PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA CV. MULIA JAYA BOX DI SURABAYA

Meliawati dan Drs. Eddy Madiono, M.Sc.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: syului@yahoo.com ; esutanto@peter.petra.ac.id

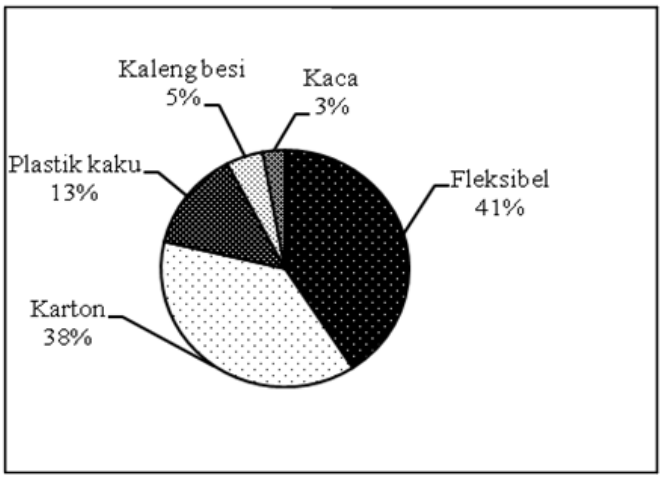
ABSTRAK

Tujuan dari pada penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan perusahaan. Melakukan analisis internal dan analisis eksternal dengan menggunakan analisis SWOT dan membuat susunan rancangan pengembangan usaha pada perusahaan CV. Mulia Jaya Box. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan metode wawancara, sedangkan metode pengujian data menggunakan teknik triangulasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang terdiri atas Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendaliansudah berjalan dengan baik.Berikutnya mengenai analisis lingkungan internal yang terdiri atas empat aspek, yaitu Pemasaran, Keuangan, Produksi Operasional dan Tenaga Kerja.Sedangkan untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, yang menjabarkan mengenai ancaman pendatang baru dan persaingan di antara perusahaan yang telah ada.Peluang yang terjadi pada perusahaan terdapat pada produk pengganti perusahaan, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah kedalam analisis SWOT.Dari analisis SWOT tersebut, dilakukan reformulasi strategi yang mana hasilnya adalah strategi Kepemimpinan Biaya Nilai terbaik.Kepemimpinan Biaya Nilai Terbaik adalah strategi yang dilakukan dengan memberikan harga produk perusahaan yang lebih rendah dari pesaing pada pangsa pasar yang luas.Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kegiatan pengembangan usaha yaitu menekan biaya produksi dengan cara memaksimalkan kinerja tenaga kerja yang ada pada perusahaan.

Kata kunci: Industri Kemasan Karton Box, Pengelolaan Usaha. Pengembangan Usaha, Strategi Kepemimpinan Biaya Nilai Terbaik.

I. PENDAHULUAN

Saat ini sektor industri memiliki peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan pembangunan nasional. Pada tahun 2011 kontribusi industri terhadap *Product Domestic Bruto* (*PDB*) Indonesia sebesar 24,28 persen. Komposisi jumlah usaha masih didominasi oleh industri kecil sebesar 3,8 juta unit dan industri besar berjumlah 24.232 unit. Adapun sektor industri menyerap tenaga kerja sebesar 14,54 juta orang. Salah satu jenis industri yang memberikan peluang yang cukup baik saat ini adalah industri kemasan. Di Indonesia, konsumsi kemasan karton menempati urutan kedua setelah kemasan fleksibel (Gambar 1). Industri kemasan tumbuh seiring dengan pertumbuhan industri makanan dan minuman yang menyerap 70 % suplai produk industri kemasan.



Gambar. 1. Perbandingan konsumsi berbagai sektor kemasan

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang kemasan karton *box* yaitu CV. Mulia Jaya Box yang dimiliki oleh Bapak Djaja Nirmawan Kuistianus. Alasan meneliti usaha CV. Mulia Jaya Box, karena ingin mengetahui perkembangan industri kemasan karton pada saat ini, mengingat semakin berkembangnya industri karton *box* di Indonesia. Selain itu, ingin mempelajari pengelolaan usaha dari beberapa faktor yang meliputi pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, serta tenaga kerja dalam pengembangan usaha yang telah dilakukan pada perusahaan ini hingga berkembang pesat. Oleh karena itu, di dalam penelitian ini akan digali mengenai bagaimana pengelolaan dan pengembangan usaha pada CV. Mulia Jaya Box.

Manajemen adalah "suatu rangkaian aktivitas terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan" (Schermerhorn, 2003, p. 4). Fungsi-fungsi manajemen dibedakan menjadi empat, antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Fungsi perencanaan mencerminkan persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi kondisi-kondisi bisnis di masa mendatang(Madura, 2007, p. 389). Pengorganisasian adalah "fungsi yang dijalankan oleh para manajer perusahaan untuk membagi pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas yang satu dengan pelaksana tugas lainnya sehingga tugas tersebut dapat dilakukan dan menunjang tercapainya tujuan

organisasi" (p.92). Pengarahan adalah "proses untuk menumbuhkan semangat pada tenaga kerja supaya bekerja giat serta membimbing mereka melaksanakan rencana dalam mencapai tujuan" (Schermerhorn, 2003, p. 13). Fungsi pengarahan ini bertujuan untuk membantu manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan, serta mempengaruhi tenaga kerja supaya melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Pengendalian merupakan "proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana serta mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan" (Schermerhorn. 2003. p. 13).

Analisis lingkungan adalah "suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan perusahaan" (dalam Purwanto, 2006, p. 107). Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal perusahaan, antara lain: Pemasaran, Keuangan, Produksi dan Operasi, dan Tenaga kerja.

