

ANALISA STRATEGI BERSAING PT. X

Njo, Herman Santoso dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: hermansantoso2693@yahoo.com, ranytaa@petra.ac.id

Abstrak— Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat formulasi strategi bersaing untuk PT. X dalam menghadapi persaingan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif pada PT. X dengan menggunakan berbagai narasumber mulai dari pemilik hingga masing-masing manajer, mulai dari manajer produksi, manajer keuangan, manajer pemasaran, dan manajer sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini dengan melayani keinginan para buyer akan membuat para buyer merasa puas, melakukan kebijakan investasi, menambahkan modal untuk menambah kapasitas produksi, menambah mesin-mesin baru, dan melakukan penambahan pekerja agar lebih cepat selesai dalam proses pengerjaan produk furniture. Hal ini dilakukan agar PT. X bisa bertahan dari para pesaing dan bisa berkembang diantara pesaing-pesaing perusahaan furniture lainnya. Terus menjaga kualitas bahan baku hingga selesai proses produksi menjadi furniture yang akan membuat konsumen percaya dan puas akan hasil produk pada PT. X.

Kata Kunci - Internal, Eksternal, SWOT, Strategi Bersaing.

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan perekonomian yang terus meningkat ini membuat semakin banyaknya penduduk yang ingin memiliki bisnis sendiri untuk dapat membantu kehidupannya. Salah satu yang patut dilihat yaitu perkembangan dalam bidang furniture yang banyak diminati karena dapat mendapatkan penghasilan yang mencukupi terlebih lagi masyarakat modern sekarang ingin membeli bermacam-macam furniture yang unik-unik sebagai salah satu keindahan yang dapat menghiasi rumah mereka. Bermacam-macam tipe orang berbeda-beda dengan kesukaan masing-masing terhadap keindahan suatu tata ruangan mereka dengan berbagai macam furniture dan perlengkapan lainnya di suatu ruangan tersebut. Furniture merupakan perabotan yang biasa digunakan dalam menyimpan suatu barang seperti lemari pakaian, lemari buku maupun sebagai alat yang digunakan sehari-hari seperti tempat duduk, tempat tidur tempat mengerjakan sesuatu seperti meja dengan berbahan dasar kayu pilihan dan dengan warna yang menarik perhatian.

Setiap perusahaan pasti memiliki pesaing seperti pada PT. X. PT. X merupakan salah satu industri yang bergerak di bidang furniture yang didirikan oleh bapak Hartanto pada tahun 1989 yang berlokasi pada Raya Jetis Km 43 Desa Jetis, Mojokerto. PT. X memproduksi bermacam produk furniture mulai dari perlengkapan pada kamar tidur seperti ranjang, lemari pakaian, meja rias, lalu ada juga perlengkapan lainnya seperti meja makan, meja tamu dan sejenisnya. Furniture yang diproduksi berasal dari bahan-bahan dasar yang telah terpilih dan tidak sembarang jenis kayu bisa dipakai sehingga kualitas dari hasil produksi semakin baik.

Kualitas suatu furniture dapat dilihat dari bahan baku yang digunakan. PT. X menggunakan bahan dasar kayu

dengan jenis sengon, mahoni, mindi, karet dan pinus. Contoh menggunakan jenis kayu karet karena pengerjaannya menjadi mudah dan hasil yang didapat tidaklah banyak kecacatan. Menggunakan kayu sengon karena bahannya yang ringan. Menggunakan kayu jenis mahoni karena kualitas dari kayu mahoni tidak kalah dengan kayu jadi akan tetapi biaya yang dikeluarkan untuk mahoni lebih kecil dari yang berbahan dasar kayu jati.

Oleh karena itu dibutuhkan strategi yang tepat agar tetap dapat bertahan dan berkembang lebih besar lagi. Menurut David (2011), strategi merupakan sarana dengan tujuan jangka panjang yang akan tercapai. Persaingan antar perusahaan semakin ketat karena banyaknya pesaing-pesaing yang masuk dengan mudah dengan menawarkan produk dan kualitas yang hampir sama dengan harga yang lebih banyak variasinya. Menurut Pearce dan Robinson (2003), pendatang baru untuk industri tertentu ini ingin mendapatkan pangsa pasar yang baru dan sumber daya yang substansial.

Strategi yang digunakan harus tepat dalam menghadapi persaingan seperti ini. Seperti yang dikatakan oleh Hunger & Wheelen (1996), strategi manajemen merupakan seperangkat keputusan serta tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Persaingan yang biasa terjadi antara lain tentang kualitas produk furniture dan tentang harga produk tersebut yang cocok oleh konsumen dengan kualitas dan keunikan suatu produk furniture.

Perusahaan yang bergerak pada bidang furniture seperti PT. X ini membutuhkan strategi yang tepat agar bisa menghadapi persaingan-persaingan dari perusahaan sejenis dan mengantisipasi apa bila terjadi sesuatu sehingga perusahaan tetap bisa bertahan dalam keadaan yang susah dan bertahan dalam jangka waktu yang lama untuk kedepannya.

