahaan memiliki tenaga kerja yang terpilih dan telah berpengalaman dan berkompeten pada bidangnya, hal ini dapat dilihat dalam proses perekrutan karyawan, manajer personalia akan menggunakan metode *interview*, dan akan melakukan *training* sebelum menjadi karyawan tetap. Tahap-tahap tersebut dilakukan perusahaan karena agar para karyawan yang akan bekerja adalah benar-benar yang memiliki keahlian di bidangnya. Dari segi keuangan, CV. X menggunakan teknologi berbasis komputer sehingga dalam proses

pencatatan pembukuan dalam dilakukan secara efektif dan efisien. Selain itu dalam keuangan CV. X mencatat pembukuannya setiap bulannya sehingga kondisi keuangan dapat dipantau perkembangannya.

• **Weakness (kelemahan)**

Kelemahan dari segi pemasaran yang dimiliki CV. X adalah dalam melakukan promosi, CV. X hanya menggunakan *website* untuk mempromosikan produknya. Jadi kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan berkurang karena konsumen tidak bisa melihat langsung produk yang dihasilkan perusahaan. Selain itu kelemahan yang dimiliki CV. X adalah tidak bisa mengganti supplier yang memasok bahan baku. Hal tersebut dikarenakan CV. X tidak memiliki alat untuk mengecek langsung bahan baku. Alat tersebut berfungsi untuk mengetahui presentase kadar perak dan emas didalamnya. Sehingga perusahaan tidak dapat beralih supplier karena tidak dapat mengetahui berapa besar kandungan emas yang akan diterima apabila beralih *supplier* baru. Oleh karena itu perusahaan tidak akan beralih ke supplier lain karena *supplier* CV. X memiliki kualitas bahan baku yang baik.

• **Opportunity (peluang)**

Peluang yang dimiliki CV. X adalah mampu memperoleh konsumen baru di wilayah lain, karena selama ini sebagian besar konsumennya berasal dari Surabaya dan Sidoarjo. Perusahaan dapat memperluas wilayah pemasarannya hingga luar wilayah tersebut, karena banyak industri-industri yang berkembang yang memiliki toko-toko perhiasan diluar wilayah Surabaya dan Sidoarjo. Dengan semakin berkembangnya industri didaerah lain maka peluang pasar CV. X akan meningkat. Selain itu CV. X memiliki banyak pelanggan yang loyal dan pangsa pasar toko-toko perhiasan sangat luas karena pertumbuhan industri diberbagai wilayah.

• **Threat (ancaman)**

Ancaman yang dimiliki oleh CV. X adalah pesaing. Pesaing merupakan hambatan yang menjadi ancaman bagi perkembangan perusahaan. Dengan meningkatnya pesaing di industri yang sama maka semakin banyak produk sejenis yang beredar di masyarakat dan hal tersebut akan mengurangi pangsa pasar perusahaan karena beredarnya produk sejenis yang dihasilkan oleh pesaing perusahaan. Apabila pesaing perusahaan selalu meningkatkan inovasi dan kualitas produk maka tidak menutup kemungkinan akan dapat merebut konsumen tetap yang dimiliki CV. X. Selain itu banyaknya perusahaan yang mendirikan usaha sejenis seperti PT. Q, PT. R dan PT. S yang menjadikan persaingan menjadi semakin ketat.

Perumusan Strategi Alternatif bagi Pengembangan CV. X, strategi yang diambil untuk pengembangan bisnis CV. X didasarkan dengan menggunakan analisis SWOT yang dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh CV. X. Mengacu dari analisa SWOT maka dapat dirumuskan beberapa strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan bisnis CV. X, strategi yang dapat dirumuskan yaitu:

Strategi SO, merupakan strategi yang dibuat dan dilakukan oleh perusahaan dengan cara memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari peluang eksternal

perusahaan. Strategi SO yang dapat dilakukan seperti selalu menjaga kualitas produk agar kualitasnya selalu terjaga untuk dapat selalu memuaskan konsumen agar konsumen dapat loyal terhadap perusahaan, memperbanyak produk yang dihasilkan untuk dapat menjangkau wilayah-wilayah yang belum dijangkau oleh perusahaan sehingga pangsa pasar perusahaan semakin lama semakin luas, karena dalam era industrialisasi perkembangan industri-industri semakin pesat dan pertumbuhan pabrik-pabrik yang didirikan juga akan bertambah. Dengan bertumbuhnya pabrik-pabrik maka konsumen CV. X akan bertambah karena konsumen utama CV. X adalah pabrik yang memproduksi emas.

