

## PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA FURNITURE PADA UD. ETHNIC FURNITURE

Adytia Suseno dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31409163@john.petra.ac.id ; ranytaa@peter.petra.ac.id

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan perusahaan keluarga UD. Ethnic Furniture yang berada di Malang, mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman perusahaan, dan mengetahui strategi pengembangan usaha.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Ethnic Furniture telah menjalankan fungsi bisnis yang meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling* pada aspek sumber daya manusia, kegiatan pemasaran, keuangan, dan kegiatan produksi/ operasional. Berdasarkan hasil analisis kondisi internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sementara itu dari hasil analisis kondisi eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman perusahaan. Hasil analisis SWOT memberikan rekomendasi strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan, yaitu memperluas pangsa pasar, mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan, penggunaan teknologi, meningkatkan promosi, menjalin hubungan baik dengan pemasok, dan rekrutmen sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya. Rencana strategi pengembangan usaha lebih ditekankan pada pengembangan pasar dan penetrasi produk. Pengembangan aspek pemasaran dapat dilakukan dengan cara membuka *showroom* di luar kota Malang, sedangkan strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kegiatan promosi dengan cara memasang iklan di koran.

**Kata Kunci:** Pengelolaan, Pengembangan Usaha, Lingkungan Internal dan Eksternal

### I. PENDAHULUAN

Kerajinan berkaitan dengan kreasi, produksi dan distribusi produk yang dibuat dihasilkan oleh tenaga pengrajin yang berawal dari desain awal sampai dengan proses penyelesaian produknya, antara lain meliputi barang kerajinan yang terbuat dari: batu berharga, serat alam maupun buatan, kulit, rotan, bambu, kayu, logam (emas, perak, tembaga, perunggu, besi) kayu, kaca, porselin, kain, marmer, tanah liat, dan kapur (Kompas Online, 2012). Salah satu industri kerajinan Indonesia yang mampu bersaing dengan industri kerajinan dari negara lain adalah industri *furniture*. Produk industri *furniture* Indonesia secara kualitas mampu bersaing dengan industri *furniture* negara lain.

Di Jawa Timur potensi industri *furniture* cukup besar. Tahun 2010, jumlah unit usaha *furniture* Jatim mencapai 83.477 unit usaha dengan jumlah tenaga kerja yang diserap mencapai 302.468 orang. Sementara produksinya mencapai 43.367 miliar per tahun dengan penyerapan investasi sebesar Rp12.862 miliar. Bahkan, ekspor industri kayu di tahun 2010 mencapai US\$1.154,48 juta, naik 19,36% dari 2009 (Surabaya Pagi Online, 2011). Selama ini Pemerintah Provinsi Jawa Timur memiliki kebijakan yang mendukung kemajuan industri *furniture*, diantaranya adalah dengan mengadakan Java Furniture Fair 2012 yang dapat digunakan oleh para pelaku industri *furniture* di Jatim untuk mempromosikan produk.

Salah satu perusahaan di Jawa Timur yang bergerak di industri *furniture* adalah UD. Ethnic Furniture. Perusahaan UD. Ethnic Furniture merupakan salah satu perusahaan *furniture* yang ada di kota Malang dan berdiri sejak tahun 1999. UD. Ethnic Furniture memproduksi berbagai macam *furniture* seperti kursi, meja, pintu, lemari, jendela, dan lain sebagainya. UD. Ethnic Furniture termasuk perusahaan keluarga yang pengelolaannya dipegang langsung oleh pemilik perusahaan. Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia usaha. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang signifikan bagi pendapatan negara (Susanto, 2005, p.1).

Di Indonesia, berdasarkan data yang dicatat oleh Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki kontribusi sebesar 82,44% dari PDB baik yang dihasilkan oleh perusahaan menengah maupun perusahaan kecil (Wibowo, Wresti, dan Wibisono, 2006, p.38). Dengan demikian, peranan perusahaan keluarga sebagai aset negara memegang peranan yang signifikan bagi perkembangan ekonomi. Perusahaan juga mampu menyerap tenaga kerja sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran. Seperti yang terdapat pada perusahaan UD. Ethnic Furniture dimana pekerjaannya terutama di bagian produksi berasal dari masyarakat sekitar perusahaan, sehingga secara tidak langsung telah mengurangi tingkat pengangguran di wilayah tersebut.

Dibandingkan perusahaan publik, pengelolaan perusahaan keluarga pada umumnya cenderung memiliki sudut pandang jangka panjang terhadap bisnisnya. Hal ini agak berbeda dengan perusahaan publik yang seringkali banyak bertumpu pada pertimbangan-pertimbangan jangka pendek karena terkait dengan fluktuasi saham (The Jakarta Consulting Group, 2011). Mengelola sebuah perusahaan tidaklah mudah, tidak terkecuali pada perusahaan keluarga.

Dalam mengelola perusahaan keluarga, diperlukan manajemen yang baik yang terdiri dari beberapa proses untuk mengelola setiap sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Proses-proses pengelolaan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian (Stoner, dalam Umar 2003, p.18).

Dengan demikian, keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari pengelolaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan dengan berdasarkan pada perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam mengelola perusahaan, pihak manajemen tidak hanya memperhatikan lingkungan internalnya saja, namun juga perlu memiliki pengetahuan terhadap lingkungan eksternal, seperti misalnya pesaing perusahaan.

Pengetahuan terhadap lingkungan eksternal selain berguna dalam menyusun strategi perusahaan juga dapat digunakan oleh perusahaan sebagai informasi dalam mengembangkan usaha perusahaan. Menurut Muchtar (2010, P.189) kunci keberhasilan perusahaan dalam merespon tantangan bisnis ke depan adalah bagaimana perusahaan mampu menyusun rencana bisnis yang bersifat taktis untuk jangka pendek dan bersifat strategik untuk jangka panjang. Hal yang lebih penting adalah kemampuan melaksanakan satu per satu dari apa yang direncanakan sebelum melangkah ke tahap pengembangan bisnis selanjutnya. Dengan demikian kunci keberhasilan perusahaan tidak hanya didasarkan pada pencapaian target jangka pendek namun juga pencapaian terhadap target jangka panjang, seperti mengembangkan usaha perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi oleh UD. Ethnic Furniture adalah sulit mendapatkan bahan baku dengan kualitas yang bagus dan harga terjangkau. Penggunaan bahan baku yang berkualitas dan unik untuk usaha *furniture* tidak selalu terdapat di wilayah Malang. Perusahaan juga kurang memanfaatkan teknologi internet dalam desain, pemasaran, dan promosi hasil produksi. Keterbatasan penguasaan IT, sistem yang ada kurang mendukung, dan kurang tersedianya SDM pendukung menjadi kendala dalam pengembangan usaha.