STRATEGI

Menurut David (2011), strategi merupakan sarana dengan tujuan jangka panjang yang akan tercapai. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuiditas dan *joint ventures*.

Manajemen strategies dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis ini berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2011).

MACAM-MACAM STRATEGI

Menurut David (2011), terdapat 4 macam-macam strategi sebagai dasar konseptual untuk menerapkan strategi manajemen. 4 strategi tersebut adalah strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan.

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi memungkinkan perusahaan mendapatkan control atas distribusi, pemasok, dan / atau pesaing.

a. Strategi Integrasi Kedepan

Strategi ini lebih mengutamakan perusahaan agar memiliki kemampuan untuk pengendalian para distributor.

b. Strategi Integrasi Kebelakang

Strategi yang mengusahakan kendali yang besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini digunakan ketika para pemasok tidak dapat diandalkan, harganya mahal, atau tidak dapat memenuhi keinginan perusahaan.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi yang mengusahakan kendali yang besar atas pesaing perusahaan. Strategi ini biasa digunakan untuk strategi pertumbuhan, akuisisi, pengambilalihan diantara pesaing.

2. Strategi Intensif

Strategi yang membutuhkan usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada.

a. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi yang mengusahakan peningkatan pasar untuk produk atau jasa yang berada di pasar dengan melakukan pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi ini digunakan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada pada daerah baru.

c. Strategi Pengembangan Produk

Strategi ini mengusahakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau merubah produk atau jasa yang ada.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi ini digunakan untuk membuat produk-produk baru

a. Strategi Diversifikasi Terkait

Strategi ini digunakan ketika rantai nilai bisnis memiliki kesamaan dengan strategi bisnis yang bernilai secara kompetitif.

b. Strategi Diversifikasi Tak Terkait

Strategi ini digunakan ketika rantai nilai bisnis sangat tidak sesuai sehingga tidak adanya hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

4. Strategi Bertahan

Strategi ini digunakan saat menyelamatkan perusahaan agar lepas dari kerugian yang besar yang mengakibatkan kebangkrutan perusahaan.

a. Strategi Penciutan

Strategi ini dilakukan dengan mengurangi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan bila terjadi penurunan penjualan guna mengurangi biaya yang dilakukan.

b. Strategi Divestasi

Strategi ini dilakukan untuk mengurangi salah satu divisi guna untuk menekan kerugian saat perusahaan merugi

c. Strategi Likuiditas

Strategi ini digunakan untuk menghentikan pengoperasian perusahaan agar tidak mendapatkan kerugian yang besar.

ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL

Pemasaran

Menurut Pearce dan Robinson (2003), seseorang pada bidang pemasaran harus memiliki kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan tentang pasar, memiliki kemampuan tentang kebutuhan pasar, memiliki kemampuan untuk mencerna umpan balik dari pasar dan dapat mengembangkan produk atau layanan baru pada pasar.

Ada tujuh fungsi dasar pemasaran (David, 2011):

1. Analisis pelanggan

Analisis pelanggan merupakan pemeriksaan dan evaluasi kebutuhan konsumen, keinginan, dan ingin melibatkan pemberian survei pelanggan, menganalisis informasi konsumen, mengevaluasi pasar posisi strategi, mengembangkan profit nasabah, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optimal (David, 2011)

2. Menjual produk / jasa

Menjual mencakup banyak kegiatan pemasaran, seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, menjual pribadi, manajemen tenaga penjualan, hubungan pelanggan, dan hubungan dealer. Kegiatan ini sangat penting terutama ketika sebuah perusahaan mengejar strategi penetrasi pasar (David, 2011)

3. Perencanaan produk dan layanan

Perencanaan produk dan layanan mencakup kegiatan seperti tes pemasaran, produk dan brand positioning, merancang jaminan, kemasan, menentukan pilihan produk, fitur, gaya, dan kualitas, menghapus produk lama, dan menyediakan layanan pelanggan. Perencanaan produk dan layanan sangat penting ketika sebuah perusahaan sedang mengejar pengembangan produk atau diversifikasi (David, 2011).

4. Penetapan Harga

Menurut Fuad, Christina, Sugianto, dan Paulus (2000), harga adalah sejumlah kompensasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa.

Menurut David (2011), lima stakeholder utama mempengaruhi keputusan harga: konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing. Kadang-kadang suatu organisasi akan mengejar strategi integrasi ke depan terutama untuk mendapatkan control yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pemerintah dapat menyebabkan hambatan pada penetapan harga, diskriminasi harga, harga minimum, harga unit, iklan harga, dan kontrol harga.

5. Distribusi

Menurut Fuad, Christina, Sugianto, Paulus (2000), distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang diupayakan agar produk sampai ke konsumen.

Distribusi meliputi pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi situs ritel, wilayah penjualan, tingkat persediaan dan lokasi, operator transportasi, grosir, dan ritel. Berbagai entitas pemasaran bertindak sebagai perantara, mereka menanggung berbagai nama seperti pedagang besar, pengecer, broker, fasilitator, agen, vendor atau hanya distributor (David, 2011).