Pemasaran merupakan suatu proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa (David, 2010, p.198). Analisis aspek keuangan terkait dengan peran dan tanggung jawab dari manajemen keuangan yang meliputi perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran utang perusahaan, pengendalian kas perusahaan, serta perencanaan kebutuhan keuangan (Purwanto, 2006, p. 104). Menurut Ebert & Griffin (2011), produksi atau operasi adalah "semua aktivitas yang berhubungan dengan pembuatan produk, baik barang atau jasa, untuk konsumen" (dalam Sunardi & Primastiwi, 2012, p. 113). Manajemen tenaga kerja adalah "kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian" (Dessler, 2004, p. 2). Tujuan utama dari kegiatan manajemen tenaga kerja adalah memperoleh individu-individu yang akan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan, memiliki produktivitas yang tinggi, dan memiliki kepuasan kerja (Solihin, 2009, p. 105).

Lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang memiliki kekuatan dan dapat mempengaruhi perusahaan. Tujuan yang ingin diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi adanya berbagai peluang dan ancaman (Solihin, 2009, p. 37). Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman adalah analisis struktur industri atau yang lebih dikenal dengan model *five forces* dari Michael Porter. Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur indutri yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: Ancaman Pendatang Baru, Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada, Ancaman Produk atau Jasa Pengganti, Daya Tawar Pemasok, dan Daya Tawar Pembeli.

Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang digunakan untuk melakukan sebuah perencanaan strategis dalam perusahaan(Hunger & Wheelen, 2001, p. 193). Komponen-komponen dari analisis SWOT terdiri dari (Waters, 2001, p. 31):

1. *Strengths* (kekuatan) memperlihatkan apa yang dikerjakan dengan baik oleh perusahaan, keistimewaan yang akan dibangun.
2. *Weaknesses* (kelemahan) merupakan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan, bidang yang akan diperbaiki.
3. *Opportunities* (kesempatan) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan, bagaimana kesempatan tersebut dapat diraih.
4. *Threats* (ancaman) merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan, bahaya yang sebaiknya dihindari.

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Dari matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif strategi. Berikut adalah berbagai alternatif strategi yang dijelaskan pada gambar 2(David, 2010, p. 327):

INTERNAL / EKSTERNAL	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI - SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI - WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI - ST Menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman	STRATEGI - WT Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar. 2. Matrik SWOT

1. Strategi SO. Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO. Strategi ini bertujuan untukmeminimalkan kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi ST. Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman yang berasal dari luar perusahaan (eksternal)
4. StrategiWT. Strategi ini didasarkan pada meminimalkan kelemahan perusahaan yang ada serta menghindari ancaman dari luar perusahaan (ekternal).

MenurutSchermerhorn (2003), strategi adalah "suatu perencanaan kegiatan yang komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahan yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi" (p. 174). Menurut Michael Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu:

kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Ketiga landasan ini diberi nama strategi generik (gambar 3) :

Ukuran Pasar	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi	Fokus
Besar	Tipe 1 Tipe 2	Tipe 3	-
Kecil	-	Tipe 3	Tipe 4 Tipe 5

Tipe 1 : Kepemimpinan Biaya-Biaya Rendah
Tipe 2 : Kepemimpinan Biaya-Nilai Terbaik
Tipe 3 : Diferensiasi
Tipe 4 : Fokus-Biaya Rendah
Tipe 5 : Fokus-Nilai Terbaik

Gambar. 3. Strategi Generik Porter

1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan Tipe 2)
   Kepemimpinan biaya menekankan pemroduksian produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe kepemimpinan biaya. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik yang menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) strategi tipe 1 maupun 2 adalah pasar yang besar (David, 2010, p. 276).
2. Strategi Diferensiasi (Tipe 3)
   Strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Diferensiasi yang berhasil dapat diartikan sebagai fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih luas, biaya yang lebih rendah, layanan yang lebih baik, pemeliharaan yang lebih mudah, kenyamanan yang lebih terjamin, atau fitur yang lebih banyak. Landasan diferensiasi yang paling efektif adalah sulit atau mahal untuk diduplikasi oleh para pesaing. Pesaing terus-menerus berusaha untuk meniru, menduplikasi, atau mengalahkan saingan diberbagai variabel diferensiasi yang menghasilkan keunggulan kompetitif (David, 2010, 279).
3. Strategi Fokus (Tipe 4 dan Tipe 5)
   Strategi memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua tipe pada strategi fokus. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi fokus nilai terbaik ini bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk atau jasa yang dengan lebih baik memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan produk pesaing. Target strategi tipe 4 dan 5 adalah pasar yang kecil. Strategi tipe 4 dan 5 memiliki perbedaan, yaitu bahwa strategi tipe 4 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga terendah, sedangkan tipe 5 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga yang lebih tinggi namun dengan fitur tambahan yang cukup banyak sehingga tawaran tersebut dianggap memiliki nilai terbaik (David, 2010, p. 279).