Dalam mengelola UD. Ethnic Furniture, modal yang digunakan oleh pemilik perusahaan adalah berasal dari modal sendiri maupun modal dari pinjaman bank dan koperasi. Sedangkan dalam mendapatkan tenaga kerja, proses perekrutannya adalah tidak formal, karena tidak mempertimbangkan syarat-syarat yang terlalu rumit, akan tetapi memiliki keterampilan, keuletan dan ketelatenan di bidang *furniture* serta dilihat berdasarkan hasil pekerjaan dan ketekunan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan dalam proses produksinya, keterampilan dan ketekunan bekerja sangat dibutuhkan. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja di UD. Ethnic Furniture ada yang melalui proses training dan ada juga yang tidak melalui proses training. Sedangkan untuk keuangan, pemilik perusahaan selama ini memegang sendiri keuangan perusahaan. Pemilik perusahaan hanya dibantu seorang karyawan bagian keuangan yang

bertugas melakukan pencatatan keuangan, sedangkan setiap transaksi keuangan baik seperti menerima uang yang masuk maupun pengeluaran dilakukan secara langsung oleh pemilik perusahaan.

Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis sumber daya manusia, analisis kegiatan pemasaran, analisis kondisi keuangan, dan analisis kegiatan produksi/ operasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut Menurut (David, 2009, p.177):

1. Analisis Sumber Daya Manusia  
analisis terhadap sumber daya manusia di perusahaan dilakukan dengan menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja serta fokus pada aktivitas sumber daya manusia yang penting termasuk perekrutan, seleksi, dan pelatihan (Bateman dan Snell, 2008, p.168).
2. Analisis Kegiatan Pemasaran  
Analisis kegiatan pemasaran adalah mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran (David, 2009, p.198). Kegiatan pemasaran perusahaan berawal dari kegiatan STP, yang kemudian dilanjutkan implementasi strategi dengan bauran pemasaran.
3. Analisis Kondisi Keuangan  
Menurut David (2009, p.204) 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. Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden.
4. Analisis Kegiatan Produksi/ Operasional  
Fungsi produksi/ operasi suatu usaha 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.

Lingkungan eksternal memainkan peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan semua organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami lingkungan mereka secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalamnya (Griffin dan Ebert, 2009, p.28).

Menurut Dirgantoro (2007, p.40) lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi/perusahaan. Melalui model lima kekuatan Porter, maka dapat dijelaskan dinamika industri yang dihadapi oleh perusahaan. Porter (1990) (dalam Rangkuti, 2006, p.12) menyatakan lima kekuatan eksternal yang akan menentukan keunggulan bersaing dalam industri, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru
2. Ancaman produk pengganti
3. Kekuatan tawar menawar pemasok

4. Kekuatan tawar menawar pembeli
5. Persaingan sesama industri

Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat digunakan untuk masukan analisis SWOT. Menurut Boone dan Kurtz (2007, p.390) analisis SWOT adalah pendekatan terorganisasi dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan serta peluang dan ancaman eksternalnya. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman).

David (2009, p.327) menjelaskan analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Penjelasan masing-masing strategi sebagai berikut (David, 2009, p.328-330):

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)  
Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Secara umum organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau, WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan strategi SO.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang)  
Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Salah satu strategi WO yang bisa ditempuh adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapabilitas teknis yang diperlukan
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)  
Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Perusahaan pesaing merupakan ancaman yang besar di industri.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)  
Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Perusahaan perlu melakukan pengembangan usaha dengan merumuskan suatu formulasi strategi. Menurut Pearce dan Roobinson (2008, p.29) formulasi strategi akan mengarahkan para eksekutif dalam mendefinisikan bisnis di mana perusahaan mereka berada, tujuan akhir yang ingin dicapai, dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti "Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Furniture Pada UD. Ethnic Furniture di Malang."

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengelolaan UD. Ethnic Furniture yang berada di Malang?
2. Bagaimana lingkungan eksternal dan internal UD. Ethnic Furniture yang berada di Malang?
3. Bagaimana analisis SWOT pada UD. Ethnic Furniture yang berada di Malang?

4. Bagaimana strategi pengembangan usaha pada UD. Ethnic Furniture yang berada di Malang?

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan UD. Ethnic Furniture di Malang.
2. Untuk mendeskripsikan lingkungan eksternal dan internal UD. Ethnic Furniture di Malang.
3. Untuk mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada UD. Ethnic Furniture di Malang
4. Untuk mengetahui strategi pengembangan usaha pada UD. Ethnic Furniture di Malang.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010, p.36). Jenis penelitian deskriptif digunakan, penelitian ini bertujuan menjelaskan tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pada perusahaan keluarga UD. Ethnic Furniture di Malang.

### Penentuan Informan Penelitian

Informan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dalam perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam kegiatan operasional perusahaan langsung maupun hanya sebagai pengawas jalannya perusahaan. Penentuan informan menggunakan *snowball sampling*.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara  
Wawancara yaitu pengumpulan data dimana peneliti telah menyiapkan rencana secara tertulis yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang difokuskan untuk menjawab masalah penelitian (Kuncoro, 2012, p.160). Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu tidak ada pertanyaan yang ditentukan sebelumnya, kecuali pada tahapan sangat awal yakni ketika memulai wawancara dengan melontarkan pertanyaan umum dalam area studi (Daymon dan Holloway, 2008, p.264). Wawancara dilakukan secara langsung melalui tatap muka dengan informan penelitian.
2. Dokumentasi  
Data dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pencatatan data  
Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Kategorisasi data  
Dilakukan melalui pengumpulan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya
3. Interpretasi data  
Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum (Seiddel dalam Moleong, 2012, p.248).