6. Riset pemasaran

Riset pemasaran adalah pengumpulan sistematis, merekam dan menganalisis data tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkap krisis kekuatan dan kelemahan, dan penelitian menggunakan berbagai skala, instrument, prosedur, konsep, dan teknik untuk mengumpulkan informasi (David, 2011).

7. Analisis biaya

Fungsi ketujuh pemasaran adalah analisis biaya manfaat, yang melibatkan menilai biaya, manfaat dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Tiga langkah yang diperlukan untuk melakukan analisis biaya: (1) menghitung total biaya yang berkaitan dengan keputusan, (2) memperkirakan total manfaat dari keputusan, dan (3) membandingkan biaya total dengan manfaat total (David, 2011)

Keuangan

Menurut Pearce dan Robinson (2003), pada bagian keuangan harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan modal pada jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut David (2011), kondisi keuangan sering dianggap satu ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan keseluruhan daya tarik bagi investor. Menentukan organisasi kekuatan keuangan dan kelemahan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi yang efektif.

Produksi / Operasional

Produk / operasional fungsi bisnis terdiri dari semua kegiatan yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Penawaran produksi / manajemen operasi dengan input, transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar (David, 2011).

Fungsi dasar dalam produksi / operasi (David, 2011):

1. Proses

Keputusan ini termasuk pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisa aliran proses, lokasi fasilitas, pengendalian proses, dan analisis transportasi. Jarak dari bahan baku ke lokasi produksi lalu kepada pelanggan merupakan pertimbangan utama.

2. Kapasitas

Keputusan ini meliputi peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Utilitas kapasitas merupakan pertimbangan utama.

3. Persediaan

Keputusan ini melibatkan pengelolaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi, terutama mengingat apa yang dipesan, kapan harus memesan, berapa banyak yang dipesan, dan penanganan bahan.

4. Tenaga Kerja

Keputusan ini melibatkan pengelolaan karyawan yang terampil, tidak terampil, rohaniwan, dan manajerial karyawan dengan mengelola rancangan kerja, pengukuran kerja, pengembangan kerja, standar kerja, dan teknik motivasi.

5. Kualitas

Keputusan ini bertujuan untuk memastikan kualitas barang atau jasa yang diproduksi memiliki kualitas tinggi dengan pengendalian kualitas, sampling, pengujian, jaminan kualitas, dan pengendalian biaya.

Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, setra masalah keadilan (Dessler, 2003).

Tujuan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Aktivitas yang dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Perekrutan

Proses yang dilakukan perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam menentukan sumber daya manusia yang sesuai untuk memenuhi jabatan tertentu (Pramana, 2005).

2. Persiapan dan Pengadaan

Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi beberapa kegiatan dan diantaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan yang ada dalam organisasi serta tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja dimana aktivitas tersebut dilakukan. Pemegang jabatan tersebut harus mengetahui rincian tugas, persyaratan tugas, dan standar kinerja. (Hariandja, 2002).

3. Pengembangan dan Penilaian

Setelah pegawai bekerja secara berkala maka harus dilakukan pelatihan agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan menjaga adanya keusangan kemampuan pegawai tersebut akibat perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian dengan tujuan untuk melihat apakah kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk perencanaan karier pegawai dalam organisasi agar selaras dengan kebutuhan organisasi (Hariandja, 2002).

4. Pengkompensasian dan Perlindungan

Pegawai diberikan kompensasi, perlindungan, dan beberapa kenikmatan lainnya dalam bentuk program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai konsekuensi pelaksanaan pekerjaan (Hariandja, 2002).

5. Hubungan-hubungan Kepegawaian

Hubungan-hubungan kepegawaian meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik, meningkatkan kedisiplinan pegawai agar memenuhi peraturan, kebijakan yang ada, dan melakukan bimbingan (Hariandja, 2002).

ANALISA LINGKUNGAN EKSTERNAL

Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Menurut David (2011), rivalisasi antar perusahaan yang bersaing biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dapat ditempuh oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya sebatas bahwa mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang ditempuh oleh pesaing perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat bertemu dengan serangan balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, menyediakan layanan, memperluas jaminan, dan meningkatkan iklan.

Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing semakin meningkat, sebagai pesaing menjadi lebih sama dalam ukuran dan kemampuan, karena permintaan untuk produk-produk industri menurun, dan sebagai potongan harga menjadi umum. Persaingan juga meningkat ketika konsumen dapat beralih merek lain dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, ketika biaya tetap tinggi, ketika produk tersebut mudah rusak, ketika permintaan konsumen tumbuh lambat atau menurun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas dan / atau persediaan, ketika produk yang dijual adalah komoditas (tidak mudah dibedakan seperti bensin), ketika pesaing memiliki perbedaan dalam strategi, asal-usul, dan budaya, dan ketika merger dan akuisisi adalah hal yang umum di industri (David, 2011).

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Menurut Pearce dan Robinson (2003), pendatang baru untuk industri tertentu membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sumber daya yang substansial. Keseriusan ancaman pendatang baru ini tergantung kepada hambatan untuk masuk dan reaksi dari pesaing yang sudah ada.

