PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA FURNITURE LOGAM PADA CV. KARYA JADI DI SURABAYA

Lina Novita Mintorogo dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: xiiuli3@hotmail.com ; mia@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan dan pengembangan usaha yang dapat dilakukan oleh CV. Karya Jadi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif melalui studi kasus. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan usaha pada CV. Karya Jadi belum berjalan dengan baik dikarenakan perusahaan belum dapat mengoptimalkan penjualan yang ada sekarang. Di samping itu, dari lingkungan eksternal perusahaan melalui pendekatan Porter *Five Forces* menunjukkan kekuatan pada konsumen loyal terhadap perusahaan, produk substitusi rendah, mudah berpindah pemasok, dan pendatang baru susah untuk memasuki industri dikarenakan kebutuhan modal yang cukup besar, ancaman berasal dari banyak pesaing perusahaan dengan skala yang berbeda-beda. Oleh karena itu, strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini adalah strategi kepemimpinan biaya, dan perlu dilakukan pengembangan usaha di perusahaan untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi, meningkatkan produktivitas karyawan, memperluas pasar perusahaan, dan meningkatkan jumlah modal usaha yang dimiliki.

Kata Kunci—Manajemen Strategis, Analisis Internal dan Eksternal, dan Strategi Kepemimpinan Biaya.

I. PENDAHULUAN

Semakin ketatnya tingkat persaingan di dunia usaha sekarang ini, mengakibatkan setiap perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan keunggulan yang dimilikinya. Salah satu bidang usaha yang mengalami persaingan ketat adalah usaha *furniture*. Salah satu hal yang mendorong tingkat penggunaan *furniture* di Indonesia adalah naiknya populasi penduduk di Indonesia setiap tahunnya. Jumlah penduduk Indonesia menurut survei dari Badan Pusat Statistik pada tahun 2000 sebesar 206.264.595 jiwa dan pada tahun 2010 meningkat menjadi 237.641.326 jiwa (BPS, n.d.). Dengan bertambahnya jumlah penduduk setiap tahunnya maka secara tidak langsung kebutuhan akan *furniture* juga meningkat seiring dengan kebutuhan masyarakat dalam mengisi ruangan tempat tinggalnya. Hal ini membuktikan bahwa ada peluang bagi perusahaan *furniture* di Indonesia untuk dapat berkembang lebih besar lagi.

Salah satu pemain di industri *furniture* logam yang tertarik untuk saya teliti adalah CV. Karya Jadi. Pengaturan manajemen di perusahaan belum berjalan dengan baik, sehingga masih sering terbengkalai dalam menangani pesanan yang datang dari pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan usaha di CV. Karya Jadi ini menjadi sangat penting demi kelancaran kerja di perusahaan. Berdasarkan beberapa permasalahan diatas, penulis ingin meneliti bagaimana pengelolaan usaha dan rencana pengembangan usaha pada CV. Karya Jadi agar kinerja di perusahaan dapat ditingkatkan.

Manajemen adalah serangkaian kegiatan termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang diarahkan menggunakan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Griffin, 2006, p.5).

Empat fungsi dasar manajemen:

1. Perencanaan
   Menurut David (2009, p.190), perencanaan (*planning*) terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan di masa depan. Menurut Bateman & Snell (2008, p.21), *planning* merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang merumuskan tujuan yang harus dicapai dan aktivitas untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian
   Menurut David (2009, p.193) pengorganisasian (*organizing*) merupakan kegiatan yang terkoordinasi secara sistematis dilakukan oleh perusahaan dengan cara menentukan tugas, otoritas, menata seluruh aktivitas dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan agar bisa berjalan dengan terpadu. Aktivitas pengorganisasian meliputi menarik orang untuk bekerjasama dalam organisasi, menspesifikkan tugas dan tanggung jawab, mengelompokkan unit kerja, mengalokasikan sumberdaya, menciptakan kondisi sehingga tenaga kerja dan sumberdaya yang lain dapat saling mendukung (Bateman & Snell, 2008, p.21).
3. Pengarahan
   Menurut David (2009, p.194) pengarahan (*actuating*) bertugas dalam pemberian motivasi bagi para pekerja untuk meraih tujuan-tujuan tertentu untuk kepentingan organisasi. Menurut Bateman & Snell (2008, p.22), pengarahan (*actuating*) merupakan pelibatan usaha para manajer untuk merangsang kinerja tinggi bagi karyawan dengan cara memotivasi dan berkomunikasi yang baik dengan para pekerja, membimbing, membina hubungan baik, menginspirasi pekerja untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi.
4. Pengendalian
   Menurut David (2009, p.196) pengendalian (*controlling*) mencakup segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sejalan dengan operasi yang direncanakan. Pengendalian (*Controlling*) merupakan pemantauan kinerja dan mengimplementasikan perubahan jika dibutuhkan. Dengan melakukan pengendalian, manajer dapat memastikan apakah sumber daya perusahaan yang digunakan telah mencapai tujuan perusahaan atau belum (Bateman & Snell, 2008, p.22).

Analisis Lingkungan Internal:

1. Sumber Daya Manusia

Aktivitas sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam upaya penerapan strategi perusahaan karena manajer sumber daya manusia harus terlibat secara aktif dalam proses manajemen strategis (David, 2009, p.195). Menurut Boone & Kurtz (2007, p.424), manajemen SDM merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi.

2. Pemasaran

Analisis pemasaran dalam perusahaan diartikan sebagai tindakan perusahaan untuk merencanakan dan melakukan desain, penentuan harga, distribusi dan promosi produk (Madura, 2007, p.141). Menurut Kotler (2003, p.15) bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Empat elemen pokok dalam bauran pemasaran adalah *product, price, promotion, placement.*

3. Produksi dan Operasional

Analisis produksi dan operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa (David, 2009, p.214). Manajer operasional harus menyediakan nilai-nilai bagi pelanggan dengan biaya terendah melalui proses pengambilan keputusan berdasarkan fungsi operasi dan pengaturan proses transformasi (Schroeder, 2008, p.4).