Untuk uji keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian di *cross check* dengan data yang didapatkan dari informan lainnya.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

UD. Ethnic Furniture merupakan perusahaan bergerak di bidang produksi dan penjualan furniture yang didirikan oleh Elisanto Lukito. Perusahaan UD. Ethnic Furniture bertempat di kota Malang dan berdiri sejak tahun 1999. UD. Ethnic Furniture memproduksi berbagai macam furniture seperti kursi, meja, pintu, lemari, jendela, dan lain sebagainya. UD. Ethnic Furniture menggunakan bahan baku dari kayu olahan pilihan yang dipilih secara langsung oleh perusahaan agar kualitas furniture yang diproduksi tetap terjaga. UD. Ethnic Furniture termasuk perusahaan keluarga yang pengelolaannya dipegang langsung oleh pemilik perusahaan.

Berdasarkan jenis perusahaan keluarga, maka UD. Ethnic Furniture termasuk *Family Business Enterprise* (FBE) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh keluarga. Posisi kunci di UD. Ethnic Furniture yang dipegang oleh anggota keluarga diantaranya Direktur dan Kepala Bagian Keuangan..

Pemilik mendirikan usaha furniture didasari pemikiran setiap rumah tangga memerlukan pemenuhan kebutuhan perabot rumah tangga dalam bentuk furniture, khususnya produk meja, kursi, lemari dan tempat tidur. Potensi pasar cenderung membesar sejalan dengan perkembangan jumlah rumah-rumah baru yang dibangun setiap tahun dan jumlah keluarga muda yang masih memerlukan furniture untuk pertama kali serta kelanjutan dan penggantianannya. Permintaan produk selama ini yang terbesar adalah melalui pesanan. Umumnya konsumen datang ke *showroom* perusahaan, sebagian langsung membeli produk jadi

yang siap jual dan lebih banyak yang memesan sesuai selera dan ukuran yang diinginkan. Konsumen furniture perusahaan umumnya adalah perorangan tetapi juga ada yang membeli atas nama instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta. Perusahaan rata-rata memiliki omzet 5 – 6 miliar dalam 1 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 50 orang yang merupakan karyawan tetap.

Pengelolaan usaha pada UD. Ethnic Furniture dapat dilihat dari fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dari aspek SDM, Pemasaran, Keuangan dan Produksi.

#### 1. Planning

Pada aspek sumber daya manusia fungsi *planning* pertama dilakukan dengan merencanakan setiap kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, setelah mengetahui kebutuhan tenaga kerja dari masing-masing bagian, maka perusahaan akan menentukan persyaratan/ kriteria tertentu bagi karyawan yang akan menempati sebuah posisi di perusahaan. Jadi sebelum dilakukan perekrutan karyawan oleh perusahaan, terlebih dahulu pihak perusahaan melakukan analisa untuk mengetahui kebutuhan karyawan, posisi yang harus diisi, serta jumlah yang dibutuhkan sehingga rekrutmen yang dilakukan perusahaan sesuai dengan kebutuhan.

*Planning* juga dilakukan dengan menentukan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan. UD. Ethnic Furniture selama ini telah melakukan penentuan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan yang didasarkan pada target pasar perusahaan. Perencanaan kegiatan pemasaran memberikan kontribusi pada penyusunan strategi pemasaran. Pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan usaha karena pemasaran itu dilakukan untuk memuaskan dan menarik hati para konsumen..

*Planning* pada UD. Ethnic Furniture juga dilakukan dengan membuat proyeksi pendapatan dan pengeluaran perusahaan. Proyeksi dilakukan dengan memprediksi posisi kas untuk periode tertentu di masa mendatang. Langkah yang dilakukan adalah dengan memprediksi penerimaan dan pengeluaran berbasis rencana operasional perusahaan. Kemudian juga menyusun proyeksi kebutuhan dana atau kredit untuk menutup defisit kas juga disusun proyeksi pembayaran bunga.

Aktivitas *planning* pada UD. Ethnic Furniture juga dilakukan dengan melakukan perencanaan kegiatan produksi. Proses kegiatan produksi dilakukan berdasarkan jadwal yang dibuat oleh kepala bagian produksi, sehingga karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya disesuaikan dengan jadwal tersebut.

#### 2. Organizing

Fungsi *organizing* aspek sumber daya manusia pada UD. Ethnic Furniture berkaitan dengan menarik orang-orang ke dalam perusahaan dilakukan melalui mengumumkan kepada karyawan apabila perusahaan membutuhkan karyawan dan memasang iklan di surat kabar. Setiap karyawan yang masuk di perusahaan melalui proses rekrutmen dan seleksi. Karyawan yang

direkrut oleh UD. *Ethnic Furniture* bersumber dari luar. Sebelum menjadi karyawan tetap di perusahaan, setiap karyawan akan menghadapi masa percobaan paling lama 1 bulan terhitung sejak pelamar mulai bekerja di perusahaan.

Fungsi *organizing* pada UD. *Ethnic Furniture* juga dilakukan dengan cara pengaturan kegiatan pemasaran yang ada di perusahaan. Dalam mengorganisasikan kegiatan pemasaran perusahaan adalah setiap karyawan bekerja sama dalam mempelajari produk pesaing terutama untuk mengetahui kekeurangan-kekurangan produk pesaing yang nantinya akan disempurnakan oleh perusahaan.

*Organizing* dilakukan juga pada bagian keuangan, yaitu pengaturan keuangan sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Alokasi anggaran perusahaan dilakukan dengan cara melihat proyeksi pengeluaran perusahaan. Selain itu, bagian keuangan dalam mengelola keuangan perusahaan mengalokasikan beberapa persen dari laba bersih yang di dapat perusahaan untuk pengadaan alat-alat produksi dan pengembangan usaha. Jadi tidak semua laba bersih yang didapat perusahaan diberikan kepada pemilik perusahaan..

Kegiatan produksi pada UD. *Ethnic Furniture* juga melaksanakan kegiatan *organizing* alokasi untuk sumber daya manusia didasarkan pada keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan dalam menggunakan mesin pemotongan kayu ditempatkan di bagian pemotongan. Sedangkan untuk koordinasi antar karyawan bagian produksi selama ini mudah dilakukan karena letaknya yang berdekatan antar unit kerja di bagian produksi, seperti misalnya tempat gudang/penyimpanan bahan dengan tempat produksi, sehingga koordinasi cukup dilakukan secara tatap muka langsung secara lisan.

### 3. *Actuating*

Fungsi *actuating* pada UD. *Ethnic Furniture* dilakukan dengan cara melakukan pelatihan kerja bagi karyawan karena dengan pelatihan kerja dapat meningkatkan kualitas kerja baik secara individu maupun tim. Pelatihan tenaga kerja merupakan upaya UD. *Ethnic Furniture* dalam meningkatkan kemampuan karyawan agar produktivitas dan profesionalisme bekerja akan meningkat sesuai dengan bidangnya sehingga perusahaan mampu memaksimalkan efisiensi dan efektivitas tenaga kerja.