Grand strategy matrix adalah sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. *Grand strategy matrix* didasarkan pada dua dimensi evaluatif, yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan penjualan tahunannya melebihi lima persen dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Berikut adalah gambaran *Grand Strategy Matrix* (David, 2010, p. 348) :

	PERTUMBUHAN PASAR YANG CEPAT	
	Kuadran II	Kuadran I
	1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi	1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi terkait
POSISI KOMPETITIF YANG LEMAH		POSISI KOMPETITIF YANG KUAT
	Kuadran III	Kuadran IV
	1. Penciutan 2. Diversifikasi terkait 3. Diversifikasi tak terkait 4. Divestasi 5. Likuidasi	1. Diverifikasi terkait 2. Diversifikasi tak terkait 3. Usaha Patungan (*joint venture*)
	PERTUMBUHAN PASAR YANG LAMBAN	

Gambar. 4. *Grand Strategy Matrix*

1. Perusahaan yang berada pada kuadran I memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai.
   Strategi alternatif :
   a. Bila perusahaan Kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi yang efektif.
   b. Ketika perusahaan Kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait dapat membantu risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang dihadapi perusahaan.
2. Perusahaan yang berada pada Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan terhadap pasar, walaupun kondisi perusahaan sedang tumbuh. Perusahaan tidak memiliki kemampuan bersaing secara efektif, oleh karena itu perusahaan harus mencari tahu mengapa pendekatan yang dilakukan perusahaan tidak efektif dan mencoba

alternatif lain tentang bagiamana perisahaan bisa memperbaiki daya saingnya.

Strategi alternatif :

a. Perusahaan Kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, sehingga strategi intensif biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan.
b. Ketika perusahaan kurang memiliki keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus.
c. Divestasi atau likuidasi juga dapat dipergunakan untuk menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli saham kembali.

3. Perusahaan yang berada pada Kuadran III berada pada posisi bersaing yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan harus segera membuat perubahan yang drastis yang bertujuan untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan adanya likuidasi.

   Strategi alternatif:

   a. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan.
   b. Mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi).
   c. Jika semuanya itu gagal maka pilihan terakhir yang harus dilakukan perusahaan adalah divestasi atau likuidasi.

4. Perusahaan yang berada pada Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi terhadap bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan.

   Strategi alternatif:

   a. Karakteristik perusahaan pada Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali perusahaan dapat melakukan strategi diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan berhasil.
   b. Perusahaan melakukan usaha patungan dengan perusahaan lain.

Menurut Beckhard (2000), pengembangan organisasi adalah “suatu proses perubahan yang terencana dan sistematis yang menggunakan ilmu perilaku dan teknik pengubahan perilaku untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas suatu organisasi, melalui peningkatan kemampuan organisasi tersebut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan hubungan internal organisasi, serta meningkatkan kemampuan belajar dan kemampuan memecahkan masalah” (dalam Solihin, 2009, p. 124). Para manajer dan karyawan di seluruh bagian organisasi harus berpatisipasi sejak awal dan secara langsung di dalam keputusan penerapan strategi.Peran mereka dalam penerapan strategi bisa didasarkan pada keterlibatan mereka sebelumnya dalam aktivitas perumusan strategi(David, 2010, P.388).

Perusahaan perlu mengembangkan suatu fokus pada pesaing di semua tingkat hierarki dengan cara mengumpulkan serta secara luas mendistribusikan intelijen kompetitif. Setiap tenaga kerja harus mampu mengukur dan membandingkan usaha mereka terhadap usaha pesaing terbaik di kelasnya sehingga tantangan pun menjadi bersifat personal. Perusahaan juga perlu memberikan pelatihan baik bagi manajer maupun tenaga kerja untuk memastikan bahwa mereka memiliki dan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi pekerja kelas dunia (David, 2010, P.388).

1. Tujuan Tahunan

   Tujuan tahunan adalah tonggak jangka pendek yang mesti dicapai organisasi untuk meraih tujuan jangka panjangnya. Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Partisipasi aktif dalam penetapan tujuan tahunan dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen terhadap tujuan itu sendiri. Tujuan tahunan penting bagi penerapan strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya, merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menetapkan prioritas organisasional. Tujuan tahunan harus sesuai dengan nilai-nilai karyawan serta manajer harus didukung oleh kebijakan yang dinyatakan secara jelas. Penting untuk menghubungkan penghargaan dan sanksi dengan tujuan tahunan sehingga para karyawan dan manajer mengerti bahwa pencapaian tujuan sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil (David, 2010, p. 389).

2. Kebijakan

   Kebijakan mempermudah penyelesaian masalah yang terjadi berulang kali dan menjadi pedoman pelaksanaan strategi. Kebijakan secara umum didefinisikan sebagai pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang diterapkan untuk mendukung dan mendorong pekerjaan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan menetapkan batasan-batasan, hambatan dan limit atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku, kebijakan memperjelas apa dapat dan tidak dapat dilakukan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi (David, 2010, p. 392).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengelolaan usaha pada CV. Mulia Jaya Box?
2. Bagaimana potensi lingkungan internal pada CV. Mulia Jaya Box?
3. Bagaimana potensi lingkungan eksternal pada CV. Mulia Jaya Box?
4. Bagaimana strategi pengembangan usaha pada CV. Mulia Jaya Box?

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang

ingin dicapai padapenelitianini adalah :

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha pada CV. Mulia Jaya Box.
2. Mendeskripsikan potensi lingkungan internal pada CV. Mulia Jaya Box.
3. Mendeskripsikan potensi lingkungan eksternal padaCV. Mulia Jaya Box.
4. Merancang strategi pengembangan usaha pada CV. Mulia Jaya Box.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang mana melakukan analisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.Kesimpulan yang diberikan selalu jelas dasar faktualnya sehingga semuanya selalu dapat dikembalikan langsung pada data yang diperoleh (Azwar, 2005, p. 6).

Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan dan memegang peranan yang lebih mendalam karena menyangkut bagian dalam suatu perusahaan.Tujuan yang ingin diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan analisis lingkungan internal yaitu mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal perusahaan yaitu:

1. Pemasaran, merupakan suatu proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Aktivitas dari divisi pemasaran yaitu mencari pasar baru, survey, menghubungi pembeli, dan juga berkoordinasi dengan pembeli.
2. Keuangan. Analisis aspek keuangan pada perusahaan terkait dengan peran dan tanggung jawab dari manajemen keuangan yang meliputi perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran utang perusahaan, pengendalian kas perusahaan, serta perencanaan kebutuhan keuangan.
3. Produksi dan Operasi, merupakan semua aktivitas yang berhubungan dengan pembuatan produk, baik barang atau jasa, untuk konsumen. Divisi produksi melakukan kegiatan pengawasan atas barang produksi dan kinerja bagian produksi, serta melakukan aktivitas bagian produksi dalam perusahaan.
4. Tenaga kerja. Divisi tenaga kerja di dalam perusahaan merupakan suatu divisi yang mana di dalamnya terdiri dari proses perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

Dalam pengelolaan perusahaan, terdapat fungsi-fungsi manajemen yang harus diperhatikan. Berikut adalah fungsi manajemen yang ada di dalam suatu perusahaan:

1. Perencanaan, merupakan fungsi dasar manajemen yang mana pada fungsi ini digunakan oleh perusahaan untuk menentukan hasil dari tujuan bagi perusahaan di masa depan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian, adalah fungsi manajemen yang dijalankan oleh para manajer perusahaan untuk membagi pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas yang satu dengan pelaksana tugas lainnya sehingga tugas tersebut dapat dilakukan dan menunjang tercapainya tujuan organisasi.
3. Pengarahan, adalah fungsi manajemen yang menggerakkan dan mengarahkan tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan bisa dilakukan dengan memberi motivasi kepada tenaga kerja supaya mereka bisa lebih berfokus pada apa yang dikerjakan dan memberikan hasil yang maksimal.
4. Pengendalian, adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan pemeriksaan untuk menentukan apakah pelaksanaannya sudah dikerjakan sesuai dengan perencanaan, sudah sejauh mana kemajuan yang telah dicapai, dan perencanaan yang belum mencapai kemajuan, serta melakukan koreksi bagi pelaksanaan yang belum terselesaikan sesuai rencana.

Lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang memiliki kekuatan dan dapat mempengaruhi perusahaan.Tujuan yang ingin diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi adanya berbagai peluang dan ancaman. Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur indutri yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru.
   Faktor persaingan bergantung pada: Skala ekonomi, Diferensiasi produk, Kebutuhan modal, Biaya untuk berpindah, Akses ke saluran distribusi, Kebijakan pemerintah.
2. Persaingan di antara perusahaan yang telah ada.
   Intensitas persaingan berhubungan dengan beberapa faktor, meliputi: Jumlah pesaing, Tingkat pertumbuhan industri, Karakteristik produk, Kapasitas.
3. Ancaman produk dan jasa pengganti.
   Ancaman barang pengganti dapat dijelaskan oleh faktor sebagai berikut: Kualitas, Harga dari produk pengganti, Keinginan pembeli untuk berpindah produk lain.
4. Daya tawar pemasok.
   Faktor yang mempengaruhi kuat tidaknya data tawar penyedia input, yaitu: Jumlah pemasok, Produk pemasok merupakan *input* yang penting bagi pembeli, Produk pengganti tidak tersedia, Pemasok dapat mengintegrasi ke depan, Jumlah pembelian bahan baku.
5. Daya tawar pembeli.
   Faktor yang dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar pembeli, yaitu: Kelompok pembeli dalam jumlah besar, Produk standar, Biaya pengganti pemasok rendah, Pembeli mempunyai informasi lengkap, Pembeli sensitif terhadap harga yang berbeda.

Jenis dan sumber data yang digunakan yaitu:

1. Data Primer.

Data yang diperoleh langsung darisubjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 2005, p. 91). Data primer yang dipakai ialah data yang berasal dari hasil wawancara dengan pimpinan dan tenaga kerja perusahaan.

2. Data Sekunder.
   Data yang diperoleh lewat pihak lain,tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Azwar, 2005, p. 91). Data sekunder yang dipakai berupa struktur organisasi perusahaan dan data-data yang merupakan informasi perusahaan seperti visi dan misi perusahaan, daftar pelanggan perusahaan, serta produk apa saja yang dapat dikerjakan oleh perusahaan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam meneliti perusahaan adalah menggunakan teknik *purposive sampling*, yang mana dalam proses meneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2003, p. 119).

a. Teknik wawancara
   Menurut Prastowo (2012), wawancara adalah "suatu metode pengumpulan data yang berupa pertemuan dua orang atau lebih secara langsung untuk bertukar informasi dan ide dengan tanya jawab secara lisan sehingga dapat dibangun makna dalam suatu topik tertentu" (p. 212). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara terstruktur karena telah mengetahui benar data apa saja yang ingin didapat dari sumber wawancara dengan sehingga pertanyaan-pertanyan tertulis pun telah dipersiapkan guna memperoleh data yang diinginkan. Wawancara dilakukan dengan pimpinan perusahaan, masing-masing kepala divisi dan tenaga kerja dengan tujuan agar dapat mengetahui proses kinerja yang terjadi di dalam perusahaan.
b. Studi pustaka
   Studi pustaka merupakan teknik pengambilan data melalui referensi yang ada di perpustakaan sehingga bisa dicari data sekunder yang berkaitan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan yang bisa menunjang penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan beberapa buku yang ada di perpustakaan yang mana di dalam buku tersebut terdapat teori-teori yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan usaha yang sesuai dengan topik penelitian.

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2012, p. 244).