4. Keuangan

Analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan sangat penting karena dapat menentukan kekuatan dan kelemahan di dalam aktivitas perusahaan yang nantinya digunakan untuk menentukan strategi yang akan dijalankan di masa datang (David, 2009, p.204). Menurut Nickels & McHugh (2008, p.486), manajemen keuangan merupakan pekerjaan yang mengatur sumber daya perusahaan melalui perhitungan keuangan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal:

1. Persaingan dalam industri

Intensitas persaingan dalam industri cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas (David, 2009, p. 148).

2. Potensi ancaman pendatang baru

Menurut David (2009, p.149), hambatan bagi masuknya pendatang baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distibusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan, dan potensi penyaringan pasar.

3. Potensi produk pengganti

Hadirnya produk pengganti akan membuat batasan tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Persaingan menjadi kompetitif ketika harga produk pengganti turun dan biaya peralihan konsumen juga turun.

4. Daya tawar pemasok

Menurut David (2009, p.150), daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi.

5. Daya tawar konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri (David, 2009, p.151).

Analisis SWOT:

Analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi dalam perusahaan. Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting dalam membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi (David, 2009, p.327), yaitu strategi SO (*Strengths - Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*), strategi ST (*Strengths - Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses - Threats*).

1. Kekuatan *(Strength)*

Strength merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh internal perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain. *Strength* juga dijadikan sebagai suatu kompetensi perusahaan yang merupakan pembanding dengan pesaing.

2. Kelemahan *(Weakness)*

Weakness merupakan kelemahan yang berasal dari internal perusahaan. Biasanya pada sisi inilah pesaing mencari peluang untuk menjatuhkan musuh.

3. Peluang *(Opportunity)*

Opportunity merupakan kesempatan atau peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Apabila perusahaan dapat membaca dengan cermat peluang yang ada maka perusahaan dapat mendiferensiasikan produk dengan pesaing lainnya.

4. Ancaman *(Threats)*

Threats merupakan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan yang bisa merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus segera mengatasinya.

Gambar 1. Matriks SWOT

Internal / Eksternal	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	**Strategi SO** Strategi untuk menumbuhkan potensi perusahaan	**Strategi WO** Strategi untuk menstabilkan perusahaan kembali
Ancaman	**Strategi ST** Strategi untuk menghasilkan pertumbuhan	**Strategi WT** Strategi untuk mempertahankan perusahaan

Sumber: David (2009, p. 328)

Matriks SWOT merupakan alat penyesuaian yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi dalam perusahaan. Keempat strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini disusun untuk menumbuhkan potensi perusahaan, dimana dalam kondisi ini perusahaan diuntungkan karena mempunyai kekuatan dan peluang. Strategi yang dapat digunakan adalah *growth oriented strategy* yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.

2. Strategi WO

Strategi ini disusun untuk menstabilkan kembali kondisi perusahaan yang mengharuskan perusahaan untuk mengubah fokus pada meminimalisasi masalah-masalah

internal perusahaan *(turn around strategy)*. Dengan demikian perusahaan dapat merebut peluang pasar yang lebih baik dari sebelumnya.

3. Strategi ST
   Strategi ini disusun untuk menghasilkan pertumbuhan dimana banyak ancaman yang ada tetapi perusahaan masih dapat mengatasi karena ada kekuatan dari segi internal. Dengan demikian strategi yang cocok adalah dengan *diversification strategy* dimana strategi ini menggunakan sumber daya dan kompetisi yang dimiliki untuk membangun peluang.
4. Strategi WT
   Strategi ini disusun untuk mempertahankan perusahaan *(defence strategy)*, karena dalam kondisi ini paling tidak menguntungkan bagi perusahaan dimana sumber daya yang dimiliki terbatas atau relatif dengan pesaingnya. Dengan strategi ini diharapkan perusahan dapat menutupi kelemahan yang ada di perusahaan dalam menghadapi ancaman.

Formulasi Strategi:

1. Kepemimpinan biaya *(Cost leadership)*
   Kepemimpinan biaya menekankan pada produk yang distandardisasi dengan biaya per unit sangat rendah. Ada dua tipe kepemimpinan biaya, yaitu:
   a. *Low cost*
      Strategi ini menawarkan produk atau jasa pada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
   b. *Best value*
      Strategi ini menawarkan produk atau jasa pada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

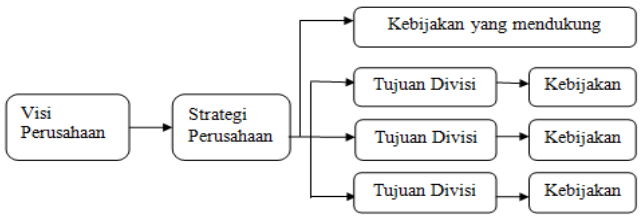
   Strategi kepemimpinan biaya tipe *low cost* dan *best value* akan sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut ini:

1) Ketika persaingan harga antar pesaing sangat ketat
2) Ketika produk pesaing sama dan banyak pemasok yang menyediakan pasokan
3) Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli
4) Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama
5) Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah dari satu penjual ke penjual lainnya
6) Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga
7) Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli

Pengembangan Usaha:

Setelah menentukan strategi pengembangan, hal yang kemudian dapat dilakukan adalah dengan merumuskan hirarki kebijakan. Menurut David (2009, p. 392), kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersebut.