Fungsi *actuating* yang dilakukan UD. *Ethnic Furniture* dalam kegiatan pemasaran dengan cara memberikan motivasi kepada staff pemasaran untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan. Pemberian motivasi dapat diberikan berupa pemberian bonus kepada staff pemasaran terutama untuk barang yang terjual di *showroom*.

Fungsi *actuating* juga diterapkan dalam masalah pengajuan anggaran perusahaan. Kepala bagian yang membutuhkan anggaran akan mengajukan kepada bagian keuangan. Setelah mendapat persetujuan bagian keuangan, maka anggaran dapat cair. Jadi hanya kepala bagian saja yang dapat mengajukan anggaran. Akan tetapi apabila anggaran yang diajukan melebihi 5 juta

rupiah, maka harus mendapatkan persetujuan dari pemilik perusahaan.

Fungsi *actuating* pada UD. *Ethnic Furniture* juga dilakukan dengan memberikan motivasi kepada karyawan bagian produksi melalui memantau langsung aktivitas kerja bagian produksi dan memberikan pendampingan kepada karyawan dengan tujuan karyawan merasa diperhatikan dan setiap ada masalah yang terkait dengan pekerjaan dapat langsung diselesaikan.

### 4. *Controlling*

Fungsi *controlling* pada UD. *Ethnic Furniture* dilakukan dengan cara mengadakan evaluasi terhadap kinerja karyawan setiap bulannya. Fungsi pengendalian diterapkan pada UD. *Ethnic Furniture* sebagai upaya memberikan penilaian apakah karyawan sudah berkontribusi secara maksimal sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya atau tidak. Selain itu, kepala bagian produksi juga sering memantau kegiatan produksi. Sedangkan cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan adalah dilakukan oleh masing-masing kepala bagian dengan melihat hasil kerja karyawan serta memantau kedisiplinan dan perilaku kerja karyawan. Penilaian dilakukan berdasarkan kinerja karyawan selama sebulan. Untuk karyawan bagian produksi akan dilihat dari kerapian, kebersihan, presisi (sesuai ukuran mebel), dan waktu menyelesaikan pekerjaan. Pengawasan terhadap karyawan dilakukan dengan menerapkan absensi untuk melihat kedisiplinan karyawan.

Fungsi *controlling* pada aspek kegiatan pemasaran dilakukan oleh pemilik perusahaan dengan setiap hari mendatangi *showroom* perusahaan untuk melihat aktivitas kerja staff pemasaran. Pada saat mendatangi *showroom*, pemilik perusahaan akan menanyakan kepada staff pemasaran jumlah konsumen yang datang ke *showroom* untuk melihat-lihat saja dan yang datang untuk melakukan pembelian atau melakukan pemesanan. Tiap bulan pemilik perusahaan melakukan rapat dengan staff pemasaran untuk melakukan evaluasi penjualan produk di *showroom*.

*Controlling* juga dilakukan pada bagian keuangan perusahaan. Perusahaan melakukan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan perusahaan dengan melakukan pengawasan biaya agar biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan bisnis dapat digunakan secara efektif dan efisien. Selain itu, pemilik perusahaan juga kadang-kadang setiap waktu meminta laporan keuangan perusahaan. Bagian keuangan juga memberikan laporan keuangan secara rutin kepada pemilik setiap bulannya.

*Controlling* juga dilakukan dengan pemantauan kegiatan produksi perusahaan. Fungsi pengawasan dijalankan oleh kepala bagian yang memantau secara langsung aktivitas produksi. Pemilik perusahaan kadang-kadang juga melihat kegiatan produksi. Selain itu, dengan adanya *schedule* pengerjaan memudahkan perusahaan dalam mengawasi kinerja karyawan bagian produksi.

Berdasarkan data analisis kondisi eksternal perusahaan menunjukkan ancaman pendatang baru dalam kondisi yang lemah. Hal ini disebabkan karena

dalam menekan biaya operasional yang tinggi, perusahaan *furniture* lebih baik memproduksi dalam volume tinggi. Karena itu, pendatang baru yang memiliki kapasitas produksi berskala kecil akan sulit untuk masuk ke dalam industri, sehingga hal ini dapat menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru dan konsumen di industri *furniture* memiliki loyalitas yang kuat yang dapat menyebabkan hambatan bagi masuknya pendatang baru.

Pada industri *furniture*, ancaman produk pengganti berada dalam kondisi kuat. Hal ini dikarenakan produk pengganti mudah didapatkan pembeli karena banyak perusahaan-perusahaan yang menjual *furniture* dari berbahan plastik atau yang dari logam. Selain itu, biaya peralihan para pembeli ke produk pengganti yang rendah dapat menyebabkan produk pengganti menjadi ancaman bagi keberadaan produk industri.

Dilihat dari segi persaingan menunjukkan persaingan dengan sesama pesaing di industri yang sama dalam kondisi lemah. Hal ini ditunjukkan oleh pesaing perusahaan saat ini di kota Malang yang memiliki ukuran dan kemampuan sama dengan perusahaan ada dua yaitu CV. Mitra Mapan Sejati yang beralamat di Jalan Basuki Rahmad dan UD. Usaha Jati yang bertempat di Jalan Piranha Atas. Salah satu faktor yang dapat menyebabkan keberadaan persaingan sesama industri kurang berarti apabila industri terkait tumbuh dengan sangat cepat. Pertumbuhan industri *furniture* di Malang cukup tinggi yang terlihat dari meningkatnya permintaan akan produk-produk *furniture*. Hal ini seiring dengan makin banyaknya pembangunan perumahan-perumahan, villa-villa, dan hotel di wilayah Malang. Pertumbuhan industri *furniture* di Malang cukup tinggi juga dikatakan oleh Bapak Nyoto karena perusahaan juga memiliki peningkatan permintaan akan produk *furniture*. UD. *Ethnic Furniture* juga dapat meminimalkan ancaman yang menjadi penghambat keberadaan persaingan sesama industri dengan menghasilkan produk yang terdiferensiasi.