Strategi WO, merupakan kebijakan yang diambil agar dapat memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal perusahaan. Strategi WO yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu seperti, melakukan dengan segera pembelian alat untuk menunjang kualitas bahan baku dari supplier sehingga kekuatan daya tawar pemasok dapat diminimalkan. Alat yang menunjang kualitas tersebut adalah alat yang digunakan untuk mengetahui kadar kandungan perak dan emas dalam bahan baku sehingga perusahaan tidak hanya mampu mengecek kualitas secara fisik saja namun juga secara kandungan didalamnya. Dengan melakukan pembelian tersebut maka perusahaan dapat berganti *supplier* bahan baku dengan mudah karena dapat melihat kadar kandungan perak dan emas dalam baku sehingga dalam proses produksi tidak mengalami kendala dan lebih efisien dalam melakukan proses produksi.

Strategi ST, merupakan strategi yang diambil perusahaan untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan agar dapat menghindari dampak yang timbul akibat ancaman dari luar perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh CV. X adalah seperti terus menjaga dan meningkatkan mutu produk agar dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor dan juga dapat bersaing dengan produk sejenis dari china. Dengan terus melakukan inovasi produk yang beragam dan menjaga mutu dan kualitas produk maka konsumen berpikir dua kali untuk beralih ke perusahaan lain. Dan juga berani memberikan potongan harga bagi konsumen yang telah setia dengan perusahaan dan juga memberikan potongan bagi pelanggan yang mampu mengambil dalam kapasitas besar sehingga harga yang diberikan mampu bersaing dengan produk China yang harganya lebih murah.

Strategi WT, merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan pada CV. X adalah dengan berani beralih pemasok sehingga perusahaan dapat memperoleh harga murah dari pemasok lain dengan cara melakukan pembelian alat test kadar kandungan bahan baku. Dengan pembelian alat tersebut maka pemasok yang memasok bahan baku perusahaan akan ditest berapa kandungan perak dan emas dalam bahan baku tersebut. Jika kandungan dalam bahan baku tersebut termasuk dalam *range* rendah maka dibeli dengan harga yang lebih murah dibanding *range* kandungan perak dan emas yang tinggi. Dengan demikian dapat menekan biaya produksi dan mampu bersaing dengan produk China.

Pengembangan Strategi pada fungsi produksi dan operasional, fungsi manajemen produksi dan operasional didefinisikan sebagai desain, operasional dan perbaikan dari system yang membuat dan mengirimkan barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Manajemen produksi dan operasional sangat berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah melakukan sesuatu pada biaya yang serendah mungkin yaitu dalam perusahaan CV. X dengan memberikan biaya yang rendah terhadap para konsumen yang membeli barang dalam jumlah yang banyak dan juga biaya pengiriman barang ke tempat tujuan gratis. Tujuan dari efisiensi adalah untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa dengan menggunakan sumber daya yang paling minimal dengan meminimalkan kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam CV. X. Efektifitas adalah melakukan sesuatu yang benar untuk menciptakan nilai yang paling baik untuk perusahaan yaitu dengan menggunakan tenaga kerja yang baik sehingga dapat memberikan nilai yang baik untuk produk yang dihasilkan juga menjadi lebih meningkat dan juga kualitas produk menjadi lebih baik.

Perusahaan membutuhkan fungsi manajemen produksi dan operasional dikarenakan karena adanya pertimbangan di bawah ini:

Pendidikan mengenai bisnis belum lengkap tanpa adanya pengertian dari pendekatan yang modern untuk mengatur operasi yang ada dalam perusahaan dimana dalam CV. X memberikan pendekatan modern terhadap manajer produksi dan operasional berupa pengetahuan yang baru mengenai cara-cara apa saja yang akan dilakukan untuk dapat mengatur operasional dengan baik dan benar .

Fungsi manajemen produksi dan operasional memberikan kesempatan berkarir yang berpotensi karena dalam CV. X proses dan produksinya, mulai dari bahan baku, barang setengah jadi, sampai barang jadi dapat berjalan dengan baik atau sesuai dengan manajemen yang telah diatur dengan baik sehingga dapat menghasilkan produk-produk yang berkualitas tinggi yang dapat memberikan kesempatan berkarir yang berpotensi dalam CV. X

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### 1. Kesimpulan :

Dari analisa yang dilakukan secara keseluruhan dan pembahasan mengenai CV. X, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

CV. X merupakan perusahaan keluarga yang memproduksi emas dan telah melakukan fungsi manajemen dengan baik pada masing-masing fungsi bisnisnya. Fungsi manajemen yang dijalankan meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Dari semua fungsi bisnis yang ada dalam perusahaan dikepalai oleh manajer pada setiap divisi masing-masing.

Dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan maka perusahaan membagi fungsi bisnis menjadi beberapa divisi, yaitu divisi pemasaran, keuangan, personalia dan produksi dan operasional. Setiap divisi dikepalai oleh manajer dan memiliki tugas dan tanggung jawab pada setiap divisi. Pada divisi pemasaran bertugas untuk melakukan distribusi produk dan melakukan promosi. Pada divisi produksi bertugas untuk

memproduksi barang dan mempertahankan kualitas produk, divisi keuangan mengatur semua kegiatan aliran kas perusahaan dan mengatur penganggaran perusahaan meliputi pembelian dan penjualan. Sedangkan divisi personalia bertugas untuk merekrut sumber daya manusia untuk keperluan kegiatan operasional perusahaan dan melakukan training bagi calon karyawan. Sedangkan faktor eksternal yang menggunakan lima kekuatan Porter dapat disimpulkan bahwa ancaman untuk mendirikan usaha sejenis sangat tinggi karena modal yang dibutuhkan tidak besar, produk pengganti yang menjadi ancaman yaitu produk yang dihasilkan Negara China dengan harga yang lebih murah, kekuatan pembeli dan pemasok juga sangat tinggi.

Pengembangan bisnis yang dijalankan fokus terhadap fungsi produksi dan operasional dengan melakukan koordinasi antara fungsi personalia, pemasaran, dan keuangan untuk mendukung pengembangan produksi pada CV. X. Pengembangan yang dilakukan dengan cara differensiasi dengan melakukan inovasi produk yang beragam, meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan menjadi luas.

##### 2. Saran :

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan oleh peneliti maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang berguna bagi CV. X untuk dapat mengembangkan bisnisnya. Saran tersebut antara lain:

CV. X sebaiknya membeli alat untuk dapat melihat kadar yang terkandung didalam bahan baku sehingga perusahaan berganti pemasok lain dan dapat membeli bahan baku yang dikirim ke perusahaan sesuai dengan kadar yang terkandung sehingga dapat menurunkan biaya produksi perusahaan.

Perusahaan CV. X sebaiknya lebih memperluas wilayah pemasarannya tidak hanya fokus di wilayah Surabaya dan Sidoarjo saja sehingga produk yang dihasilkan lebih banyak dikenal di wilayah lain sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Perusahaan CV. X sebaiknya menambah mesin *melting* agar dapat meningkatkan kapasitas produksi dan dapat memenuhi kapasitas untuk permintaan pelanggan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bateman S. Thomas dan Snell A. Scott. (2009). *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Bungin, Burhan. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- David, F. (2009). *Management strategis: Konsep* (12<sup>th</sup> ed.). (D. Sunardi, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, R.L. (2006). *Management* 6<sup>th</sup> ed. Jakarta: Salemba Empat
- David,F.R. (2009) *Strategic management concepts and cases* 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education
- De Kluyver, Cornelis A., dan John A. Pearce II. (2006). *Strategy: A View From The Top*. New Jersey: Pearson
- Glendoh,S.H. (2001). *Pembinaan dan pengembangan usaha kecil*. Retrieved September 12, 2012 from

<http://puslit.petra.ac.id/journals/articles.php?PublishedID=MAN01030101>

- Handoko, Hani. (2011). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPF
- Kotler, Philip & Trias De Bes, Fernando. (2007). Lateral marketing: Berbagai teknik baru untuk mendapatkan ide-ide terobosan. Alih bahasa: Emil Salim. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Jacob, C., & Aquilano. (2009). Operation and supply management. United States: Mc Graw-Hill.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Prenada Media Group.
- Longenecker, Justin G. (2001). Small business-management. Jakarta: Salemba Empat.
- Madura, Jeff (2007). Pengantar Bisnis Buku 1 (4<sup>th</sup>ed). Jakarta: SalembaEmpat
- Moleong, Lexy J. (2002). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2002). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Remaja rosdakarya Bandung.
- Porter, M.E. (2007). Strategi bersaing: teknik menganalisa industry dan pesaing. (sigit suryanto,trans.). Tangerang: Kharisma Publishing Group
- Risset credit Suisse emerging market research, [www.finance.detik.com](http://www.finance.detik.com), retrieved 10 September 2012 diunduh (<http://finance.detik.com/read/2012/10/10/111403/1756205/4/geliat-bisnis-keluarga-jadi-penopang-ekonomi-asia>).
- Robbins, S.P & Judge, T.A (2008). Perilaku Organiasasi. Jakarta: Salemba Empat
- Slack Nigel, chambers Stuart, Jonston Robert, & Betts Alan.(2006). Operation and process management principles and practice for strategic impact. Pretice hall
- Sugiyono. (2009). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarni, Murti & John Soeprihanto (2005). Pengantar Bisnis : dasar dasar ekonomi perusahaan. Yogyakarta : Liberty
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). The jakarta
- Consulting group on family business (2008).Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suwarto,FX. 2010. Perilaku Keorganisasian (Edisi Revisi). Yogyakarta: Universitas Atma Jaya
- Tabloid Kontan, Edisi Minggu II Maret (2008), Produksi emas dalam negeri, retrieved September 20, 2012 from [www.dpmb.esdm.go.id](http://www.dpmb.esdm.go.id)