Menurut Porter (1985), ada beberapa sumber utama rintangan untuk masuk ke dalam industri:

1. Skala ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk ke dalam skala besar dan mengambil resiko untuk mendapatkan reaksi keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala yang kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomis dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, meliputi manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan, pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi.

2. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi produk menjadi penghalang masuknya pendatang baru dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

3. Kebutuhan modal

Kebutuhan modal sangat diperlukan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

4. Biaya peralihan

Hambatan masuk tercipta dengan adanya alih pemasok, yaitu biaya satu kali (one time cost) yang harus dikeluarkan pembeli apabila berpindah dari satu pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi

biaya melatih karyawan, biaya peralatan dan perlengkapan baru, dan waktu menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada rekayasa penjual, desain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.

5. Akses ke saluran distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Makin terbatasnya saluran pedagang besar, atau bergeser untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan makin berat usaha untuk masuk ke dalam industri.

6. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan pengaturan-pengaturan seperti pelayanan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

Pengembangan Produk Pengganti

Dalam berbagai industri, perusahaan berada di dekat persaingan dengan produsen produk pengganti di industri lain. Contoh: produsen wadah plastik bersaing dengan kaca, karton, dan aluminium. Keberadaan produk pengganti menempatkan harga yang dapat diisi sebelum konsumen beralih kepada produk pengganti. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti umumnya dibuktikan rencana dari pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, serta dengan penjualan dan keuntungan mereka yang meningkat (David, 2011).

Sebuah produk menggantikan produk lainnya jika ia menawarkan insentif yang mendorong pembeli untuk beralih karena arti insentif itu melebihi biayanya atau dapat mengatasi tolakan untuk melakukannya. Suatu substitusi menawarkan insentif untuk beralih jika ia menyediakan pembeli nilai yang lebih banyak pada harganya dibandingkan dengan produk yang digunakan sekarang. Akan tetapi, selamanya akan ada biaya beralih tertentu pada suatu produk karena gangguan dan rekonfigurasi potensial dalam aktifitas pembeli. Ancaman suatu substitusi akan berbeda-beda bergantung pada ukuran insentif dikaitkan dengan keperluan biaya beralih (Porter, 1985).

Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika ada hanya beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya switching bahan baku sangat mahal. Hal ini sering menjadi kepentingan terbaik dari pemasok dan produsen untuk membantu satu dengan lainnya dengan harga yang wajar, peningkatan kualitas, pengembangan layanan baru, pengiriman yang selalu tepat waktu, dan mengurangi biaya persediaan berkurang, sehingga meningkatkan keuntungan jangka panjang bagi semua pihak (David, 2011).

Menurut Pearce dan Robinson (2003), pemasok dapat menjadi kuat dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau dengan mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan keuntungan dari industri tersebut sehingga industri tersebut tidak dapat memulihkan kenaikan biaya dengan kenaikan harga.

Daya Tawar Pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar atau membeli dengan jumlah yang banyak, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan lain mungkin menawarkan garansi diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan setiap kali daya tawar konsumen substansial. Daya tawar konsumen juga lebih tinggi bila produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika hal ini terjadi, konsumen sering dapat menegosiasikan harga jual, garansi, dan paket aksesoris untuk tingkatan yang lebih besar (David, 2011).

Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT)

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang ada, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi yang efektif. Menurut Kotler, analisis SWOT memberikan penjelasan tentang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai berikut : analisis internal merupakan proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dapat menangani ancaman didalam lingkungan. Sedangkan faktor tertentu dalam lingkungan eksternal dapat menyediakan dasar-dasar bagi manajer untuk mengantisipasi peluang dan merencanakan tanggapan yang tepat sesuai dengan peluang yang ada, dan juga membantu manajer untuk melindungi perusahaan terhadap ancaman atau mengembangkan strategi yang tepat yang dapat merubah ancaman menjadi bermanfaat bagi perusahaan (Kotler, 1997). SWOT matrix adalah alat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi (David,2011):

1. SO (strengths-opportunities)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

2. WO (weakness-opportunities)

Bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari eksternal.

3. ST (strengths-threats)

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

4. WT (weakness-threats)

Taktik bertahan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat formulasi strategi bersaing untuk PT. Alam Inrotama dalam menghadapi persaingan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009).

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistic, dan dengancara deskripsi dalam

bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

1. Pemasaran

Pemasaran perusahaan dilihat dari:

a) Menjual Produk atau Jasa

Menjual mencakup kegiatan pemasaran seperti iklan, promosi, publisitas, hubungan pelanggan, dan hubungan dealer.

b) Penetapan Harga

Sejumlah kompensasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa.

c) Riset Pemasaran

Pengumpulan sistematis, merekam, dan menganalisa data tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan pemasaran barang dan jasa.

d) Perencanaan produk dan layanan

Perencanaan ini mencakup pilihan produk, kualitas, merancang produk tersebut.