Gambar 2. Hirarki Kebijakan



Sumber: David, 2009 (Diolah)

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha *furniture* pada perusahaan keluarga di CV. Karya Jadi
2. Menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal usaha *furniture* pada perusahaan keluarga di CV. Karya Jadi
3. Melakukan analisis SWOT usaha *furniture* pada perusahaan keluarga di CV. Karya Jadi
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha *furniture* pada perusahaan keluarga di CV. Karya Jadi

II. METODE PENELITIAN

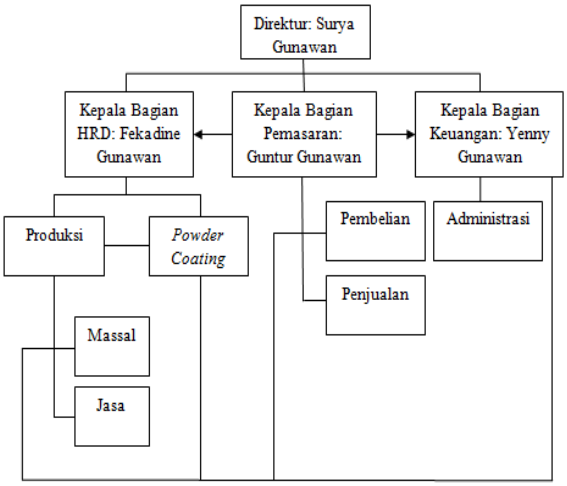
Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (Sugiyono, 2008, p.147 dan Purhantara, 2010, p.10). Secara konseptual peneliti membahas tentang cara pengelolaan dan pengembangan usaha pada CV. Karya Jadi dengan menggunakan analisis fungsi manajemen pada setiap fungsi bisnis, analisis lingkungan eksternal berdasarkan Porter *five forces*, dan analisis SWOT. Teknik dalam menentukan informan yang digunakan oleh peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yang didasarkan pada kekuasaan peneliti dalam memilih individu yang digunakan sebagai sampel sesuai dengan tujuan peneliti. Seorang individu yang dipilih sebagai bagian dari sampel wakil dari total populasi (Calmorin, et al., 2007, p.104), teknik pengumpulan data diperoleh dari data primer dan data sekunder (Purhantara, 2010, p.79) yang dilakukan melalui survei pendahuluan, studi kepustakaan, dan wawancara (Purhantara, 2010, p.82) dan teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang dinyatakan oleh informan secara lisan. Setelah semua data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah dan dianalisa sehingga diperoleh penjelasan serta dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012, p.246).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi CV. Karya Jadi

Stuktur organisasi dalam perusahaan dapat memberikan kelancaran kegiatan operasional perusahaan dalam menentukan posisi atau jabatan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing divisi. Stuktur organisasi sangat penting bagi perusahaan karena dapat memudahkan pengendalian dari tiap-tiap fungsi bisnis agar pelaksanaannya lebih terarah dan teratur. Struktur organisasi di CV. Karya Jadi dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 3. Struktur Organisasi CV. Karya Jadi



Sumber: Data Perusahaan, diolah

Deskripsi tugas dan wewenang untuk masing-masing jabatan yang ada dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1.Direktur

Direktur sebagai pemilik perusahaan mempunyai peran yang cukup besar dalam jalannya perusahaan, mulai dari menentukan kebijakan di perusahaan, mengkoordinir dan mengawasi seluruh kegiatan yang ada di perusahaan.

2.Kepala Bagian HRD

Kepala bagian HRD mempunyai tugas yang cukup banyak dalam menangani kegiatan perekrutan hingga pemecatan karyawan apabila karyawan tidak dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Selain itu kepala bagian HRD juga bertugas dalam menangani kegiatan produksi dan *powder coating* yang sepenuhnya dikerjakan oleh tenaga manusia yang harus tetap diawasi agar kinerjanya dapat maksimal.

3.Kepala Bagian Pemasaran

Kepala bagian pemasaran bertugas dalam aktivitas pembelian yang mencakup kegiatan perencanaan kebutuhan pembelian bahan baku dalam waktu dekat, memperkirakan kebutuhan konsumen menjelang *event-event* tertentu. Selain itu juga bertugas dalam aktivitas penjualan, mengkomunikasikan produk, pencatatan orderan masuk kemudian menyampaikannya ke bagian keuangan dan HRD agar segera melakukan tindakan pengambilan keputusan.

4.Kepala Bagian Keuangan

Kepala bagian keuangan bertugas dalam segala aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas serta aktivitas pembayaran di perusahaan yang meliputi pembayaran gaji, bonus, biaya lembur, biaya listrik. Selain itu diharuskan dalam membuat laporan keuangan setiap satu bulan sekali untuk memudahkan dalam perincian keuangan di perusahaan.

Kondisi Internal CV. Karya Jadi

1.Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan ini sangat penting karena proses produksi yang terjadi dalam perusahaan ini sepenuhnya berada di tenaga kerja manusia yang dibantu dengan tenaga mesin. Pengelolaan sumber daya manusia yang selama ini dilakukan oleh CV. Karya Jadi adalah sebagai berikut:

a. Planning

Perencanaan sumber daya manusia perlu dilakukan di perusahaan untuk mengetahui perkiraan kebutuhan dan keberadaan tenaga kerja. Perusahaan akan melakukan rekrutmen, pengujian, seleksi, pelatihan karyawan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

b. Organizing

Jumlah staff dan karyawan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan adalah sebanyak 23 orang. Pembagian kerjanya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.
Jumlah Staff dan Karyawan Berdasarkan Jabatan

No.	Posisi/Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	Direktur	1
2.	Kepala Bagian HRD dan Produksi	1
3.	Tukang	18
4.	Kepala Bagian Pemasaran	1
7.	Kepala Bagian Keuangan	1
8.	Administrasi	1
Total Karyawan		23

Sumber: Data Perusahaan, diolah

c. Actuating

Tiga aspek yang diterapkan oleh perusahaan dalam menggerakkan karyawannya adalah dengan cara komunikasi yang baik, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi. Tiga aspek ini yang dijadikan perusahaan sebagai alat untuk mengarahkan sumber daya manusia agar dapat mencapai hasil yang optimal.

d. Controlling

Aktivitas pengendalian dilakukan oleh perusahaan dengan melihat kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan. Yang dijadikan perbandingan dalam melakukan penilaian kinerja adalah hasil dari kinerja karyawan di masa lalu.