Proses analisis data menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012, p. 244):

1. Reduksi data. Menelaah seluruh data yang tersedia dariberbagai sumber, yaitu wawancara dengan pimpinan, kepala divisi dan tenaga kerja; pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan; dokumen pribadi; dokumen resmi; gambar dan foto mengenai perusahaan CV. Mulia Jaya Box.
2. Penyajian data. Menyajikan data dalam bentuk uraian singkat yang bertujuan untuk memudahkan memahami apa yang terjadi.
3. Pengambilan keputusan. Melakukan penarikan kesimpulan sementara berdasarkan penyajian data yang tersedia di tahap nomer dua. Kesimpulan sementara ini akan terus berkembang sesuai dengan adanya penemuan data baru, hingga didapatkan sebuah kesimpulan yang benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan didukung dengan bukti-bukti yang valid. Proses ini akan terus dilakukan sampai dirasakan pengumpulan data sudah lengkap, kemudian dapat dirumuskan kesimpulan akhir dan rekomendasi atau saran-saran.

Menurut Sugiyono (2012), triangulasi adalah "pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada" (p. 241). Pada penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber untuk membandingkan data yang diperoleh antara sumber yang satu dengan sumber yang lainnya, kemudian mencocokkannya agar data-data tersebut berkualitas dan dapat dipercaya. Data primer yang dihasilkan dari wawancara dengan pimpinan, kepala masing-masing divisi dan tenaga kerja dicocokkan antara satu sumber dengan sumber yang lain. Selanjutnya data tersebut dianalisa dan ditarik sebuah kesimpulan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal yang dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen pada setiap aspek fungsi bisnis yang ada dalam CV. Mulia Jaya Box, yaitu:

1. Pemasaran.
   a. Perencanaan dilakukan dengan memperluas pemasaran dan menambah jumlah pembeli.
   b. Pengorganisasian. Dengan membagi tugas antara pimpinan dengan kepala bagian pemasaran.
   c. Pengarahan. Kepala bagian pemasaran diberikanpelatihan tentang cara memasarkan produk dan cara berkomunikasi yang baik agar calon pembeli tertarik terhadap produk perusahaan.
   d. Pengendalian.Bagian pemasaran dan bagian produksi saling berkoordinasi untuk mengecek barang sebelum dikirim kepada pembeli, sealin itu bagian pemasaran berkomunikasi dengan pembeli untuk menanyakan produk yang diterima sudah sesuai atau belum.
2. Keuangan.

a. Perencanaan dilakukan dengan membuat laporankeuangan harian dan laporan keuangan mingguan.
b. Pengorganisasian. Kepala bagian keuangan dibantu oleh asistennya dalam membuat laporan keuangan yang kemudian hasilnya diberikan kepada pimpinan untuk dievaluasi.
c. Pengarahan. Kepala bagian keuangan diberikan pengarahan tentang pembuatan laporan keuangan dan juga adanya bonus apabila staff keuangan menaati peraturan yang ada.
d. Pengendalian.Pengecekan laporan keuangan perusahaan dilakukan oleh pimpinan setiap dua minggu sekali.

3. Produksi dan Operasi
   a. Perencanaan. Produksi dilakukan perusahaan dengan sistem *job order*. Sesuai dengan pesanan pembeli.
   b. Pengorganisasian. Adanya koordinasi antara bagian pemasaran dengan bagian produksi mengenai order pembeli.
   c. Pengarahan dilakukan dengan memberikan penjelasan dan pemahaman tentang cara-cara penggunaan mesin-mesim produksi yang ada.
   d. Pengendalian. Pengecekan produk dilakukan oleh bagian produksi mengenai hasil produk dan menghubungi pembeli untuk menanyakan produknya.
4. Tenaga kerja
   a. Perencanaan. Adanya perencanaan dalam merekrut tenaga kerja dilakukan dengan menentukan jumlah tenaga kerja dan pada divisi apa yang lowong, kemudian mencari tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bekerja.
   b. Pengorganisasian. Kepala bagian tenaga kerja bertugas mengatur tenaga kerja untuk ditempatkan sesuai dengan keahlian pada bidangnya masing-masing.
   c. Pengarahan.Pelatihan diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan, selain itu adanya pemberian motivasi dari segi kompensasi finansial langsung berupa bonus dan kompensasi finansial tidak langsung berupa pelaksanaan rekereasi dengan tujuan tenaga kerja terpacu untuk bekerja dengan maksimal.
   d. Pengendalian dilakukan dengan mengadakan rapat evaluasi setiap hari senin.

Analisis lingkungan eksternal pada CV. Mulia Jaya Box dengan menggunakan *Porter's Five Forces Analysis* adalah sebagai berikut :

1. Ancaman pendatang baru.
   Pendatang baru cukup sulit untuk masuk ke dalam usaha karton *box* ini dikarenakan modal yang diperlukan cukup besar. Selain itu, harus menaati peraturan pemerintah yang ada dengan memiliki beberapa surat untuk ijin usaha seperti SIUP, dan pembayaran pajak yang dilakukan secara teratur.
2. Persaingan di antara perusahaan yang telah ada.
   Perusahaan pesaing yang bergerak dalam bidang karton *box* jumlahnya banyak. Hal ini berdampak terhadap persaingan usaha yang menjadi sangat ketat, karena mereka memiliki jenis produk yang rata-rata sama, kualitas dan harga produk yang bersaing.
3. Ancaman produk dan jasa pengganti.
   Pemasok bahan baku karton *box* berupa lembaran karton yang diambil dari tiga *supplier*. Bahan baku ini memiliki peranan yang sangat penting, sehingga daya tawar pemasok juga besar.
4. Daya tawar pemasok.
   Pemasok bahan baku karton *box* berupa lembaran karton yang diambil dari tiga *supplier*. Bahan baku ini memiliki peranan yang sangat penting, sehingga daya tawar pemasok juga besar.
5. Daya tawar pembeli.
   Pembeli memiliki kekuatan yang cukup kuat apabila mereka melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.