2. Keuangan

Fungsi keuangan perusahaan dapat dilihat dari: keputusan investasi, dan keputusan pendanaan.

a) Keputusan Investasi

Alokasi dan relokasi modal dan sumber daya untuk proyek-proyek, produk, asset, dan divisi dari sebuah organisasi.

b) Keputusan Pendanaan

Menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan meliputi pemeriksaan berbagai metode.

c) Keputusan Dividen

Persentase laba yang akan dibayarkan kepada pemegang saham, stabilitas dividen, dan pembelian saham kembali.

Rasio keuangan perusahaan dapat dilihat dari rasio pertumbuhan yaitu sales dan net income.

a) Sales

Mengukur tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan dengan cara menghitung pertumbuhan persentase tahunan pada total penjualan.

b) Net Income

Mengukur tingkat pertumbuhan keuntungan perusahaan dengan cara menghitung persentase keuntungan tahunan perusahaan.

3. Produk / Operasional

Produk / operasional fungsi bisnis terdiri dari semua kegiatan yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Penawaran produksi / manajemen operasi dengan input, transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Fungsi dasar dalam produksi / operasi yaitu:

a) Proses

Keputusan ini termasuk pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisa aliran proses, lokasi fasilitas, pengendalian proses, dan analisis transportasi.

b) Kapasitas

Keputusan ini meliputi peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian.

c) Persediaan

Keputusan ini melibatkan pengelolaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi.

d) Tenaga kerja

Keputusan ini melibatkan pengelolaan karyawan yang terampil, tidak terampil, dan manajerial karyawan.

e) Kualitas

Keputusan ini bertujuan untuk memastikan kualitas barang atau jasa yang diproduksi memiliki kualitas tinggi.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dapat dilihat dari penyeleksian, kinerja mereka, pelatihan dan pengembangan, Istilah manajemen sumber daya manusia, mengarah pada desain dan aplikasi sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan secara efektif dan efisien dari bakat manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Dalam pengelolaan SDM perusahaan dilakukan beberapa aktivitas, yaitu:

a) Perekrutan

Proses yang dilakukan perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam menentukan sumber daya manusia yang sesuai untuk memenuhi jabatan tertentu.

b) Pengembangan dan Penilaian

Pelatihan diberikan kepada pegawai agar selalu mengetahui perkembangan perubahan pada lingkungan serta dilakukan penilaian dengan tujuan untuk melihat kinerja pegawai apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan

c) Pengkompensasian dan Perlindungan

Pegawai diberikan kompensasi, perlindungan, dan kenikmatan lainnya agar dapat meningkatkan kenyamanan dan timbal balik atas pekerjaan yang dilakukan.

d) Hubungan-hubungan Kepegawaian

Hubungan dengan pegawai meliputi pemotivasian, pemberdayaan pegawai yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai agar selalu mematuhi peraturan yang ada pada perusahaan

Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit akan tetapi lama-lama menjadi besar data yang kita terima dan dengan demikian data yang didapatkan akan lebih banyak (Sugiyono, 2009). Narasumber yang didapat dalam penelitian ini adalah Bapak Hartanto sebagai pemilik, masing-masing manajer, pemasok dan pembeli.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang yang ada diluar perusahaan dan menghindari dari ancaman-ancaman yang ada di luar perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dapat dilihat dari lima kekuatan Porter yaitu:

1. Persaingan antar perusahaan sejenis

Persaingan perusahaan sejenis semakin ketat dan tinggi apabila:

- a. Jumlah perusahaan yang bersaing semakin meningkat
- b. Diferensiasi produk
- c. Hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi

d. Perusahaan bersaing memiliki ukuran dan kemampuan yang sama

2. Potensi masuknya pesaing baru

Sumber utama masuknya pesaing baru antara lain:

- a. Kebutuhan modal yang dibutuhkan semakin kecil
- b. Biaya peralihan yang semakin murah
- c. Akses pada saluran distribusi semakin mudah
- d. Kebijakan pemerintahan dalam peraturan yang membatasi akses ke dalam industry

3. Pengembangan produk pengganti

Sebuah produk menggantikan produk lainnya jika ia menawarkan insentif yang mendorong pembeli untuk beralih karena arti insentif itu melebihi biayanya atau dapat mengatasi tolakan untuk melakukannya.

4. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika ada hanya beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya switching bahan baku sangat mahal.

Daya tawar pemasok menjadi kuat apabila:

- a. Didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang dijualnya.
- b. Produk yang dimiliki unik atau setidaknya berbeda, atau jika biaya untuk berpindah lebih tinggi.
- c. Tidak diwajibkan untuk bersaing dengan produk lainnya di jual ke industri.
- d. Industri bukan merupakan pelanggan penting dari kelompok pemasok.

5. Daya tawar pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau besar atau membeli dengan jumlah yang banyak, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri.

Daya tawar pembeli kuat apabila:

- a) Membeli dengan volume yang besar.
- b) Produk yang dibeli adalah standart atau tidak teridentifikasi. Produk yang dibeli membentuk komponen produk dan mewakili sebagian besar biaya.