Pembeli sebagai salah satu kekuatan yang berasal dari lingkungan eksternal memiliki kondisi yang kuat dalam industri *furniture* karena konsumen pada industri *furniture* dapat dengan mudah beralih ke pesaing karena banyak pelaku usaha di industri *furniture*. Selain itu, konsumen memiliki kedudukan yang penting. Bagi perusahaan konsumen nomor satu karena keberadaan konsumen dapat membuat perusahaan dapat bertahan dan berkembang.

Pemasok juga merupakan salah satu kekuatan eksternal yang perlu diperhitungkan dalam industri. Pada industri *furniture* pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang lemah karena di kota Malang untuk pemasok-pemasok yang digunakan perusahaan tersedia cukup banyak, sehingga perusahaan tidak cemas seandainya kerjasamanya yang terjalin selama ini dengan pemasok berakhir. Tersedianya banyak pemasok di kota Malang menyebabkan kekuatan tawar menawar pemasok tidak terlalu kuat. Selain itu, biaya peralihan untuk berganti ke bahan mentah atau bahan baku dari pemasok lain rendah

Analisis lingkungan internal dan eksternal, dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi S-W-O-T pada UD. *Ethnic Furniture*

<p><b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan telah berdiri cukup lama sejak 1999 dibandingkan pesaing sehingga sudah lebih dulu dikenal oleh pasar</li> <li>2. Banyaknya karyawan berpengalaman yang bekerja dalam bagian produksi</li> <li>3. Desain produk yang memiliki ciri khas pada ukiran-ukirannya</li> <li>4. Birokrasi yang kecil dan fleksibel memudahkan dalam berkomunikasi</li> <li>5. Tercipta suasana kerja yang kekeluargaan karena pimpinan menganggap karyawan bagian dari keluarga</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang luasnya daerah pemasaran produk karena hanya memiliki showroom di kota Malang</li> <li>2. Tenaga pemasaran yang kurang optimal</li> <li>3. Sistem keuangan yang masih sederhana</li> <li>4. Sistem penjualan hanya menunggu konsumen datang atau menunggu pesanan dari pelanggan</li> <li>5. Harga bahan baku produk jati mahal</li> <li>6. Kekuasaan anggota keluarga yang tidak sesuai jabatan</li> <li>7. Ketidakharmonisan antar anggota keluarga dapat menyebabkan suasana kerja yang tidak nyaman</li> </ol>
<p><b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan industri furniture di Indonesia sebesar 7%</li> <li>2. Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang rutin menyelenggarakan kegiatan promosi seperti pameran Java Furniture Fair 2012</li> <li>3. Membuka showroom di luar kota</li> <li>4. Perkembangan teknologi informasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penjualan</li> </ol>	<p><b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberadaan produk pesaing yang mengancam</li> <li>2. Keberadaan produk pengganti yang lebih murah</li> <li>3. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru</li> </ol>

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Berdasarkan analisis S-W-O-T, dapat dibuat rekomendasi strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T. Rekomendasi strateginya dijabarkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT UD. *Ethnic Furniture*

<p><b>Strategi SO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan potongan harga khusus kepada pelanggan lama yang melakukan pembelian ulang (S1, O1)</li> <li>- Ikut aktif dalam pameran-pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah (S1, S2, S3, O1, O2, O4)</li> <li>- Mulai memikirkan untuk melakukan pengiriman furniture di luar kota (S1, S2, S3, O1, O2, O3, O4)</li> </ul>	<p><b>Strategi WO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperluas jaringan distribusi dengan membuka showroom di daerah lain (W1, W2, W4, O1)</li> <li>- Merekrut tenaga kerja yang memiliki keahlian di bidang pemasaran untuk menjabat kepala bagian pemasaran (W1, W2, W4, O1, O2, O3, O4)</li> <li>- Menggunakan website untuk kegiatan pemasaran (W1, W2, W4, O2, O3, O4)</li> <li>- Penggunaan teknologi komputerisasi dalam sistem keuangan agar laporan keuangan dapat sistematis dan tepat, sehingga mendukung kinerja perusahaan (W3, O4)</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Strategi ST:	Strategi WT:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalin hubungan baik dengan para</li> <li>- pemasok bahan baku untuk mempercepat ketersediaan bahan dan mendapatkan harga yang lebih murah (S1, S3, T1, T2, T3)</li> <li>- Menanggapi keluhan pelanggan dengan penyediaan nomer khusus untuk menerima keluhan atau pertanyaan dari calon konsumen (S1, S2, S3, T1)</li> <li>- Memberikan layanan perbaikan furniture kepada konsumen yang melakukan pembelian di perusahaan (S1, S3, T1, T3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menambah jumlah karyawan yang sudah berpengalaman dalam produksi furniture (W4, T1, T2)</li> <li>- Merekrut karyawan bagian pemasaran yang memiliki tugas sebagai sales call dan visiting untuk memperkenalkan produk dan layanan perusahaan (W1, W2, W3, T1, T2, T3)</li> <li>- Menambah sarana transportasi untuk mempercepat layanan antar barang sehingga ketika barang sudah jadi bisa langsung dikirim ke pelanggan (W1, T1, T2)</li> </ul>

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Hasil analisis SWOT memberikan banyak alternatif tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Hasil analisis SWOT akan dilengkapi dengan matrik *Grand Strategy*. Matrik Grands strategi menggunakan dua indikator untuk penentuan strategi, yaitu pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif. Menurut Direktur Industri Hasil Hutan dan Perkebunan Kementerian Perindustrian (Kemenperin), Aryan Wargadalam pertumbuhan industri *furniture* hingga akhir tahun 2012 mencapai 10% dibandingkan tahun 2011 (Neraca, 2012).

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dapat diketahui bahwa posisi kompetitif perusahaan berada dalam kondisi kuat. Pertumbuhan pasar cepat dan posisi kompetitif kuat sehingga strategi yang tepat diterapkan adalah pilihan strategi yang ada pada Kuadran I.

Dari ketujuh pilihan strategi yang ada pada kuadran I, strategi yang dipilih adalah pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Pengembangan pasar (*market development*) adalah pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru (David, 2009, p.258). Sedangkan penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran (David, 2009, p.257-258). Pemilihan strategi pengembangan pasar karena produk-produk *furniture* berbahan kayu jati memiliki kualitas lebih baik dibandingkan *furniture* dengan bahan lainnya sehingga produk-produk perusahaan saat ini akan dapat diterima dengan baik oleh pelanggan-pelanggan baru. Karena itu, perusahaan perlu mencari saluran baru atau wilayah baru untuk pasar produknya. Strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh UD. *Ethnic Furniture* adalah dengan membuka *showroom* di luar kota Malang.