Analisis SWOT pada CV. Mulia Jaya Box, yaitu:

1) STRENGTHS (S)
   a. Perusahaan memiliki modal yang besar.
   b. Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik, dengan menggunakan mesin yang modern.
   c. Jumlah, ukuran produk yang bersifat fleksibel dan servis yang lengkap.
   d. Perusahaan memiliki citra baik, dibuktikan pelanggan lama loyal kepada perusahaan
2) WEAKNESSES (W)
   a. Beberapa tenaga kerja kurang menguasai mesin-mesin produksi menyebabkan kerusakan mesin dan mengakibatkan kegagalan produk.
   b. Pemasaran produk yang hanya dilakukan oleh dua orang, yaitu pimpinan dan kepala bagian pemasaran.
   c. Pembuatan desain produk tergantung kepada satu orang saja.
3) OPPORTUNITIES (O)
   a. Mendapatkan pelanggan baru yang berasal dari perluasan pemasaran di luar pulau Jawa dan berbagai daerah, seperti, Pulau Sumatera, Pulau Irian Jaya.
   b. Permintaan produk terus meningkat setiap tahunnya
   c. Mendapatkan calon pembeli dari berbagai kalangan, yang mana dapat menjangkau segmen pada skala kecil hingga skala besar.
4) THREATS (T)
   a. Pemasok bahan baku hanya beberapa yang memiliki kualitas dan pelayanan yang baik .
   b. Persaingan harga yang sangat ketat.
   c. Adanya perusahaan besar yang berani membanting harga murah untuk mencari pembeli.

Dari hasil SWOT tersebut, maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut:

❖ Strategi – SO
   1. Dengan modal yang besar, perusahaan mampu membeli mesin baru untuk dapat memenuhi permintaan produk yang terus meningkat. (S1, O2)

2. Kualitas produk dan citra perusahaan yang baik dapat berpotensi untuk memperluas pangsa pasar di luar pulau Jawa dan berbagai daerah, seperti Pulau Sumatera, Pulau Irian Jaya. (S2, S4, O1)
3. Dengan jumlah, ukuran produk yang bersifat fleksibel dan servis yang lengkap, maka dapat mendapatkan calon pembeli dari semua kalangan, yang mana dapat menjangkau segmen pada skala kecil hingga skala besar. (S3, O3)

❖ Strategi – ST
1. Dengan adanya citra baik perusahaan membuat pembeli tetap memilih produk yang diproduksi perusahaan dibandingkan dengan produk pesaing. (S2, S3, T2, T3)
2. Mempertahankan loyalitas pelanggan dengan mengambil bahan baku dari beberapa pemasok yang memiliki kualitas baik. (S4, T1)
3. Dengan penggunaan mesin yang terbaru membuat efektif dan efisien produk. (S2, T2)

❖ Strategi – WO
1. Memberikan *training* kepada tenaga kerja untuk memenuhi peningkatan permintaan produk. (W1, O2)
2. Menambah tenaga kerja bagian pemasaran yang berpotensi untuk mendapatkan pelanggan baru pada wilayah luar pulau, seperti Pulau Sumatera, Pulau Irian Jaya . (W2, O1, O3)
3. Menambah tenaga kerja bagian desain untuk menghadapi permintaan produk yang terus meningkat setiap tahunnya. (W3, O2)

❖ Strategi – WT
1. Memberikan pelatihan, bimbingan kepada tenaga kerja untuk mengurangi resiko kegagalan produk dan terus meningkatkan serta mempertahankan kualitas produk untuk menghadapi persaingan yang ketat. (W1, T2, T3)

Strategi pengembangan usaha sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan yang sedang berjalan pada saat ini. Untuk kedepannya strategi ini dapar digunakan oleh perusahaan sebagai acuan dalam menjalankan usahanya. Strategi pengembangan usaha pada CV. Mulia Jaya Box yaitu menggunakan Strategi Kepemimpinan Biaya – Nilai Terbaik, yang mana perusahaan menggunakan pangsa pasar yang luas dengan cara terus memperluas wilayah pemasaran hingga menyebar luas di berbagai daerah dengan meningkatkan kinerja perusahaan untuk mengurangi biaya-biaya produksi agar harga dari produk lebih murah dibandingkan dari pesaing perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama.

Kebijakan yang mendukung, antara lain:

1. Pimpinan, staff dan seluruh tenaga kerja harus melakukankoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. (Kebijakan ini bermanfaat untuk memaksimalkan kinerja perusahaan agar hasil produksi sesuai dan dipercayai oleh pembeli)
2. Perusahaan memberikan pelayanan yang selalu memudahkan bagi pembeli. Hal ini dilakukan dengan berbagai cara, seperti ketepatan pengiriman produk, kesesuaian produk yang dikirim dengan produk yang dipesan, dan pemesanan desain produk yang bervariasi. Oleh karena itu, setiap tenaga kerja perusahaan diberikan pelatihan, bimbingan, dan pengarahan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. (kebijakan ini bermanfaat untuk efisiensi perusahaan yang mana mengurangi biaya pada rantai nilai produksi akibat kelalaian tenaga kerja. Selain itu, membuat tenaga kerja dapat menguasai bidangnya dengan baik untuk mendapatkan hasil yang optimal.

✓ Tujuan Bagian Pemasaran.

Memperluas wilayah pemasaran produk hingga menyebar baik di dalam Pulau Jawa maupun luar Pulau Jawa. Hal ini dilakukan dengan cara terus memperluas pangsa pasar dengan tujuan untuk mencari pembeli baru.

Kebijakan yang mendukung :

1. Memperbanyak jaringan pemasaran perusahaan melalui media internet yang mana berisi tentang informasi mengenai produk perusahaan secara lengkap. (Kebijakan ini dilakukan untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengetahui produk perusahaan)
2. Menambah jumlah tenaga kerja bagian pemasaran potensial yang mana berbanding lurus dengan perkembangan perusahaan untuk mencapai target pemasaran yang menyebar luas diberbagai daerah. (Kebijakan ini digunakan untuk memperluas pemasaran produk perusahaan dan menambah pendapatan perusahaan)

✓ Tujuan Bagian Keuangan.

Mengontrol kelancaran kas keuangan perusahaan. Hal ini bertujuan agar keuangan perusahaan berjalan stabil, yang mana pemasukan terhadap perusahaan lebih besar daripada pengeluaran.

Kebijakan yang mendukung :

1. Pembuatan laporan keuangan secara teliti dan teratur setiap hari dan setiap minggu menyangkut keluar masuknya keuangan perusahaan. (Kebijakan ini dilakukan untuk menjaga kestabilan perusahaan)
2. Pengecekan laporan keuangan dilakukan setiap minggu oleh pimpinan. (Kebijakan ini bermanfaat untuk mengetahui keabsahan keuangan yang sedang terjadi di perusahaan dan mencegah terjadinya penyalahgunaan keuangan perusahaan oleh tenaga kerja bagian keuangan)

✓ Tujuan Bagian Produksi dan Operasi.

Menekan biaya-biaya produksi. Hal ini dilakukan dengan meminimalkan kesalahan atau kegagalan produk yang terjadi pada saat proses produksi berlangsung.

Kebijakan yang mendukung :

1. Mesin-mesin yang ada harus dilakukan servis secara berkala dengan menggunakan tenaga kerja ahli. (Kebijakan ini bermanfaat untuk memperlancar kegiatan proses produksi untuk mencegah terjadinya kerusakan mesin-mesin operasional)
2. Melakukan pengecekan terhadap bahan baku (Kebijakan ini bermanfaat untuk mencegah terjadinya kegagalan produk pada saat produksi akibat kualitas maupun jenis

bahan baku yang tidak sesuai dengan yang diinginkan pembeli)

3. Menambah tenaga kerja potensial bagian desain sehubungan dengan perluasan pemasaran. (Kebijakan ini membantu perusahaan dalam menghadapi peningkatan pembeli, yang mana saat ini tenaga kerja bagian desain perusahaan hanya bergantung pada satu orang saja yaitu Bapak Tjujuk)

✓ Tujuan Bagian Tenaga Kerja.

Meningkatkan kinerja perusahaan dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki tenaga kerja. Dengan memiliki tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keahlian tentang karton *box*, maka akan mempermudah perusahaan dalam melakukan proses produksi.

Kebijakan yang mendukung :

1. Melakukan seleksi calon tenaga kerja perusahaan dari segi kemampuan dan keahlian yang dimilikinya dengan teknik wawancara. (Kebijakan ini bertujuan agar tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan merupakan tenaga kerja yang memiliki potensi dan benar-benar ahli dalam bidangnya, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan)
2. Memberikan intruksi kerja, yang mana dalam melakukan pelatihan kepada tenaga kerja diberikan intruksi dan pemahaman tentang cara kerja yang harus dilakukan dalam perusahan, seperti mengoperasikan mesin yang harus dilakukan dengan mengikuti prosedur yang ada, tentang pembuatan laporan keuangan perusahaan yang berhubungan keluar masuknya uang perusahaan, serta cara memasarkan atau mengenalkan produk perusahaan ke daerah lingkungan yang baru. (Kebijakan ini bermanfaat agar tenaga kerja semakin mengerti tentang cara kerja perusahaan, sehingga tingkat tenaga kerja yang melakukan kesalahan kerja dapat diminimalkan)
3. Meningkatkan kontrol terhadap seluruh tenaga kerja. (Kebijakan ini berguna untuk mencegah tenaga kerja yang malas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja tenaga kerja dapat dilakukan secara maksimal)

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan CV. Mulia Jaya Box, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengelolaan perusahaan pada fungsi manajemen yang terdiridari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendaliantelah berjalan dengan baik pada setiap fungsi bisnis yang meliputi: pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, serta tenaga kerja. Kegiatan pemasaran produk yang hanya dilakukan oleh dua orang yaitu pimpinan dan tenaga kerja membuat pemasaran produk belum dilakukan secara maksimal, yang mana menyebar secara menyeluruh ke berbagai daerah. Selain itu, kurangnya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja produksi mengakibatkan kerusakan mesin-mesin yang ada dan kegagalan dalam produksi.
2. Lingkungan Internal dan Eksternal pada CV. Mulia Jaya Box.
   a. Analisa Internal
   - Pemasaran
     Divisi ini mengelolah mengenai pemasaran produk perusahaan, yang mana bertugas untuk memasarkan dan melakukan penjualan kepada calon pembeli.
   - Keuangan
     Divisi ini mengatur dan mengelolah mengenai keuangan perusahaan, yang mana dilakukan dengan membuat laporan keuangan setiap hari dan setiap minggu.
   - Produksi dan operasi
     Divisi ini melakukan kegiatan produksi dan operasi dalam membuat katon *box* yang dimulai dari proses pemotongan lembaran karton (*sheet*), pencetakan tulisan atau gambar, pemotongan pada sisi-sisi karton, *stitch* atau pengeleman, dan pengikatan hasil produk perusahaan.
   - Tenaga kerja
     Divisi ini mengatur semua kegiatan yang berhubungan dengan proses perekrutan, pelatihan, motivasi, dan kontrolkepada calon tenaga kerja atau tenaga kerja perusahaan yang sudah ada di dalam perusahaan.

   b. Analisa Eksternal
   - Ancaman pendatang baru
     Pendatang baru cukup sulit untuk masuk ke dalam usaha karton *box* ini dikarenakan modal yang diperlukan cukup besar. Selain itu, harus menaati peraturan pemerintah yang ada dengan memiliki beberapa surat untuk ijin usaha seperti SIUP, dan pembayaran pajak yang dilakukan secara teratur.
   - Persaingan di antara perusahaan yang telah ada
     Saat ini, perusahaan pesaing yang bergerak dalam bidang karton *box* jumlahnya banyak. Hal ini berdampak terhadap persaingan usaha yang menjadi sangat ketat, karena mereka memiliki jenis produk yang rata-rata sama, kualitas dan harga produk yang bersaing.
   - Ancaman produk dan jasa pengganti
     Perusahaan memiliki ancaman dari produk pengganti, karena produk yang dimiliki oleh perusahaan memiliki beberapa macam produk pengganti, seperti kemasan plastik dan kemasan kayu.
   - Daya tawar pemasok
     Pemasok bahan baku karton *box* berupa lembaran karton yang diambil dari tiga *supplier*. Bahan baku ini memiliki peranan yang sangat penting, sehingga daya tawar pemasok juga besar.
   - Daya tawar pembeli
     Pembeli memiliki kekuatan yang cukup kuat apabila mereka melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.
3. Pengembangan Usaha pada CV. Mulia Jaya Box yaitudengan menggunakan Strategi Kepemimpinan Biaya - Nilai Terbaik.
   a. Bagian pemasaran
   Memperluas jangkauan pemasaran hingga menyebar di seluruh Indonesia dengan menambah jaringan

perusahaan melalui website tentang produk perusahaan dan menambah tenaga kerja bagian pemasaran agar perluasan produk dapat menyebar hingga berbagai daerah dan berjalan dengan baik.

b. Bagian Keuangan
Mengontrol kelancaran kas keuangan perusahaan dengan melakukan pencatatan rincian keuangan secara terstruktur dan mengecek secara teratur setiap minggu.

c. Bagian Produksi dan Operasi
Menekan biaya-biaya produksi yang dilakukan dengan cara servis mesin secara berkala, pengecekan bahan baku sebelum proses produksi, dan pengecekan produk sebelum dikirim kepada pembeli.

d. Bagian Tenaga Kerja
Meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara melakukan seleksi calon tenaga kerja yang benar-benar memiliki keahlian dan kemampuan di bidangnya, dan memberikan instruksi kerja untuk mengurangi kegagalan produk dan kerusakan mesin akibat dari tenaga kerja yang bekerja tidak sesuai dengan instruksi yang ada, serta meningkatkan kontrol terhadap seluruh tenaga kerja untuk mencegah terjadinya tenaga kerja yang malas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja tenaga kerja dilakukan secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

Ariana. (2012). Perbandingan Konsumsi Berbagai Sektorkemasan di Indonesia. Retrieved September 3, 2012, from http://www.medanbisnisdaily.com/new/news/read/2012/04/10/90304/industri_keemasan_ditargetkan_tumbuh_7persen/#.UPTn2m_7Kmk

Azwar, S. (2005). Metode Penelitian. Yokyakarta: Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik. (2012). Jumlah Pengangguran di Indonesia 7,61 juta. Retrieved September 3, 2012, from http://finance.detik.com/read/2012/05/07/141833/1911053/4/bps-jumlah-pengangguran-di-indonesia-761-juta-turun-6

Badan Pusat Statistik. (2012). Angka Kemiskinan 2012. Retrieved September 3, 2012, from http://jakarta.bps.go.id/index.php?bWVudT0xMjAwJnBhZ2U9YmVyaXRhZGFuYXJ0aWtlbCZpZD0yMg==

David, F.R. (2010). Manajemen Strategis Konsep (12th ed., Vol 1) Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, G. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia (9th ed., Vol. 1). Jakarta: Gramedia.

Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). Manajemen Strategis (5th ed.). (Julianto Agung, Trans.). Yokyakarta: Andi.

Industri Kemasan Ditargetkan Tumbuh 7%. Retrieved: September 3, 2012, from http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2012/04/10/90304/industri_keemasan_ditargetkan_tumbuh_7persen/#.UIeWOMUyc3I

Kebangkitan Industri Nasional. Retrieved: September 3, 2012, fromhttp://www.pekalongankab.go.id/fasilitas-web/artikel/ekonomi/2623-kebangkitan-industri-nasional.html

Kuncoro, M. (2003). Metode Riset Untuk Bisnis &Ekonomi. (Yati Sumiharti & Wisnu Chandra Kristiaji, Eds). Jakarta: Erlangga.

Madura, J. (2007). Pengantar Bisnis (4th ed., Vol. 1). (Ali Akbar Yulianto dan Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Omzet Industri Kemasan Semester I Capai Rp 22 triliun. Retrieved September 3, 2012, from http://www.indonesiafinancetoday.com/read/32563/Omzet-Industri-Kemasan-Semester-I-Capai-Rp-22-Triliun

Prastowo, A. (2012). Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media Group.

Purwanto, I. (2006). Manajemen Strategi, Bandung: Yrama Widya.

Schermerhorn, J.R. (2003). Manajemen (5th ed.). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi & Diah Widiastuti, Trans.). Yokyakarta: Andi.

Solihin, I. (2009). Pengantar Manajemen. (Novieta I Sallama Eds). Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sunardi. & Primastiwi, A. (2012). Bisnis Pengantar (Konsep, Strategi, & Kasus), Yokyakarta: CAPS.

Waters, D. (2001). 101 Cara Meningkatkan Kinerja Bisnis. (Gus Gusmanta, Trans). Jakarta: PT Alex Media Komputindo.