2.Pemasaran

Kegiatan pemasaran di perusahaan meliputi aktivitas perencanaan dan perkiraan pembelian bahan baku, mengkomunikasikan sampai menjual produk sampai ke tangan konsumen. Pengelolaan kegiatan pemasaran yang selama ini dilakukan oleh CV. Karya Jadi adalah sebagai berikut:

a. Planning

Dalam jangka pendek perusahaan menginginkan semua order yang masuk ke perusahaan dapat tertangani dengan baik. rencana jangka panjang, perusahaan ingin melakukan perluasan pasar. Apabila saat ini pasar masih terbatas di pulau Jawa, dan beberapa distributor di Kalimantan Timur, perusahaan ingin bisa mencapai konsumen di Sumatra, Sulawesi, bahkan hingga ke daerah Maluku, Nusa Tenggara, dan Papua.

b. Organizing

Berkaitan dengan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan maka di bagian divisi pemasaran yang juga bertanggung jawab atas penjualan dan pembelian.

c. Actuating

Kepala bagian pemasaran harus mempunyai target dalam dirinya sendiri untuk memajukan perusahaannya juga, dikarenakan semua aktivitas penjualan dan pembelian dari konsumen selalu melewati bagiannya di divisi pemasaran.

d. Controlling

Pengendalian kegiatan pemasaran dilakukan dengan cara melakukan evaluasi terhadap hasil penjualan yang dapat dilakukan perusahaan. Pengendalian pemasaran dilihat dari hasil penjualan dari waktu ke waktu, jika mengalami penurunan yang drastis akan dilakukan evaluasi kembali atas produk dan kinerja karyawan.

3. Produksi dan Operasional

Kegiatan produksi dan operasional di perusahaan adalah memproduksi kursi yang menjadi produk utama bagi perusahaan. Pengelolaan kegiatan produksi dan operasional yang selama ini dilakukan oleh CV. Karya Jadi adalah sebagai berikut:

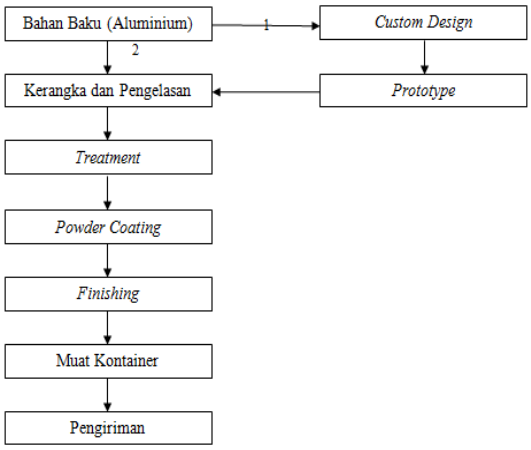
a. Planning

Proses produksi yang dilakukan di perusahaan perlu perencanaan yang baik dengan bagian pemasaran untuk mengetahui pesanan yang harus dikerjakan, material, warna, bentuk, deadline pengerjaan baru akan diproses pengerjaannya.

b. Organizing

Penjadwalan produksi di perusahaan dimulai dengan pencatatan order yang masuk ke tangan Kepala bagian produksi yang mengatur produksi dimulai dengan pengerjaan yang mana untuk didahulukan.

Gambar 4. Proses Produksi di CV. Karya Jadi



Sumber: Data Perusahaan, diolah

Pada langkah 1 pemesanan kursi berasal dari *custom order* konsumen, maka perusahaan akan membuat *mold* dan *prototype* untuk ditujukan kepada konsumen dahulu sebelum diproduksi secara massal. Sedangkan pada langkah 2, langsung dari bahan baku aluminium dibuat kerangkanya kemudian di las hingga sudah terlihat bentuk seperti kursi, kemudian dilakukan proses *treatment, powder coating* dan terakhir *finishing* pemasangan triplek untuk sandaran dan spons duduk, setelah itu dapat langsung dilakukan pengiriman.

c. Actuating

Agar karyawan dapat bekerja dengan baik, fasilitas kerja harus mendukung proses produksi, selain itu perusahaan akan memberikan pelatihan kepada tukang yang baru. Pelatihan ini dilakukan secara langsung melibatkan tukang yang baru dalam proses produksi.

d. Controlling

Pengendalian produksi dilakukan oleh Kepala bagian produksi dalam melakukan pengawasan terhadap proyek-proyek yang sedang dikerjakan untuk mengetahui perkembangan pekerjaan yang dilakukan, serta mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi selama proses.

4. Keuangan

Kondisi keuangan perusahaan menjadi salah satu penentu keberhasilan usaha di perusahaan. Pengelolaan keuangan yang selama ini dilakukan oleh CV. Karya Jadi adalah sebagai berikut:

a. Planning

Perencanaan di bagian keuangan ini harus dipenuhi dengan modal yang cukup besar karena dana diperlukan untuk mempunyai lahan yang luas dan pembelian mesin produksi. Perencanaan anggaran jangka pendek melihat dari permintaan konsumen menjelang hari raya, Untuk jangka panjang, anggarannya untuk mengganti mesin-mesin lama dan membeli mesin baru.

b. Organizing

Tugas dan tanggung jawab dari Kepala bagian keuangan adalah melihat dari aktivitas pembelian dan pembayaran dari konsumen yang dibuat dalam laporan keuangan mengenai pemasukan dan pengeluaran kas perusahaan yang meliputi pembelian bahan baku, dan kebutuhan yang diperlukan dalam aktivitas produksi perusahaan.

c. Actuating

Perusahaan membuat ketentuan dalam aktivitas pengeluaran kas di perusahaan untuk pengeluaran dana yang digunakan untuk pembiayaan berbagai pengeluaran perusahaan ketika akan melakukan pembelian bahan baku, maka diharuskan bagian pemasaran mengajukan form pengajuan dana.

d. Controlling

Pengontrolan keuangan yang dilakukan di perusahaan yaitu dengan cara pembuatan laporan keuangan setiap satu bulan. Laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan adalah laporan keuangan sederhana, seperti laporan penjualan barang, laporan arus kas masuk dan keluar, dan laporan hutang serta piutang.