Triangulasi yang akan digunakan adalah triangulasi sumber, sehingga bisa mendapatkan data dari sumber yang berbeda dan bisa mencocokkan data tersebut apakah ada kesamaan data atau tidak.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN LINGKUNGAN INTERNAL

Pada lingkungan internal terbagi menjadi bagian pemasaran, keuangan, produksi/operasi, dan sumber daya manusia.

Pemasaran

Pada bagian pemasaran perusahaan ini tidak melakukan pemasaran dan untuk mendapatkan para pembeli melalui agen-agen yang berada di Amerika dan pembeli utamanya adalah Rooms To Go, Sunny Design, A-Amerika, dan Largo. Penetapan harga dan rancangan produk furniture, ditetapkan melalui rancangan gambar dan harga produk yang dikirim oleh para buyer dan kemudian dihitung mulai dari proses pembuatannya, bahan baku, ukuran, hingga proses packing apakah harga yang tercantum sudah cocok atau belum.

Keuangan

Perusahaan memiliki pemegang saham akan tetapi tidak banyak pemegang sahamnya. Untuk modal mendirikan perusahaan membutuhkan miliaran. Pelaporan keuangan yang dilakukan perusahaan sebanyak satu kali dalam setahun. Perusahaan memiliki omset berkisar 4-10 juta USD.

Produksi/Operasional

Bagian produksi ini terdiri dari beberapa kegiatan yang dilakukan. Proses produksi yang dilakukan dimulai dari bahan baku yang masuk dan kemudian kayu yang telah datang itu dikeringkan terlebih dahulu dengan di oven. Setelah dikeringkan lalu di potong sesuai ukuran yang ada pada gambar yang telah diberikan. Baru di bentuk sesuai dengan gambar yang diberikan. Setelah dibentuk kemudian di haluskan dan di rakit untuk menjadi sebuah furniture.

Sumber Daya Manusia

Aktivitas dalam pengelolaan Sumber Daya Manusianya salah satunya dengan melakukan perekrutan. Perusahaan merekrut para pekerja yang bertempat tinggal di sekitar pabrik melalui kepala desa sekitar perusahaan agar kepala desa menyebarkan berita ini sampai ke masyarakat sekitar. Pelatihan yang diberikan ada 2 yaitu pelatihan dengan di dalam pabrik oleh departemen pelatihan dan pelatihan diluar pabrik oleh dinas tenaga kerja. Para pekerja yang direkrut masih berusia produktif dan akan dilatih oleh perusahaan dengan cara di damping selama 3 bulan saat bekerja dan jugadilatih oleh dinas tenaga kerja. Tentang keselamatan dan kompensasi pekerja sudah mengikuti undang-undang ketenagakerjaan yang ada. Perlindungan kepada pekerja sesuai dengan undang-undang tenaga kerja yang berlaku yaitu undang-undang No. 13 tahun 2003. Kompensasi yang diterima oleh setiap pekerja adalah upah kepada setiap pekerja baik upah sesuai dengan UMK setempat, upah kerja lembur, upah bonus kerja, tunjangan tetap dan tidak tetap. Undang-undang tentang ketenagakerjaan tentang UU No. 13 tahun 2003 pada pasal 1 menjelaskan tentang syarat-syarat sebuah perusahaan untuk mempekerjakan seorang pekerja dengan umur minimal dan waktu bekerja. Pada pasal 5 dan 6 menjelaskan tentang kesetaraan tanpa adanya diskriminasi antar pekerja. Bab V menjelaskan tentang pelatihan kerja pada perusahaan dan pada bab X menjelaskan tentang perlindungan, pengupahan dan kesejahteraan.

Pada lingkungan eksternal terbagi menjadi persaingan antar perusahaan sejenis, potensi masuknya pesaing baru, pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya taar pembeli.

Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan memang sangat ketat terlebih lagi antar perusahaan sejenis sehingga menyebabkan persaingan untuk mendapatkan konsumen semakin susah akan tetapi demi mendapatkan konsumen tetap, PT. X terus berupaya untuk mendapatkan kepuasan konsumen dengan sebisa mungkin memberikan harga yang murah tetapi dengan kualitas yang bagus dan juga dengan ketepatan waktu pengerjaan sampai barang dikirim.

Banyaknya hambatan yang dialami jika perusahaan ingin meninggalkan pasar. Hambatan yang paling berat itu dari regulasi pemerintah itu sendiri yang mengakibatkan cost untuk meninggalkan pasar sangat tinggi. Cost yang tinggi itu mengakibatkan upah tenaga kerja yang mahal, regulasi bahan baku dan impornya yang cukup memberatkan. Hambatan

lainnya untuk meninggalkan pasar dari peraturan pemerintah yang membuat biaya yang nanti dikeluarkan akan meningkat.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Untuk membuat konsumennya tetap loyal memesan furniture padanya dengan cara memberikan pelayanan yang memuaskan seperti pemilihan bahan baku yang berkualitas, dan pekerjaannya dikerjakan tepat waktu. Untuk hambatan dengan akses distribusi bila pesaing baru bermunculan tidak adanya hambatan. Bila pesaing baru bermunculan akses ke distribusi tidak mengalami hambatan apapun sehingga untuk proses ke saluran distribusi tidak mengalami masalah apapun.