Sedangkan strategi penetrasi pasar digunakan untuk memaksimalkan pasar yang ada. Pemilihan strategi penetrasi pasar karena selama ini perusahaan belum memaksimalkan potensi pasar yang ada di kota

Malang. Strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan perusahaan diantaranya adalah mengadakan kegiatan pameran *furniture*, memasang iklan di koran, merekrut orang-orang yang berkualitas untuk melakukan kegiatan pemasaran perusahaan terutama bertugas mendatangi secara langsung kepada calon pelanggan (jemput bola) dan menggunakan website sebagai media publikasi lewat *online*.

Dalam mendukung strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar yang akan dijalankan oleh UD. *Ethnic Furniture*, maka perlu ditetapkan tujuan dan kebijakan sebagai berikut ::

1. Strategi pengembangan usaha:
  - Pemilihan strategi pengembangan usaha yang diterapkan pada UD. *Ethnic* adalah strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar
2. Dalam mendukung strategi pengembangan usaha, maka langkah-langkah yang dilakukan perusahaan adalah::
  - 1) Memperluas cakupan pasar perusahaan.
  - 2) Meningkatkan kapasitas produksi dan layanan perusahaan
  - 3) Meningkatkan modal perusahaan untuk kebutuhan perluasan pasar
  - 4) Meningkatkan efisiensi biaya operasional perusahaan
  - 5) Meningkatkan produktivitas karyawan dalam pembuatan produk furniture..
3. Aspek Pemasaran
  - a. Tujuan
    - Tujuan yang ingin dicapai adalah terjadi peningkatan penjualan perusahaan minimal 5% tiap tahun. Pengembangan yang dapat mendukung pencapaian tujuan tahunan adalah dengan pengembangan pasar dan penetrasi pasar.
  - b. Pengembangan aspek pemasaran akan dilakukan melalui program bauran pemasaran yang terdiri dari:
    - 1) Produk
      - Produk perusahaan adalah *furniture* dengan menggunakan bahan dari kayu terutama kayu jati. Produk perusahaan tetap, tidak mengalami perubahan, hanya saja pihak perusahaan akan melakukan perbaikan pada aspek produk dengan meningkatkan kualitas produk yang digunakan dengan memilih bahan baku kayu jati yang berkualitas dengan menggunakan kayu jati tipe grade A. Selama ini bahan baku kayu jati yang digunakan adalah tipe grade B yang memiliki kekurangan apabila diproduksi sudah harus dalam keadaan kering sepenuhnya sehingga resiko retak dan bengkok pada bahan baku bisa di hindari. Hal ini berbeda dengan kayu jati grade A yang lebih kuat dan memiliki serat-serat yang lebih padat. Kayu jati grade B merupakan kayu jati yang berada pada bagian terluar dari jantung kayu atau 'heartwood'. Pada bagian ini kayu jati

- masih belum terlalu dewasa dan mempunyai kandungan atau konsentrasi minyak atau resin yang secara signifikan lebih sedikit dari kayu jati dengan grade A. Kayu jati dengan label grade B biasanya sedikit lebih terang dalam warnanya jika dibandingkan dengan kayu jati grade A, selain itu butiran kayu pada grade B tidak serapat kayu jati grade A, sehingga kayu jati grade A lebih berkualitas.
- 2) **Harga**

Perusahaan telah memiliki standar harga untuk masing-masing produknya. Harga produk yang ditawarkan kepada pelanggan selama ini didasarkan pada biaya produksi dan bahan baku. Untuk selanjutnya pihak perusahaan akan secara aktif melakukan pemantauan terhadap harga pasar melalui survei, yang dilakukan oleh para karyawan. Sedangkan untuk harga di luar Kota Malang, akan ditambah dengan biaya transportasi.
  - 3) **Distribusi**

Pada aspek distribusi, pengembangan yang dapat dilakukan oleh perusahaan ke depannya adalah:

    - a) **Memaksimalkan potensi pasar yang ada di Malang**

Selama ini potensi pasar yang ada di Malang belum dimaksimalkan karena perusahaan hanya memiliki 1 showroom, tidak memiliki karyawan yang bertugas mendatangi secara langsung kepada calon pelanggan, hanya mengharapkan *walk in customers* sehingga pengembangan yang akan dilakukan untuk meningkatkan potensi pasar di Malang adalah dengan bekerjasama dengan toko-toko *furniture* lainnya untuk menjual produk dari UD. *Ethnic Furniture*.
    - b) **Pembukaan *showroom* baru di luar kota**

Selama ini perusahaan belum memiliki jaringan distribusi di luar kota Malang seperti kota Jakarta. Untuk itu, pengembangan yang dapat dilakukan adalah dengan memperluas jaringan distribusi dengan membuka *showroom* di luar kota. Perusahaan memiliki 2 pilihan, yaitu dengan membuka *showroom* sendiri atau bekerjasama dengan toko-toko penjual *furniture* lainnya
  - 4) **Promotion**

Kegiatan promosi perusahaan dengan cara:

    - a) **Melakukan atau mengadakan acara pameran beberapa bulan sekali selama 7 hari.** Pengadaan pameran pun akan disertai dengan pemberian promo harga tertentu atau potongan harga yang diberikan untuk para konsumen jika mereka membeli produk saat pameran berlangsung.
    - b) **Selama ini perusahaan belum melakukan promosi melalui iklan di media massa.** Karena itu, pengembangan dapat dilakukan dengan melakukan pemasangan iklan di koran seperti Jawa Pos dan Radar Malang dengan frekuensi iklan seminggu sekali di hari Sabtu.
    - c) **Perusahaan belum memaksimalkan penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan promosi.** Karena itu, pengembangan yang dapat dilakukan adalah melakukan promosi efektif melalui website. Melalui website pelanggan dapat lebih mengenal dan mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan produk perusahaan
4. **Aspek Produksi**
    - a. **Tujuan**

Tujuan pengembangan aspek produksi adalah meningkatkan kapasitas produksi dan layanan perusahaan
    - b. **Pengembangan pada aspek produksi dilakukan dengan:**
      - 1) **Menambah sarana transportasi untuk mempercepat layanan antar barang** sehingga ketika barang sudah jadi bisa langsung dikirim ke pelanggan  
Penambahan jumlah pick up terbuka dan pick up box adalah merupakan agenda yang sangat penting bagi perusahaan agar perusahaan dapat meningkatkan layanan pengiriman barang kepada konsumen. Saat ini perusahaan baru mempunyai 3 unit pick up. Penambahan jumlah armada transportasi ini dapat dilakukan secara bertahap, tetapi harus terencana sehingga dapat terealisasi secepatnya
      - 2) **Menambah mesin-mesin produksi**  
Penambahan mesin-mesin produksi seperti misalnya mesin paku tembak, mesin pemotongan kayu, dan mesin press yang selama ini perusahaan hanya memiliki mesin paku sebanyak 3 buah, mesin pemotong kayu dan mesin yang masing-masing 1 buah. Penambahan ini merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan
  5. **Aspek Sumber Daya Manusia**
    - a. **Tujuan pengembangan aspek sumber daya manusia adalah**
      - 1) **Melakukan rekrutmen tenaga kerja yang berkualitas**
      - 2) **Meningkatkan produktivitas semua karyawan yang ada di perusahaan.**

b. Pengembangan aspek sumber daya manusia dilakukan dengan:

1) Perusahaan yang ingin berkembang perlu didukung dengan rekrutmen tenaga kerja yang dapat mendukung pengembangan perusahaan.

Tambahan karyawan yang berpengalaman dalam bidang pemasaran. Dengan merekrut orang-orang yang berkualitas untuk melakukan kegiatan pemasaran perusahaan terutama bertugas mendatangi secara langsung kepada calon pelanggan (jemput bola) terutama hotel-hotel berbintang dan kawasan perumahan elit yang baru berdiri di kota Malang seperti Hotel Savanah, Hotel Harris, kawasan perumahan Riverside.

2) Merekrut karyawan produksi yang berpengalaman merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.

Dengan merekrut karyawan di bagian produksi yang sudah berpengalaman, maka perusahaan tidak perlu memberikan pelatihan dan dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam proses produksi.

3) Mempertahankan pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan.

Pemberian *reward* dan *punishment* dapat dipertahankan dengan didukung penyusunan sistem pemberian *reward* dan *punishment* secara tertulis dan disosialisasikan kepada karyawan. Sehingga karyawan akan termotivasi mempunyai kinerja baik untuk mendapatkan *reward*, dan menghindari setiap pelanggaran-pelanggaran agar tidak mendapatkan *punishment*

6. Aspek Keuangan

a. Tujuan pengembangan aspek keuangan adalah:

1) Meningkatkan efisiensi pemakaian dana  
Melakukan efisiensi pemakaian dana yang dimiliki oleh perusahaan sehingga pemakaian dana lebih optimal

2) Menambah jumlah modal kerja yang dimiliki

b. Pengembangan aspek keuangan dilakukan dengan cara:

1) Pencatatan keuangan secara terkomputerisasi

Penggunaan sistem pencatatan transaksi keuangan secara manual akan sangat dipengaruhi oleh subyektivitas personal yang melaksanakan pencatatan sehingga memungkinkan terjadinya disefisiensi dalam pengendalian internal dan dalam menjaga aktiva organisasi. Karena itu, Pencatatan keuangan secara terkomputerisasi untuk menghindari subyektifitas personal yang melaksanakan

pencatatan dan mengurangi kesalahan hitung

2) Memperbesar modal kerja dengan mengajukan pinjaman ke bank

Peningkatan kapasitas operasional dan perluasan pasar tentu membutuhkan tambahan modal kerja. Untuk memperoleh modal kerja perusahaan dapat mengajukan permohonan kredit ke bank

3) Memperketat penggunaan anggaran dengan cara Kepala Bagian membuat rencana-rencana pengeluaran dana untuk masing-masing bagiannya

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengelolaan perusahaan keluarga UD. Ethnic Furniture yang berada di Malang telah menjalankan fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Setiap komponen-komponen lingkungan internal perusahaan yang terdiri sumber daya manusia, kegiatan pemasaran, keuangan, dan kegiatan produksi/ operasional senantiasa menjalankan fungsi manajemen tersebut. Namun, untuk komponen kegiatan pemasaran, pelaksanaan fungsi manajemen masih belum terlaksana dengan baik. Hal ini dikarenakan selama ini kegiatan pemasaran dilakukan oleh pemilik perusahaan yang sekaligus Direktur perusahaan, sehingga fungsi manajemen dalam perusahaan belum terlaksana dengan baik..

2. Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut.

- *Strength* (kekuatan): Perusahaan telah memiliki nama yang sudah dikenal dibandingkan pesaing, banyaknya karyawan berpengalaman dalam bagian produksi, produk *furniture* berbahan kayu lebih berkualitas

- *Weakness* (kelemahan): Kurang luasnya daerah pemasaran produk ke luar kota Malang, tenaga pemasaran yang kurang optimal, sistem keuangan yang masih sederhana, dan sistem penjualan hanya menunggu konsumen datang atau menunggu pesanan dari pelanggan

- *Opportunity* (peluang): Pertumbuhan industri *furniture* di Indonesia sebesar 7%, pemerintah Provinsi Jawa Timur yang rutin menyelenggarakan kegiatan promosi berupa pameran Java Furniture Fair 2012, membuka *showroom* di luar kota, perkembangan teknologi informasi yang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pemasaran.

- *Threat* (ancaman): keberadaan produk pesaing yang mengancam, keberadaan Produk pengganti yang lebih murah, kebijakan

pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru.

3. Rencana strategi pengembangan usaha pada UD. *Ethnic Furniture* yang berada di Malang lebih ditekankan pada strategi pengembangan pasar dengan membuka *showroom* di luar kota seperti halnya, perusahaan memiliki 2 pilihan, yaitu dengan membuka *showroom* sendiri atau bekerjasama dengan toko-toko penjual furniture lainnya. Sedangkan strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan perusahaan diantaranya adalah mengadakan kegiatan pameran *furniture*, memasang iklan di koran, merekrut orang-orang yang berkualitas untuk melakukan kegiatan pemasaran perusahaan terutama bertugas mendatangi secara langsung kepada calon pelanggan (jemput bola) dan menggunakan website sebagai media publikasi lewat *online*.

#### Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan harus menambah tenaga pemasaran agar perusahaan dapat lebih meningkatkan penjualan produk pada perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbanyak promosi, mengadakan pameran, dan mengatur program harga.
2. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk menjaga hubungan yang baik terhadap para pemasok/supplier untuk mempercepat ketersediaan bahan dan mendapatkan harga yang lebih murah.
3. Perusahaan hendaknya segera merealisasikan perekrutan karyawan di bagian pemasaran dalam mendukung strategi pengembangan pasar melalui pembukaan *showroom-showroom* baru dan pemilik perusahaan dapat lebih fokus dalam mengelola perusahaan.
4. Perusahaan hendaknya memberikan alat teknologi berupa komputer guna mengatur segala keuangan perusahaan agar lebih memudahkan karyawan dalam pencatatan keuangan dan meminimaliskan kesalahan hitung.
5. Perusahaan melakukan promosi secara besar-besaran melalui pemasangan iklan pada media massa, dan menggunakan website untuk memperluas jaringan publikasi secara online.
6. Menambahkan modal perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan dan penambahan karyawan untuk meningkatkan penjualan produk pada perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- AntaraneWS. (2012). *Industri kreatif mampu dorong pertumbuhan ekonomi*. Retrieved, from <http://www.antaraneWS.com/berita/328955/industri-kreatif-mampu-dorong-pertumbuhan-ekonomi>, tanggal 6 September 2012
- Bateman, Thomas. S & Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Bisnis Indonesia. (2012). *Industri mebel: incar pertumbuhan ekspor 47% senilai US\$2,5 miliar*. Retrieved, from [http://www.bisnis.com/articles/industri-mebel-incar-pertumbuhan-ekspor-47-percent-senilai-us\\$2-5-miliar](http://www.bisnis.com/articles/industri-mebel-incar-pertumbuhan-ekspor-47-percent-senilai-us$2-5-miliar), tanggal 6 September 2012.
- Bisnis UKM. (2012). *Mengenal industri kreatif di indonesia*. Retrieved, from <http://bisnisukm.com/mengenal-industri-kreatif-di-indonesia.html> tanggal 6 September 2012.
- Bungin, B. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Daymon, Christine; Holloway, Immy. (2008). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communication*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- Dirgantoro, Crown. (2007). *Manajemen strategik: konsep, kasus, dan implementasi*. Jakarta: Grasindo
- Griffin, Ricky W. (2009). *Manajemen*. Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Griffin, Ricky. W; Ebert, Ronald. J. (2010). *Bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko. Hani. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Herjanto, Eddy. (2007). *Manajemen operasi*. Edisi Ketiga. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Industri kreatif memberikan kontribusi signifikan terhadap PDB*. (2011). Retrieved, from <http://www.tabloiddiplomasi.org/previous-issue/128-maret-2011/1070--industri-kreatif-memberikan-kontribusi-signifikan-terhadap-pdb.html>, tanggal 7 September 2012
- Industri mebel jatim serap 57 ribu tenaga kerja*. (2010). Retrieved 6 September 2012, from [http://www.surabayakita.com/index.php?option=com\\_content&view=artical&id=482:industri-mebel-jatim-serap-57-ribu-tenaga-kerja&catid=59:ekonomi-bisnis&Itemid=201](http://www.surabayakita.com/index.php?option=com_content&view=artical&id=482:industri-mebel-jatim-serap-57-ribu-tenaga-kerja&catid=59:ekonomi-bisnis&Itemid=201)
- Jakarta Consulting Group. (2011). *Budaya perusahaan keluarga*. Retrieved from <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-06.html>, 7 September 2012
- Kartajaya, Hermawan. (2012). *Connect*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat. (2012). *Pekan produk kreatif indonesia*. Retrieved 2012, September, 6, from <http://www.menkokesra.go.id/node/530>
- Kompas Online, (2012). *Berbagai hambatan dalam mengembangkan industri kreatif*. Retrieved, from <http://ekonomi.kompasiana.com/wirausaha/2012/08/01/berbagai-hambatan-dalam-mengembangkan-industri-kreatif/>, 6 September 2012.
- Kontan. (2011). *Industri mebel diprediksi hanya tumbuh 7% hingga akhir tahun*. Retrieved, from

- <http://industri.kontan.co.id/news/industri-mebel-dsisprediksi-hanya-tumbuh-7-hingga-akhir-tahun>, 7 September 2012.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen pemasaran*. Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kotler, Philip & Trias De Bes, Fernando. (2007). *Lateral marketing: berbagai teknik baru untuk mendapatkan ide-ide terobosan*. Alih bahasa: Emil Salim. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* Jakarta: Penerbit Erlangga
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muchtar, A.F. (2010). *Strategi memenangkan persaingan usaha dengan menyusun business plan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Neraca. (2012). *Industri furniture ditaksir tumbuh 10%*. Retrieved , from <http://www.neraca.co.id/harian/article/21131/Industri.Furniture.Ditaksir.TTumbu.10,l> (4 Mei 2013).
- Pearce, John A; Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen strategis: Formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Marketing analysis made easy*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Measuring customer satisfaction: Teknik mengukur dan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Subagyo, Ahmad. (2008). *Studi kelayakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Suprpto, Tommy. (2009). *Pengantar teori dan manajemen komunikasi*. Yogyakarta: MedPress
- Surabaya Pagi Online. (2011). *Industri mebel semakin prospek*. <http://www.surabayapagi.com/index.php?3b1ca0a43b79bdfd9f9305b812981298de7efd85913732afdd7d44c815297bb9>, tanggal 7 September 2012.
- Surya Online. (2012). *Jatim gelar pameran*. Diakses dari <http://surabaya.tribunnews.com/2012/06/18/jatim-gelar-pameran-mebel-selama-lima-hari>, tanggal 7 September 2012.
- Susanto, AB. (2005). *World class family business: Membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka
- Suyanto, M. (2009). *Marketing strategy top brand Indonesia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Thompson, A.A.Jr Strickland, A.J. (1990), *Strategic management*, Boston: Bussiness Publication, Inc
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The greatest FBI (family business inspiration)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Umar, Husein. (2003). *Business an Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Vellas, Francois dan Lionel Becherel. (2008). *Pemasaran pariwisata internasional*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Wheelen, T.L Hunger, J.D. (2006), *Strategic management and business policy*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wibowo; Wresti, Clara; Wibisono, Alexander. (2006). *Mata hati sang pioner indonesia*. Jakarta: Gramdia Pustaka Utama
- Wijatno, Serian. (2010). *Pengantar Entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo
- Wiyono, Slamet. (2006). *Manajemen potensi diri*. Jakarta: Grasindo