Kondisi Eksternal CV. Karya Jadi

1. Persaingan dalam industri

PT. Bumi Rotan Jaya dan CV. Sidodadi Jaya yang saat ini menjadi pesaing terdekat dengan CV. Karya Jadi, Secara umum sistem kerja perusahaan dengan pesaingnya sama-sama menggunakan sistem *job order*, hanya saja perbandingannya pesaing mempunyai keunggulan modal yang kuat, lokasi pabrik yang luas sehingga mesin yang dimiliki lebih banyak dan didukung dengan tenaga kerja yang memadai sehingga penerimaan order dapat lebih banyak dan dapat dikerjakan lebih cepat.

2. Daya tawar pemasok

Perusahaan memiliki banyak pemasok terutama untuk memenuhi kebutuhan bahan baku dan pedukungnya, seperti aluminium, *stainless steel*, bubuk *coating*, spons, dll. Dengan demikian keberadaan pemasok penting dan mempengaruhi perusahaan dalam kegiatan produksi.

3. Produk substitusi

Produk substitusi dari produk perusahaan adalah kursi lipat karena kursi ini juga berbahan dasar yang sama dari aluminium dan sering digunakan untuk mengisi ruangan yang membutuhkan kursi dalam jumlah yang besar dan praktis juga untuk disimpan.

4. Daya tawar konsumen

Konsumen perusahaan selama ini cenderung memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan, seperti konsumen pemilik rumah makan, *ballroom*, kantor dan

juga distributor di pulau Jawa (Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Tuban, Semarang, Jogja) dan beberapa di Kalimantan Timur (Balikpapan dan Samarinda).

5. Pendatang baru
   Di bidang usaha *furniture* ini susah bagi pendatang baru untuk dapat masuk ke dalam industri ini, tetapi bukan berarti perusahaan tidak mengantisipasi dengan adanya keberadaan pendatang baru. Hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi kemungkinan adanya ancaman pendatang baru, yaitu dengan meningkatkan kualitas produk, layanan, ketepatan waktu pengerjaan agar konsumen puas dengan hasil kerja perusahaan serta tetap loyal terhadap perusahaan.

Analisis SWOT pada CV. Karya Jadi

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting dalam membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi (David, 2009, p.327), yaitu strategi SO (*Strengths - Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*), strategi ST (*Strengths - Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses - Threats*). Analisis SWOT diawali dengan melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen SWOT. Hasil analisis masing-masing komponen SWOT di perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Strengths
- Perusahaan memiliki kemampuan untuk membuat produk berkualitas berdasarkan *custom order* dari konsumen
- Produk buatan perusahaan kuat
- Layanan yang diberikan oleh perusahaan
- Harga yang ditawarkan kompetitif
- Karyawan handal

2. Weaknesses
- Mesin dan lahan pabrik terbatas
- Sumber daya manusia terbatas
- Tidak ada kegiatan promosi
- Tingkat kerapian rendah
- Rendahnya teknologi informasi

3. Opportunities
- Permintaan pasar yang tinggi
- Daya beli konsumen meningkat
- Promosi dan penjualan *online*

4. Threats
- Persaingan antar pesaing
- Kuatnya tawar menawar pembeli
- Pendatang baru
- Ketergantungan tinggi dengan pemasok

Analisis SWOT dari CV. Karya Jadi akan digambarkan dalam matriks SWOT berikut ini:

Tabel 2.
Matriks SWOT

Internal / Eksternal	**Kekuatan (*Strengths*):** 1. Kemampuan dalam menerima *custom order* 2. Keunggulan produk 3. Pemberian layanan garansi 4. Harga kompetitif 5. Karyawan yang handal	**Kelemahan (*Weaknesses*):** 1. Mesin dan lahan terbatas 2. SDM terbatas 3. Tidak ada kegiatan promosi 4. Tingkat kerapian rendah 5. Rendahnya penggunaan teknologi informasi
Peluang (*Opportunities*): 1. Permintaan pasar yang tinggi 2. Daya beli konsumen meningkat 3. Promosi dan penjualan dengan sistem *online*	**Strategi SO:** 1. Melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan 2. Menambah keunggulan produk dan layanan yang sudah pernah diberikan 3. Melakukan promosi dan penjualan dengan sistem online sesuai dengan trend jaman sekarang yang serba praktis	**Strategi WO:** 1. Menambah jumlah mesin dan perluasan lahan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja 2. Menambah pekerja agar dapat menerima semua orderan yang masuk 3. Meningkatkan penguasaan teknologi khususnya dalam pemasaran dengan sistem *online* yang sedang berkembang saat ini
Ancaman (*Threats*): 1. Persaingan antar pesaing 2. Pendatang baru dengan strategi yang mengancam perusahaan 3. Kuatnya posisi tawar menawar pembeli 4. Ketergantungan tinggi dengan pemasok	**Strategi ST:** 1. Tetap menjaga kualitas dan keunggulan produk agar terselamatkan dari persaingan 2. Memproduksi bahan baku sendiri melalui peleburan potongan aluminium	**Strategi WT:** 1. Meningkatkan penguasaan teknologi, SDM yang berkualitas agar perusahaan mempunyai daya saing yang baik 2. Menanamkan citra produk perusahaan yang baik di benak konsumen