Tentang kebijakan pemerintah dalam peraturan, menurut narasumber 2 mengatakan peraturan pemerintah tentang industri yang terus bertumbuh tidak dirasakan karena tidak ada kebijakan apapun dibuat oleh pemerintah mengenai industri yang terus bertumbuh.

Pengembangan Produk Pengganti

Produk pengganti dari produk furniture ini sebenarnya tidak ada.

Daya Tawar Pemasok

Dari segi pemasok yang digunakan kurang lebih sebanyak 10 pemasok dengan tingkat dominasi yang diupayakan merata untuk semua. Perusahaan memiliki tim quality control untuk memeriksa kualitas bahan baku yang datang dari para pemasok sehingga kualitas dari kayu-kayu yang datang memiliki kualitas yang tinggi. Menurut pemasok, bahan baku yang dikirimkan diusahakan memiliki kualitas yang terbagus yang mereka miliki sehingga perusahaan puas akan bahan baku yang didapat.

Daya Tawar Pembeli

Untuk pembelian memiliki minimal dari perusahaan dengan minimal 100 piece. Menurut para buyer mengatakan hal yang serupa yaitu minimal pembelian sejumlah 100 piece per produk furniture.

ANALISIS STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREATS (SWOT)

Strength

Kekuatan yang dimiliki perusahaan ini adalah ketepatan waktu proses pembuatan dari produk furniture ini sehingga propes untuk pengiriman selalu tepat waktu yang membuat buyer-buyer ini merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Kekuatan lain yang di miliki adalah dengan memiliki pemasok yang cukup banyak sehingga perusahaan bisa memilih pemasok yang memberikan harga cocok untuk perusahaan.

Weakness

Kelemahan pada PT. X ini pada proses pemasarannya karena perusahaan ini tidak memasang iklan ataupun promosi kepada pembeli.

Opportunity

Peluang yang didapat oleh PT. Alam Inrotama adalah belum adanya produk pengganti bagi produk furniture yang diproduksi oleh PT. X.

Threads

Ancaman yang terjadi pada perusahaan ini adalah munculnya perusahaan sejenis dengan produk, harga, dan kualitas yang serupa.

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi SO ini merupakan strategi yang menguntungkan karena strategi ini lebih menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan yang guna untuk mencari kesempatan-kesempatan yang ada. Strategi SO yang digunakan dengan memperbanyak kapasitas agar dapat memproduksi semakin banyak dan cepat untuk memperoleh banyak keuntungan. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi WO merupakan peluang-peluang yang dapat digunakan oleh perusahaan akan tetapi masih memiliki kelemahan-kelemahan yang ada di dalam perusahaan itu sendiri. Strategi WO yang digunakan adalah mulai melakukan proses pemasaran seperti pemasangan iklan atau memberikan promosi selama belum adanya produk pengganti demi mengambil pangsa pasar dan mendapatkan keuntungan yang banyak.

2. Strategi ST (*Strength-Threats*)

Strategi ST merupakan hambatan-hambatan yang ada pada perusahaan akan tetapi masih memiliki kekuatan untuk tetap bertahan dari hambatan-hambatan yang ada. Strategi ST yang digunakan adalah mempertahankan ketepatan waktu produksi demi mempertahankan konsumen yang ada dan juga mempertahankan pemasok untuk tetap menjadi pemasok.

3. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi WT merupakan strategi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan karena banyaknya hambatan-hambatan bagi perusahaan dan juga kelemahan yang ada di perusahaan. Strategi WT yang digunakan adalah lebih mengembangkan proses pemasaran dengan memberikan promosi dan juga memasang iklan yang dilakukan agar dapat bertahan dari pesaing-pesaing yang ada dan yang baru muncul.

Strategi alternative yang dapat digunakan oleh PT. X adalah strategi pengembangan produk dengan mengutamakan peningkatan penjualan dengan beberapa cara agar produk yang dihasilkan tetap memiliki kualitas yang bagus dan pemesanan oleh para pembeli bisa selalu diterima dan memenuhi keinginan para pembeli. Salah satu cara yang dapat diambil dengan membuat perjanjian kontrak masa kerja dengan para buyer sehingga buyer selalu memesan produk-produk furniture dalam jumlah besar.

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisa diatas, perusahaan sebaiknya mulai memikirkan strategi pengembangan produk dengan mengutamakan peningkatan penjualan dengan beberapa cara agar produk yang dihasilkan tetap memiliki kualitas yang bagus dan pemesanan oleh para pembeli bisa selalu diterima dan memenuhi keinginan para pembeli. Salah satu cara yang dapat diambil dengan membuat perjanjian kontrak masa kerja dengan para buyer sehingga buyer selalu memesan produk-produk furniture dalam jumlah besar.

Strategi perusahaan saat ini dengan mengutamakan peningkatan hubungan dengan produsen agar kualitas bahan baku yang didapat memiliki kualitas yang tinggi dan juga meningkatkan sistem pengecekan bahan baku pada tim Quality Control agar bahan baku yang diterima memiliki kualitas yang sesuai dengan standar kualitas yang perusahaan minta.

Tujuan dan kebijakan pada setiap departemen pada perusahaan:

1. Divisi Pemasaran

Tujuan dari divisi pemasaran adalah untuk menjalin hubungan baik dengan pembeli setelah dikenalkan oleh para agen yang bertujuan untuk kedepannya bila pembeli ingin memesan langsung menghubungi perusahaan tidak melalui agen lagi. Selain menjalin hubungan dengan pembeli juga menjalin hubungan dengan pemasok dengan tujuan untuk dapat selalu menjadi pemasok bagi perusahaan.

Kebijakan yang dapat diambil dengan memberikan promosi-promosi agar para buyer tertarik untuk memesan furniture pada perusahaan.

2. Divisi Keuangan

Tujuan dari divisi keuangan adalah dengan membuat dan mengatur masalah keuangan perusahaan, dan mengambil keputusan investasi dan pembelanjaan tahunan agar semua bisa berjalan dengan lancar.

Kebijakan yang dapat diambil dengan membuat pembukuan cash flow perusahaan dengan jelas agar semua aktivitas keuangan bisa dipertanggung jawabkan.

3. Divisi Produk / Operasional

Tujuan dari divisi produk / operasional adalah dengan selalu memperhatikan proses pengerjaan agar furniture yang diproduksi sesuai dengan keinginan buyer mulai dari warna, jumlah, dan kualitas dan memproduksi sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Kebijakan yang dapat diambil dengan menambah mesin baru guna mempercepat hasil produksi dan menjaga kualitas dari hasil produk tersebut.

4. Divisi Sumber Daya Manusia

Tujuan dari divisi sumber daya manusia adalah menyediakan pekerja sesuai kebutuhan dan mempekerjakan pekerja yang memiliki keahlian yang dibutuhkan perusahaan. Kebijakan yang dapat diambil dengan membuka lowongan pekerjaan dan memberikan pengumuman di sekitar daerah pabrik guna menambah pekerja dan melakukan pelatihan untuk membuat pekerja lebih terampil dalam proses produksi furniture.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Analisa lingkungan terbagi menjadi 2 yaitu internal dan eksternal.

1. Lingkungan Internal

- Aspek pemasaran meliputi penjualan produk dan penentu harga.
- Aspek keuangan meliputi keuntungan dan cash flow
- Aspek produksi/operasional meliputi proses, tenaga kerja dan kualitas
- Aspek sumber daya manusia meliputi perekrutan, pelatihan, keselamatan dan kompensasi kerja

2. Lingkungan Eksternal

- Persaingan Antar Perusahaan Sejenis
PT. X memiliki beberapa pesaing dengan menawarkan kualitas produk yang hampir sama.
- Potensi Masuknya Pesaing Baru
Masuknya pesaing baru tidak memiliki hambatan karena tidak adanya kebijakan apapun dari pemerintah tentang industri yang bertumbuh.
- Pengembangan Produk Pengganti

Tidak adanya produk pengganti bagi furniture.

- Daya Tawar Pemasok
Pemasok yang digunakan kurang lebih ada 10 sehingga memudahkan dalam pemesanan bahan baku dan dapat mencari dengan harga yang murah.
- Daya Tawar Pembeli
Tidak ada pembeli yang saling mendominasi dengan pembeli lainnya dan setiap pembeli memiliki minimal pembelian 100 piece

Strategi alternative yang dapat digunakan oleh PT. X adalah strategi pengembangan produk dengan mengutamakan peningkatan penjualan dengan beberapa cara agar produk yang dihasilkan tetap memiliki kualitas yang bagus dan pemesanan oleh para pembeli bisa selalu diterima dan memenuhi keinginan para pembeli. Salah satu cara yang dapat diambil dengan membuat perjanjian kontrak masa kerja dengan para buyer sehingga buyer selalu memesan produk-produk furniture dalam jumlah besar.

Berikut beberapa saran yang dapat dilakukan perusahaan:

1. Mengalokasikan dana untuk ikut pameran yang berada di Amerika untuk menarik distributor baru yang guna untuk memperluas pasar demi mendapatkan konsumen baru.
2. Selalu menjaga dan memperhatikan tim Quality Control agar kualitas dari bahan baku hingga hasil produk furniture tersebut memiliki kualitas tinggi.
3. Menambah mesin-mesin baru agar waktu pengerjaan furniture yang diproduksi bisa lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft R.L. (2008). *Manajemen Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2011). *Strategic Manajemen* (13th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Trans. Eli Tanya. Jakarta: Gramedia.
- Fuad M., Christin H. Nurlela, Sugianto, Paulus Y.E.F. 2000. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.
- Hariandja, Marihot T. E. (2002). *Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo
- Hermanwan, Asep. (2005). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hunger, J. D. , Wheelen T. L. (1996). *Manajemen Strategis*. Trans. Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.
- Istijanto. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rev. ed. Bandung: PT. Remaja Rosdalarya.
- Porter, M. E. (1985). *Keunggulan Bersaing*. Trans. Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Pramana, H. W. (2005). *Manajemen Perekrutan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.
- Sugiyono. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.