Sumber: David, 2009, p.327 (Diolah)

Berdasarkan matriks SWOT diatas, beberapa strategi alternatif untuk pengembangan usaha di CV. Karya Jadi adalah:

1. Strategi SO
   Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah dengan cara pelatihan lagi bagi pekerja bagian produksi agar lebih terlatih dan cepat dalam bekerja agar orderan selesai tepat waktu, menambah keunggulan dan layanan yang diberikan ke konsumen agar menjadi keunggulan di perusahaan, melakukan promosi dan penjualan melalui sistem *online*. Dengan adanya strategi ini diharapkan perusahaan dapat mengelola aktivitas perusahaan dan dengan jaringan yang luas. Kemampuan relasional dengan konsumen yang baik sehingga dapat mempertahankan konsumen yang loyal.
2. Strategi WO
   Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah dengan cara menambah jumlah mesin dan perluasan lahan agar produktivitas kerja dapat maksimal, menambah pekerja baru di bagian produksi agar dapat menerima semua orderan yang masuk atau melakukan pertimbangan dengan *outsourcing* jika kesulitan dalam mencari pekerja di bagian produksi. Sisi keuntungan dari *outsource* memungkinkan perusahaan untuk menghindari resiko pembengkakkan biaya akibat penambahan jumlah pekerja. Selain itu tidak ada salahnya perusahaan mencoba melakukan kegiatan promosi agar produk lebih dikenal di masyarakat dalam upaya perluasan pasar agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai dengan segera.
3. Strategi ST
   Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah dengan tetap menjaga kualitas dan keunggulan produk yang dimiliki perusahaan, selain itu dapat memproduksi bahan baku aluminium sendiri melalui peleburan sisa-sisa potongan aluminium yang dapat di*recycle* kembali agar dapat mengurangi ketergantungan dengan pemasok.
4. Strategi WT
   Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menambah SDM yang berkualitas agar perusahaan mempunyai daya saing yang baik diantara para pesaingnya atau dengan cara lain yaitu dengan penggunaan teknologi yang canggih untuk mengurangi *human error* yang terjadi di perusahaan serta

menanamkan citra produk perusahaan yang baik di benak konsumen.

Pengembangan Usaha CV. Karya Jadi

Setelah mendapatkan beberapa alternatif strategi dari hasil analisis SWOT, berikutnya adalah melakukan rencana pengembangan usaha. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa perusahaan saat ini menggunakan sistem *job order*. Keterbatasan sumber daya yang ada pada perusahaan menjadikan tidak semua order yang masuk ke perusahaan dapat ditangani semua oleh perusahaan. Melihat kondisi ini, maka langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan dan kebijakan bagi CV. Karya Jadi, yaitu:

1. Visi perusahaan:
   Menjadi perusahaan *furniture* yang handal dan ternama dalam bidang manufaktur kursi, serta dapat memberikan hasil yang terbaik dan diinginkan bagi konsumen.
2. Strategi perusahaan:
   Strategi yang dipilih bagi perusahaan adalah strategi *cost leadership-low cost*. Dengan strategi ini dapat direalisasikan dengan menawarkan produk yang distandardisasi dengan nilai harga yang rendah agar bisa dijangkau oleh semua kalangan dikarenakan persaingan antar perusahaan ketat dan beragam variasi harga. Dari sisi tawar menawar konsumen yang kuat maka perusahaan dapat memberikan harga yang kompetitif kepada konsumen, sehingga perusahaan dapat meningkatkan penjualan secara massal, volume produksi meningkat dan produktivitas karyawan menjadi lebih efektif, serta penggunaan mesin dapat bekerja maksimal.
3. Kebijakan yang mendukung:
   Meningkatkan jumlah modal usaha, meningkatkan kapasitas produksi, meningkatkan produktivitas karyawan, memperluas pasar perusahaan.
4. Tujuan bagi divisi sumber daya manusia:
   Tujuan pengembangan usaha bagi divisi sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang ada di perusahaan. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, maka perlu diberlakukan kebijakan-kebijakan berikut ini:
   a. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan baik karyawan yang sudah senior maupun bagi karyawan yang masih baru.
   b. Menetapkan standar kinerja yang tinggi dan ketepatan waktu diimbangi dengan kompensasi yang sesuai.
5. Tujuan bagi divisi pemasaran:
   Tujuan pengembangan usaha bagi divisi pemasaran adalah untuk memperluas pasar perusahaan agar pemasukan untuk perusahaan semakin banyak, tidak hanya berasal dari distributor tetap dan konsumen yang lama saja. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, maka perlu dilakukan kebijakan-kebijakan berikut ini:
   a. Melakukan rekrutmen karyawan pemasaran untuk ditugaskan mencari orderan dalam kota, luar kota, bahkan luar pulau selain itu juga melayani pemesanan order via internet melalui website perusahaan.
   b. Melakukan kegiatan promosi yang selama ini belum pernah dilakukan oleh perusahaan. Misalnya, melalui iklan di surat kabar, radio, website karena secara tidak langsung kegiatan promosi ini dapat memperluas pasar yang belum terealisasikan oleh perusahaan.
   c. Untuk meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran, pihak perusahaan harus mencoba menjalin kerja sama dengan distributor-distributor *furniture* yang ada diluar pulau Jawa dan Kalimantan Timur.
6. Tujuan bagi divisi produksi:
   Tujuan pengembangan usaha bagi divisi produksi adalah untuk meningkatkan kapasitas produksi. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, maka perlu dilakukan kebijakan-kebijakan berikut ini:
   a. Melakukan perluasan lahan pabrik dikarenakan lahan yang digunakan sekarang masih bisa mencukupi untuk permintaan produksi saat ini, tetapi untuk kedepannya dengan target perluasan pasar yang hendak direalisasikan oleh perusahaan dirasa lahan yang sekarang belum dapat mencukupi permintaan produksi. Mulai dari tempat persediaan bahan baku, penambahan mesin, gudang penyimpanan barang jadi juga butuh penambahan ruang yang besar jika permintaan meningkat, sehingga jika perusahaan hendak melakukan peningkatan kapasitas produksi, maka perlu dilakukan perluasan lahan pabrik ataupun membuka cabang pabrik yang baru.
   b. Melakukan penambahan mesin-mesin dan peralatan produksi sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada sekarang. Peningkatan kapasitas produksi perusahaan juga dapat didukung dengan melakukan penambahan mesin-mesin dan peralatan perusahaan.
   c. Melakukan rekrutmen tenaga kerja di bagian produksi yang profesional. Karena perusahaan bergerak di bidang produksi kursi maka diperlukan tenaga kerja yang banyak di bagian produksi untuk mendukung peningkatan kapasitas produksi.
7. Tujuan bagi divisi keuangan:
   Tujuan bagi fungsi keuangan adalah untuk melakukan penambahan modal usaha sehingga upaya perusahaan untuk mendukung peningkatan kapasitas produksi melalui perluasan lahan pabrik, pembelian mesin baru, pelatihan dan pengembangan karyawan dapat tercapai. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, maka perlu dilakukan kebijakan-kebijakan berikut ini:
   a. Mengajukan pinjaman dana ke Bank untuk tambahan modal usaha dengan tujuan untuk memperluas lahan pabrik, membeli mesin baru untuk mendukung kegiatan produksi, biaya pelatihan dan pengembangan karyawan guna mendukung pengembangan usaha perusahaan.
   b. Menyusun rencana keuangan yang lebih baik dan teratur. Saat ini perencanaan keuangan perusahaan mengikuti kegiatan produksi, sehingga sifat dari perencanaan yang ada adalah pasif. Kedepannya bagian keuangan harus melakukan perencanaan keuangan dengan lebih baik, tidak bersifat pasif menunggu dari bagian produksi, tetapi lebih aktif untuk melakukan koordinasi dengan bagian produksi terlebih dahulu.

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan dalam bagi pendapatan Negara (Susanto, 2005, p.1). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* pada tahun 2004, ada 87 perusahaan keluarga berskala menengah ke atas yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Secara positif terlihat adanya kegairahan bagi tumbuhnya perusahaan keluarga di Indonesia.

Menurut Leach (2007, p.2) *family business* merupakan bisnis keluarga yang dipengaruhi oleh hubungan antar

anggota keluarga dan bisnisnya dilihat dari sudut pandang keluarga.

Pembahasan

Dari analisis internal yang sudah dilakukan diatas diketahui bahwa CV. Karya Jadi merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang *furniture* logam. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan adalah kursi susun dengan bahan aluminium dan *stainlees* yang biasanya sering ditemui di ruangan-ruangan besar untuk ballroom hotel, rumah makan, dll. Tidak hanya model kursi susun yang dapat diproduksi oleh perusahaan, tetapi perusahaan juga menerima custom order dari konsumen yang menginginkan bentuk kursi yang diinginkan, sehingga dapat menjadikan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Sistem penjualan yang diberlakukan di perusahaan adalah *job order*, dimana ketika ada orderan masuk baru akan dikerjakan oleh perusahaan. Jadi, perusahaan tidak menanggung resiko yang lebih besar atas *cost* untuk persediaan barang jadi yang berada di gudang, karena kembali ke selera konsumen yang terkadang menginginkan desain sendiri untuk produk kursi yang dipesannya.

Perusahaan melakukan kerjasama dengan beberapa distributor yang ada di Surabaya sendiri dan beberapa kota lainnya di pulau Jawa, sedangkan untuk di luar pulau distributornya hanya ada di pulau Kalimantan Timur, dikarenakan adanya relasi disana sehingga mempermudah dalam saluran distribusi untuk pengirimannya. Kegiatan promosi seperti melalui jaringan internet maupun pemasangan iklan di media tidak dilakukan oleh perusahaan, tetapi perusahaan memanfaatkan informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang cukup efektif untuk mendapat pelanggan baru.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dapat diketahui bahwa pesaing terdekatnya saat ini adalah CV. Sidodadi Jaya dan PT. Bumi Rotan Jaya. Dari segi produk, pesaing juga melayani order dari konsumen yang bervariasi daripada CV. Karya Jadi. PT. Bumi Rotan Jaya memproduksi dua jenis kursi yang berbeda untuk digunakan di ruangan tertutup dan kursi yang diletakkan di ruangan terbuka yang sering terkena panas matahari, sehingga teknik dan model pembuatan kursi dari PT. Bumi Rotan Jaya sedikit berbeda dengan penambahan aksen plastik yang mendukung barang produksinya.

Berdasarkan kekuatan pemasok dapat diketahui CV. Karya Jadi memiliki *supplier* yang banyak dan berbeda-beda tetapi tetap dengan pertimbangan melalui kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk *supply* bahan baku *stainlees* dan aluminium dalam jumlah besar maka akan mengambil langsung dari perusahaan besi langsung, sedangkan untuk pembelian bahan pembantu seperti bubuk *coating*, spons, kain oscar yang biasanya dalam jumlah sedikit maka perusahaan membeli ke distributor. Pertimbangan dalam pemilihan *supplier* adalah barang yang ditawarkan harus berkualitas, tidak hanya memberikan harga terjangkau, dan ketepatan waktu.

Selain persaingan usaha sejenis dan *supplier*, yang perlu menjadi perhatian dalam lingkungan eksternal adalah ancaman pendatang baru. Bagi pengusaha yang ingin membuka usaha *furniture* tidak memiliki kemudahan untuk dapat masuk ke industri ini, karena kekuatan modal menjadi faktor terpenting dalam membuka usaha *furniture*. Tetapi perusahaan tetap berupaya mengantisipasi dengan cara menjaga loyalitas konsumennya saat ini, menjaga kualitas produknya, meningkatkan pelayanan sehingga konsumen tidak akan lari ke produk pesaing maupun ke perusahaan baru lainnya.

Produk kursi yang diproduksi oleh CV. Karya Jadi juga mempunyai produk substitusinya yaitu kursi lipat yang dapat digunakan untuk mengisi ruangan ballroom, rumah makan, dll. Kelebihan dari kursi lipat adalah lebih efisien dalam penyimpanan, sedangkan kekurangannya kursi lipat cenderung cepat lecek karena sering dibuka ditutup dan kekokohannya kurang.

Berdasarkan hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal di perusahaan, maka strategi yang tepat dalam mengembangkan usaha CV. Karya Jadi adalah strategi *cost leadership* dengan tipe *low cost*. Dengan strategi ini perusahaan dapat memberikan harga yang kompetitif kepada konsumen, sehingga dapat meningkatkan penjualan secara massal, volume produksi meningkat dan produktivitas karyawan menjadi lebih efektif, serta penggunaan mesin dapat bekerja maksimal.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Pengelolaan usaha pada CV. Karya Jadi dilihat dari aspek internal perusahaan:

a. Manajemen sumber daya manusia
   Perencanaan terhadap sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Karyawan tersebut baru akan diperkerjakan ketika sudah melewati masa percobaan kerja selama tiga bulan.
b. Produksi
   Proses produksi menggunakan sistem *job order* dengan alur produksi dari perencanaan produksi, penjadwalan produksi, proses produksi, dan pendistribusian barang.
c. Pemasaran
   Kegiatan pemasaran yang dilakukan sampai saat ini belum sampai menggunakan tenaga *sales* ataupun promosi melalui media massa.
d. Keuangan
   Setiap bulan laporan keuangan akan dibuat untuk mengontrol arus kas di perusahaan. Evaluasi terhadap keuangan perusahaan tetap diawasi oleh pimpinan agar tetap terkontrol dengan baik.

Kondisi eksternal usaha pada CV. Karya Jadi dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Daya tawar pembeli kuat karena mempunyai posisi tawar yang besar. Untuk pelanggan perusahaan sendiri cenderung memiliki loyalitas tinggi di perusahaan terbukti dari adanya *repeat order* terus menerus.
b. Kekuatan pemasok tinggi, karena perusahaan sangat membutuhkan pemasok dalam kelangsungan usahanya. Perusahaan memiliki pemasok tetap, hanya saja tidak menutup kemungkinan untuk berpindah ke pemasok lain.
c. Ancaman dari pendatang baru kecil, karena kesulitan mencari tenaga kerja yang ahli dan profesional dalam melakukan proses produksi dan besarnya modal usaha.
d. Produk substitusi dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan kecil, karena adanya perbedaan fungsi atau kegunaan dari kursi itu sendiri.
e. Pesaing di industri ini rendah, dikarenakan perusahaan hanya menganggap adanya pesaing berdasarkan dari jenis produk yang dihasilkan itu sama, tetapi dengan tingkat harga, dan kualitas yang berbeda.

Analisis SWOT dan strategi pada CV. Karya Jadi dapat disimpulkan sebagai berikut:

a.*Strengths*

Produk berkualitas, kuat dengan harga yang kompetitif, dan pemberian garansi produk, karyawan handal.

b.*Weaknesses*

Tingkat kerapian rendah, lahan dan tenaga kerja terbatas, tidak ada promosi, rendah penguasaan teknologi.

c.*Opportunities*

Kondisi pasar yang mendukung, daya beli konsumen yang meningkat, penjualan sistem *online.*

d.*Threats*

Kompetitor, pendatang baru, daya tawar konsumen.

Pengembangan usaha pada CV. Karya Jadi dapat disimpulkan sebagai berikut:

Proses produksi yang dilakukan perusahaan selama ini menggukan sistem *job order*. Order yang masuk ke perusahaan selama tahun terakhir cukup banyak dan tidak semua order dapat ditangani karena keterbatasan sumber daya yang ada di perusahaan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, pengembangan usaha yang dilakukan perusahaan menggunakan *cost leadership-low cost* dengan kebijakan yang dapat diambil untuk mendukung pengembangan usaha perusahaan ini antara lain adalah meningkatkan kapasitas produksi perusahaan, meningkatkan produktivitas karyawan, memperluas pasar perusahaan, dan meningkatkan jumlah modal usaha yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia yang Kompetitif* (7th ed.). (Chriswan Sungkono & Ali Akbar Yulianto, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (2007). *Pengantar Bisnis Kontemporer (11th ed).* (Ali Akbar Yulianto & Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

BPS. (n.d.). *Penduduk Indonesia*. Retrieved September 20, 2012, from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=12&notab=1

Calmorin, L.P., et al. (2007). *Research Methods and Thesis Writing (2nd ed.).* Philippine: Book Store, Inc.

Chase, R. B., Jacobs, F.R. & Aquilano, N. J. (2004). *Operations Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill, Inc.

David, F.R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep* (12th ed.). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Griffin, R.W. (2006). Principles of Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management (11th ed.).* U.S.A: Pearson Education, Inc.

Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials.* London: Profile Books.

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

Nickles, W. G., McHugh, J. M. & McHugh, S. M. (2008). *Understanding Business* (8th ed.). New York : McGraw-Hill Companies, Inc.

Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Schroeder, R. G. (2008). Operations Management: *Contemporary Concepts and Cases*. New York: McGraw Hill, Inc.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.* Bandung : Alfabeta.

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

Susanto, A.B. (2005). *World class family business: Membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka.