PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS ALAS KAKI DI CV.PLAYBILL SURABAYA

Laurensius Irwan,Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen,Universitas Kristen PetraJl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: goojun_pyo@yahoo.com

***Abstrak*-CV.Playbill yang terletak di Surabaya merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri pembuatan sandal wanita. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan usaha sandal yang ada di CV.Playbill, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan rencana pengembangan bisnis yang dihasilkan dari strategi yang didapatkan dari analisis SWOT.Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif pada studi kasus. Dalam mengumpulkan data, peneliti melakukan wawancara ke lima orang informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan usaha sandal di CV. Playbill Surabaya masih memiliki masalah yang terletak pada tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah, sehingga menimbulkan masalah keterlambatan pengiriman. Peran anggota keluarga di perusahaan juga masih sangat dominan. Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan ada di kualitas produk yang baik, produk yang bervariasi, dan memiliki koneksi yang baik. Analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa peluang berasal dari peran serta lembaga pemerintahan seperti APRISINDO, sedangkan ancaman berasal dari kompetitor lain dari luar negeri seperti China dan Thailand yang menawarkan harga murah. Berdasar matriks SWOT yang ada, maka strategi yang cocok digunakan adalah strategi *cost leadership*. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka pengembangan usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara menambah divisi sumber daya manusia, yang bertugas untuk mengawasi dan mengembangkan sumber daya manusia perusahaan.**

Kata Kunci-CV.Playbill Surabaya, pengelolaan bisnis, pengembangan bisnis, dan perusahaan keluarga.

I. PENDAHULUAN

Industri alas kaki di Indonesia tumbuh seiring dengan perkembangan ekonomi Indonesia yang terjadi pada awal tahun 1980-an. Industri alas kaki tumbuh stabil tahun demi tahun, namun secara sektoral industri alas kaki belum menunjukkan kinerja yang menggembirakan.Dari perpektif skala usaha, hanya industri berskala besar yang mampu bertumbuh secara signifikan.Namun, sejak awal tahun 1990-an, industri alas kaki Indonesia tumbuh cepat seiring dengan masuknya investor asing yang khusus memproduksi alas kaki tujuan ekspor. Perkembangan industri yang terjadi sangat cepat ini juga didukung oleh upaya pemerintah yang terus berupaya menjaga situasi politik dan keamanan dalam negeri tetap kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya industri alas kaki.

Pada tahun 2000 di era reformasi, industri alas kaki mengalami perbaikan.Jika dahulu kegiatan ekspor menjadi yang utama, maka pada tahun tersebut permintaan domestik yang menjadi tumpuan. APRISINDO (Asosiasi Persepatuan Indonesia) dan pemerintah turut serta bekerja sama untuk membantu industri ini agar dapat lebih berkembang lagi. Salah satu bentuk dukungan tersebut adalah dengan mengadakan program "Kembali ke Sekolah" yang membuat respon permintaan pasar terhadap sepatu , sandal, tas, alat tulis, dan lain-lain meningkat drastis dikala liburan untuk persiapan murid-murid memasuki tahun ajaran baru. Hasilnya pertumbuhan industri alas kaki dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Dari data kementerian perdagangan Indonesia penjualan alas kaki pada tahun 2011 mencapai Rp 24 triliun hingga Rp 25 triliun dan diperkirakan akan terus berkembang pada tahun 2012.

Di tengah pesatnya pertumbuhan industri alas kaki dan industri komplementernya, yaitu industri sandal, Perusahaan keluarga CV.Playbill yang terletak di Surabaya mengalami masalah yang dikarenakan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan bagian produksi, sehingga mengakibatkan keterlambatan pengiriman.Hal tersebut mengakibatkan *customer* perusahaan menjadi tidak puas.Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengelolaan usaha produksi sandal di CV.Playbill Surabaya?Bagaimana analisa aspek internal dan eksternal di CV.Playbill Surabaya?Bagaimana rencana pengembangan usaha di CV.Playbill? Dan bagaimana peran anggota keluarga dalam rencana pengembangan bisnis di CV.Playbill?.Rencana strategi penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menganalisis lingkungan internaldan eksternal perusahaan agar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, kemudian merumuskan rencana pengembangan bisnis dari strategi yang didapat dari matrik SWOT. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran umum pengelolaan usaha produksi sandal, menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan merancang rencana pengembangan usaha yang dihasilkan dari analisis SWOT.

Teori menurut para ahli yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

a. Fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, directing, dan controlling*. George R. Terry (2004), Stephen P. Robbins dan Louis A. Allen (2005).
b. Fungsi bisnis yang terdiri dari fungsi pemasaran, penjelasan fungsi sumber daya manusia, fungsi keuangan/akuntansi, fungsi sistem informasi manajemen, fungsi produksi/operasi. David (2011), Kumar & Suresh (2008), dan Nugroho (2008)
c. Analisa lingkungan internalmenggunakan metode RBV (untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan) mengambil dari David (2009).
d. *PorterFive Forces Model* untuk menganalisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) mengambil dari Rangkuti (2006).
e. Strategi pengembangan bisnis yang terdiri dari strategi *cost leadership*, strategi diferensiasi,dan*best cost provider strategy*untuk melakukan formulasi strategi pada perusahaan. Thompson, Stickland, dan Gamble (2005).
f. Model pengembangan bisnis yang terdiri dari tujuan tahunan (jangka pendek dan jangka panjang). David (2011),

g. Teori perusahaan keluarga. A.B. Susanto (2007)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif, yaitu "Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah" (Moleong, 2011). Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. (Rahardjo, 2010). Penulis memilih jenis penelitian kualitatif karena penulis ingin membahas pengelolaan usaha di CV. Playbill dan kemudian merumuskan strategi pengembangan usaha bagi perusahaan.

Prosedur perolehan data penelitian kualitatif diperoleh dari wawancara dan observasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat. Studi kasus yang dipelajari berupa peristiwa, aktivitas, atau individu.Selain itu, penulis ingin menguraikan dan menjelaskan hal yang terjadi apa adanya sesuai yang ada di lapangan dengan harapan dapat memberikan kesimpulan, saran, dan solusi pada perusahaan melalui penelitian ini dengan menyesuaikan dengan teori yang ada, sehingga metode penelitian yang paling tepat untuk penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Informan yang ada dalam penelitian ini berjumlah 5 orang.Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah berdasarkan data primer(sumber primer) dan dokumen perusahaan (sumber sekunder).

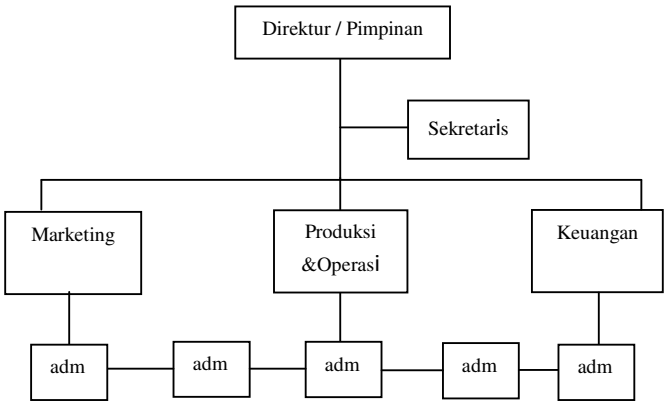
Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber.Trianggulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat pertanyaan yang berbeda.Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber; pemeriksaan keabsahan data; menguji keabsahaan menggunakan teknik triangulasi sumber; melakukan penafsiran data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan usaha sandal di CV. Playbill Surabaya

CV. Playbill adalah usaha menengah yang bergerak di bidang industri pembuatan sandal wanita dan merupakan perusahaan keluarga. CV. Playbill didirikan pada tahun 1981di Jalan Wonorejo 4/88, Surabaya dan dimiliki oleh Bapak Rudyanto Wijaya. Jumlah keluarga yang ikut mengelola CV. Playbill berjumlah 5 orang yaitu Bapak Rudyanto Wijaya sebagai pimpinan atau direktur, Theresia Jeannie sebagai manajer operasional, Ibu Ida Puspita Sari sebagai sekretaris dari pimpinan, Fransisca Cindydi bagian akuntasi dan pembukuan, dan Samuel Oktaluksi di bagian pemasaran.

Pada awal berdirinya, perusahaan ini tidak memiliki struktur organisasi.Namun, seiring perkembangan perusahaan, CV.Playbill saat ini telah memiliki struktur organisasi yang dibagi menjadi bagian pemasaran, bagian keuangan, dan bagian produksi dan operasional yang merangkap sumber daya manusia. Berikut adalah struktur organisasi CV.Playbill :



Gambar 3.1. Struktur Organisasi CV.Playbill
Sumber : Data Primer, data diolah

Manajemen pemasaran dijalankan oleh manajer marketing dan staf marketing.Tugasnya adalah mempromosikan produk baru kepada konsumen, memperlancar saluran distribusi, dan penggunaan media promosi yang tepat.*Organizing* dilakukan dengan pembagian tugas di bagian marketing.Di bagian ini terdapat bagian yang bernama marketing *job order* yang bertugas untuk mengurus *job order* dari *customer* ke perusahaan.*Directing* dengan cara memberikan semangat pada karyawan agar giat bekerja. Selain itu, perusahaan juga sering melakukan evaluasi hasil kerja dan inspeksi secara mendadak pada karyawannya untuk melihat hasil kerja mereka.*Controlling*di bagian marketing dalam menjalankan kegiatan pemasaran dan distribusi adalah dengan mengukur jumlah permintaan setiap produk dan selalu memonitor kejadian pendistribusian barang atau produk.Setiap barang yang sudah diproduksi akan dicocokan kembali dengan jumlah pesanan yang diminta pelanggan. Apabila pesanan tidak sesuai maka staff penjualan tersebut harus bertanggung jawab atas laporan yang mereka buat. Selain itu perusahaan juga mengadakan audit dan pengawasan setiap bulannya.

Bagian Produksi dan Operasional mempunyai tujuan utama untuk tetap mempertahankan kualitas produk dan meningkatkan produktivitas perusahaan, serta menjamin kepuasan pelanggan. Menurut manajer operasional, perusahaan menetapkan target produksi sebesar 500 pasang sandal per hari. Sasaran tersebut didasarkan atas mesin yang dimiliki perusahaan, dan juga kecepatan tangan dari pegawai, karena dalam membuat kap sandal wanita tidak bisa menggunakan mesin, melainkan menggunakan tangan.Manajer produksi dan operasional juga merangkap bagian *Human Resource Development* CV. Playbill.Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan di bagian pengembangan desain dan produksi.Sistem perekrutan dan seleksi CV. Playbill dilakukan secara manual dengan memasang iklan di korandan perusahaan telah memiliki standar tertentu terhadap para calon karyawannya.

*Organizing*CV. Playbill mengelompokan tenaga kerja menjadi beberapa bagian, yaitu bagian produksi dan *quality control*. Bagian produksi bertugas untuk memproduksi

sandal dan bagian quality control bertugas untuk mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan mesin produksi, hasil produksi dan kerapihan dan kebersihan dari produk. Ibu Theresia Jeannie selaku manajer produksi dan operasional juga bertugas untuk mengatur segala kegiatan ketenagakerjaan (sumber daya manusia) di perusahaan mulai dari perekrutan, seleksi, pengembangan, pelatihan hingga pemberhentian karyawan.Pengarahan (*Directing*) dilakukan kepada karyawan dengan memberikan arahan dan motivasi terhadap karyawan tersebut agar hasil kerja dan produktivitasnya dapat maksimal.Namun, sayangnya di bagian produksi dan operasi ini masih banyak karyawan yang tidak disiplin.Untuk bagian produksi dan operasional segala pengawasan dilakukan oleh Ibu Theresia Jeannie, dan dibantu oleh karyawan bagian QC. Berikut adalah pembagiannya, untuk bagian gudang perusahaan mengharuskan para pekerja gudang untuk membuat laporan keluar masuk barang. Laporan itu meliputi barang jadi, bahan mentah, dan bahan pembantu. Selain itu perusahaan juga mengadakan stock opname untuk mengecek jumlah barang yang ada. Untuk bagian tenaga kerja buruh produksi, perusahaan memiliki SOP yang dapat digunakan sebagai standar produksi perusahaan.Jika QC menemukan produk cacat, akan dilihat seberapa besar cacat pada produk. Jika hanya terdapat sedikit cacat dan masih layak digunakan, maka produk tersebut ditawarkan pada toko-toko kecil, tapi kalau kerusakannya parah akan dijual dengan harga yang sangat murah. Untuk masalah pengembangan tenaga kerja dilakukan langsung oleh Ibu Theresia Jeannie.

Manajemen keuangan/akuntansi dilakukan oleh manajer keuangan.Perusahaan berencana untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dan menghindari terjadinya kesalahan dalam pembuatan laporan keuangan. Perusahaan akan melakukan negosiasi dengan pelanggan dan supplier tentang masa waktu pembayaran kedua pihak. Sebisa mungkin perusahaan akan memberikan kredit yang jangka waktunya lebih singkat kepada *buyer* dibandingkan kredit yang diberikan oleh supplier.

Organizing CV. Playbill mengelompokkan bagian keuangan menjadi tiga bagian, yaitu bagian keuangan, perpajakan, dan akuntan. Keuangan bertugas untuk mengurus hal-hal yang berhubungan dengan keuangan dan administrasi perusahaan, akuntan bertugas untuk membuat pembukuan dan laporan keuangan, dan perpajakan bertugas untuk membuat laporan perpajakan. Ketiga bagian ini harus dapat mempertanggunjawabkan hasil kerjanya kepada Manajer Keuangan.

Directing dilakukan dengan melakukan koordinasi setiap hari dengan para *staff* untuk memberitahu informasi-informasi yang terkait dengan keuangan. CV. Playbill menetapkan Peraturan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) sebagai standar keuangan perusahaan. Selain menetapkan standar keuangan perusahaan, seluruh bagian keuangan mulai dari pajak, keuangan dan akuntan diwajibkan untuk mengumpulkan laporan kepada manajer keuangan untuk diadakan audit dan pengecekan ulang. Apabila terjadi kesalahan yang dilakukan oleh staff atau kepala keuangan maka akan diberikan hukuman sesuai ketentuan yang berlaku di perusahaan.

Untuk mengontrol bagian keuangan perusahaan menetepakan pembayaran kepada supplier dengan menggunakan kredit sekitar 2 minggu sampai 3 bulan tergantung dari jumlah barang yang dipesan.Sedangkan untuk pemberian kredit kepada pelanggan biasanya satu sampai dua bulan, meskipun ini tidak menutup kemungkinan ada pelanggan yang melakukan pembayaran secara tunai atau bahkan terlambat melakukan pembayaran.

B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Faktor lingkungan internal CV. Playbill terbagi atas kekuatan apa saja yang dimiliki perusahaan yang ada selama ini dan kelemahan apa saja yang ada sehingga ada sesuatu hal yang harus diperbaiki oleh perusahaan.

Berikut kekuatan yang dimiliki CV. Playbill :

a. Produknya bervariasi
   Produk yang dihasilkan oleh perusahaan CV. Playbill bervariasi karena perusahaan tidak hanya memproduksi satu merek saja dan juga menerima *job order* dari perusahaan lain.
b. Produknya berkualitas
   Karena produk perusahaan sudah banyak menyebar ke beberapa kota. Hal ini membuktikan bahwa kualitas produknya sudah bagus, awet dan tahan lama.
c. Mempunyai relasi yang cukup signifikan
   Perusahaan banyak mempunyai relasi baik di Surabaya maupun di luar Surabaya,
d. Mempunyai *Show Room* sendiri
   Perusahaan memiliki *show room* yang ada di Pasar Atum. Letaknya ada di Pasar Atum lantai 3 tahap I dengan luas 20 meter persegi.
e. Perusahaan memiliki jaringan distribusi yang kuat
   Untuk pendistribusian produk-produknya perusahaan melakukan di dalam negeri dengan memakai sistem agen.
f. Perusahaan selalu mengikuti perkembangan jaman untuk mengikuti *trend* sandal, agar model sandal tidak ketinggalan jaman.
g. Perusahaan merupakan milik pribadi dan segala asset perusahaan seperti gedung, mesin pabrik, mobil untuk usaha adalah milik sendiri.

Sedangkan kelemahan dari CV. Playbill adalah sebagai berikut :

a. Promosi yang dilakukan perusahaan masih kurang
   Promosi yang dilakukan perusahaan, selama ini masih kurang, karena kompetitor utama CV.Playbill telah melakukan promosi dengan menggunakan media iklan di televisi maupun Koran.
b. Koordinasi di perusahaan kurang maksimal
   Koordinasi dalam perusahaan dalam pelaksanaan kerja belum maksimal. Khususnya kepada karyawan bagian produksi. Hal itu terjadi karena tingkat pendidikan karyawan bagian produksi masih rendah.
c. Administrasi yang masih lemah
   Administrasi perusahaan terhadap karyawan belum menyeluruh karena sebagian karyawan belum mendapatkan surat kontrak kerja dari perusahaan.
d. Kurangnya disiplin karyawan
   Kurangnya disiplin karyawan dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang sering datang terlambat, sehingga menimbulkan kesalahan-kesalahan kecil dalam proses produksi karena terburu-buru dikejar *deadline* dan produksi yang tidak tepat waktu.

e. Harga produk cenderung tinggi dan kurang bersaing.
Harga produk CV. Playbill dapat dianggap kurang bersaing karena mereka menawarkan harga yang agak tinggi dibanding pesaingnya yang memiliki kualitas sandal sepadan.

f. Pengiriman produk sering terlambat
Pengiriman porduk di CV. Playbill sering terlambat karena pembuatan yang masih harus menggunakan tangan dan juga karyawan mereka yang sering terlambat masuk kerja.

g. Terjadi kesalahan terhadap produk
Sandal yang dihasilkan perusahaan memiliki kualitas terbaik, namun sayangnya karena sering dikejar *dateline* waktu pengiriman, jadi karyawan menjadi tidak fokus yang menyebabkan terjadi kesalahan produk.

Untuk membantu menganalisa lingkungan eksternal perusahaan akan digunakan analisa *Porter's Five Forces.* Berikut analisa *Porter's Five Forces* pada CV. Playbill :

1. Pesaing industri
Pesaing CV. Playbill seperti Betina, Austin (Matahari Group), PT. Wangta Agung (Ardiles), PT. Trus Megatara Fladeo (Fladeo), New Era, Princess, Charles & Keith, dan lain-lain lebih banyak melakukan promosi produk seperti iklan di TV, koran, majalah dan lain sebagainya. Pesaing terberat CV. Playbill adalah Betina & Austin dan Fladeo. Selain sudah berdiri cukup lama, kedua perusahaan ini memiliki merek yang cukup terkenal dan melakukan banyak promosi.
2. Ancaman pendatang baru
Pesaing baru CV. Playbill berupa home industri lain berukuran kecil yang menjual dengan harga murah. Namun tidak terlalu dikhawatirkan karena perusahaan-perusahaan yang lama berdiri telah melakukan inovasi produk dan mempunyai relasi yang lebih kuat dibanding pendatang baru tersebut.
3. Daya tawar pembeli
Daya tawar CV. Playbill kepada pelanggan yang ada saat ini adalah dengan memiliki produk yang bervariasi dan berkualitas, selain itu juga perusahaan mampu memberikan kredit satu sampai tiga bulan.
4. Ancaman produk substitusi
Ancaman produk pengganti terhadap sepatu dan sandal berbagai merek dengan komposisi warna yang lebih bervariasi seperti New Era dan Ardiles akan membuat ketertarikan konsumen semakin besar.Bagi CV. Playbill produk substitusi menjadi ancaman yang perlu diperhitungkan. Ini dikarenakan perusahaan beranggapan bahwa produk substitusi sandal, yaitu sepatu dan sepatu sandal akan dapat menggantikan peran sandal.
5. Daya tawar pemasok
Pemasok akan memiliki pengaruh yang lebih besar dalam suatu industri jika hanya didominasi oleh sedikit perusahaan, dan perbedaan harga antar pemasok. Pada pemasok bahan tertentu seperti sol terkadang kalau tidak di pesan dalam waktu yang lama akan sulit didapatkan.

C. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil identifikasi analisis faktor internal dan eksternal perusahaan diatas dapat dilakukan analisis SWOT untuk mencocokan matrik perusahaan. Berikut adalah matrik yang menggambarkan *strength, weakness, opportunity, dan thread*CV. Playbill (peneliti memilih factor-faktor yang dianggap signifikan) :

Tabel 4.1. Tabel Matik SWOT

	Kekuatan (S) 1. Produknya bervariasi 2. Produknya berkualitas 3. Mempunyai relasi yang cukup signifikan	**Kelemahan (W)** 1. Promosi yang dilakukan perusahaan masih kurang 2. Kurangnya disiplin karyawan 3. Harga produk cenderung tinggi dan kurang bersaing
Peluang (O) 1. Peran serta lembaga pemerintahan 2. Supplier bahan baku mudah didapat. 3. Dekatnya dengan relasi dan pemukiman penduduk	**Strategi Peluang Kekuatan (SO)** 1. Perluasan pangsa pasar (S_1,S_2,O_2,O_3) 2. Meningkatkan strategipemasaran (S_1, S_2, O_1, O_3) 3. Mencari pemasok lain dengan harga yang lebih murah (S_2, S_3,O_2)	**Strategi PeluangKelemahan(WO)** 1. Melakukan promosi secara rutin dan mencari supplier bahan baku yang lebih murah agar harga produk dapat bersaing (W_1, W_3,O_1, O_2) 2. Peningkatan kerjasama dengan pemerintah (W_1,O_1) 3. Mencari karyawan baru yang dapat bekerja dengan disiplin agar dapat efektif dan efisien (W_2,O_3)
Ancaman (T) 1. Masuknya pesaing asing yang dapat melemahkan posisi perusahaan. 2. Pendatang baru. 3. Persaingan harga dan produk yang semakin ketat	**Strategi Ancaman Kekuatan(ST)** 1.Membuat kategorisasi produk (S_1,S_2, T_1, T_2) 2.Pemanfaatan sumber daya perusahaan yang ada (S_3,T_2) 3.Peningkatan kualitas produk (S_2, T_3)	**Strategi Ancaman Kelemahan(WT)** 1. Melakukan promosi secara rutin, meningkatkan kualitas produk dan strategi pemasaran (W_1,T_1, T_2) 2.Memperbaiki dan meningkatkan kinerja SDM dalam produksi (W_2,T_1,T_2) 3. Menekan harga produk dengan menerapkan *Cost Leadership*(W_3,T_3)

Sumber : Data Primer, data diolah

Berdasarkan matrik SWOT di atas, beberapa hal yang dapat dilakukan oleh CV. Playbill adalah:

1) Perluasan pangsa pasar

Dilihat dari kualitas produk, tersedianya supplier dan tenaga kerja serta pemanfaatan mesin yang dimiliki perusahaan alangkah baiknya jika perusahaan mulai mencari pangsa pasar baru.

2) Mencari pemasok lain dengan harga yang lebih murah

Karena mudahnya mendapatkan pasokan bahan baku dan memiliki relasi yang cukup kuat, perusahaan sebaiknya mencari pemasok lain yang menawarkan bahan baku dengan harga murah.

3) Melakukan promosi secara rutin

Hal ini perlu dilakukan melihat rendahnya tingkat promosi perusahaan. Selama ini CV. Playbil hanya melakukan kegiatan promosi melalui brosur dan internet sementara perusahaan pesaing sudah memasangkan iklannya di koran dan televisi. Perusahaan mungkin dapat mulai melakukan promosi dengan memasang iklan di koran yang tidak memerlukan biaya sebesar iklan televisi.

4) Peningkatan kerjasama dengan pemerintah

Perusahaan perlu meningkatkan kerjasama dengan pemerintah untuk memperoleh informasi-informasi tentang berbagai pameran alas kaki yang akan diselenggarakan.

5) Perusahaan harus rutin dalam melakukan pengawasan dan pengecekan kerja karyawan

Hal ini dilakukan agar karyawan dapat lebih disiplin dan mampu memberikan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan.Salah satu caranya ialah dengan membentuk divisi baru, yaitu divisi HRD.Selama ini divisi produksi dan operasional merangkap HRD, dengan dibentuknya divisi HRD, maka divisi produksi dan operasional dapat lebih fokus terhadap produksi perusahaan.

6) Kategorisasi produk

CV. Playbill perlu meningkatkan daya tawar kepada pelanggan dengan melakukan diferensiasi produk terutama menghadapi produsen sepatu yang berasal dari China yang memang menawarkan produk dengan harga murah.

7) Pemanfaatan sumber daya perusahaan yang ada

Pemanfaatan sumber daya perusahaan dengan baik adalah salah satu cara untuk meningkatkan kualitas produksi. Oleh sebab itu perusahaan perlu memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menjaga kualitas produk yang dimiliki perusahaan agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain.

D. Strategi Pengembangan Bisnis

Kondisi yang terjadi saat ini adalah pengiriman yang sering terlambat yang disebabkan oleh salah satunya karena tingkat kedisiplinan karyawan bagian produksi yang rendah. Kondisi yang diharapkan adalah pengiriman dapat tepat waktu agar pelanggan dapat puas. Selain itu, harga yang ditawarkan perusahaan tergolong tinggi, padahal dengan persaingan yang ketat seperti sekarang seharusnya harga yang ditawarkan harus bisa lebih rendah agar dapat bersaing dengan produk lain. Strategi yang cocok digunakan adalah *cost leadership* dengan kategorisasi produk yang jelasuntuk meningkatkan efisiensi dan dapat bersaing secara tepat dengan produk lain yang sekelas. Dalam usahanya untuk berkembang, CV. Playbill yang memproduksi produk sandal harus memiliki suatu tujuan, sehingga hasil yang akan didapat jelas dan maksimal. Tujuan ini di bagi menjadi dua yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang:

1. Tujuan jangka panjang perusahaan adalah meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengembangkan sumber daya manusia, pengembangan pasar dan peningkatan produktivitas.
2. Tujuan jangka pendek

- Tujuan jangka pendek bagian pemasaran adalah memperoleh pasar baru di Indonesia sebesar 3% per tahun. Ini dapat dicapai dengan:
  - Mulai tahun 2013, perusahaan akan meningkatkan promosi produk kepada konsumen baru dengan menggunakan media internet (web sendiri) dan memasang iklan di pinggir jalan. Selama ini kegiatan promosi perusahaan masih sangat kurang karena hanya mengandalkan promosi standar dengan brosur dan agen. Oleh karena itu perlu dilakukan promosi lebih agar perusahaan tidak kalah bersaing dengan pesaing-pesaing utama CV. Playbill.
  - Mulai tahun 2013, perusahaan akan mulai memberikan diskon untuk produk yang sejenis dengan pesaing atau produk yang kurang diminati. Kebijakan ini akan berguna untuk meningkatkan daya saing perusahaan karena selama ini perusahaan tidak pernah memberikan diskon.
  - Menurut penulis, perusahaan harus membuat kategorisasi produk dengan membagi produknya kedalam kategori *low-end* untuk kalangan menengah bawah dan *high-end* yang diposisikan untuk kalangan menengah atas. Hal ini bertujuan agar produk perusahaan dapat bersaing sesuai dengan *positioning* dan kategori sandal tersebut. Karena produk yang dihasilkan perusahaan sekarang masih belum jelas arah dan posisi persaingannya. Dengan kategorisasi produk, maka perusahaan akan dengan mudah melakukan perluasan pasar.
- Tujuan jangka pendek bagian Produksi dan Operasional (meliputi *human resource*) adalah meningkatkan kualitas dan mengembangkan sumber daya manusia perusahaan agar dapat memuaskan pelanggan. Ini dapat dicapai dengan:
  - Mulai tahun 2013, perusahaan akan mengadakan pelatihan dan seminar-seminar untuk tenaga kerja bagian pemasaran dan produksi. Kebijakan ini perlu dilaksanakan oleh perusahaan karena dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja di kedua bagian tersebut, terutama di bagian pemasaran dan produksi.
  - Mulai tahun 2013, perusahaan akan memberikan kesempatan untuk mengikuti pameran di luar negeri. Ini berguna untuk menambah wawasan dan kreatifitas tenaga kerja untuk mengetahui desain terbaru yang sedang populer.

- Mulai tahun 2013, perusahaan akan mulai menerima umpan balik dari karyawan. Kebijakan ini akan sangat membantu perusahaan dalam membangun komunikasi dengan karyawan karena selama ini pesan hanya disampaikan dari para manajer ke karyawan dan tidak sebaliknya. Dengan adanya *upward feedback* ini para manajer dapat mengevaluasi karyawan dengan lebih baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan melakukan pengurangan tenaga kerja yang tidak efektif khususnya di bagian operasional. Kebijakan ini berguna untuk mengurangi biaya operasional yang berlebihan dan meningkatkan daya saing organisasi khususnya dalam persaingan harga. Dengan menekan biaya operasional, perusahaan dapat menawarkan produk dengan harga yang lebih murah kepada konsumen dan akan sangat membantu perusahaan dalam penerapan strategi barunya yaitu *Low-Cost Leadership.*
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan menetapkan target produksi menjadi 1.000 pasang sepatu per hari. Kebijakan ini diperlukan untuk memaksimalkan kegiatan operasional perusahaan
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan membeli mesin baru untuk mempercepat kegiatan produksi agar tidak terlambat sampai ke pelanggan. Kebijakan ini diperlukan untuk meningkatkan jumlah produk yang dihasilkan bagian operasional dan memaksimalkan waktu produksi menjadi lebih cepat
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan mencari pemasok baru dengan harga yang lebih murah. Dengan menekan harga pembelian bahan baku, biaya produksi dapat ditekan. Kebijakan ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengimplementasikan *Cost Leadership*.
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan menambahkan 2 buah lagi mobil box untuk pengiriman produk dan akan bekerja sama dengan expedisi luar pulau. Ini diperlukan untuk menjaga ketepatan pengiriman produk di luar pulau yang jumlahnya bertambah karena penetapan target produksi baru di tahun 2013.
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan berusaha untuk membangun *merk* sendiri agar perusahaan dapat memiliki *brand image* sendiri dan untuk kategorisasi produk.
- Menurut penulis, perusahaan harus membentuk divisi sumber daya manusia yang dapat melakukan pengecekan dan pengawasan terhadap para karyawan khususnya bagian produksi yang kurang disiplin. Selaim itu, perusahaan juga harus menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk para karyawannya.

- Tujuan jangka pendek bagian keuangan adalah meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
  - Mulai tahun 2013, perusahaan akan memberikan kebijakan baru mengenai jangka waktu pembayaran pelanggan agar dapat tepat waktu. Kebijakan ini dilakukan agar dana yang dimiliki perusahaan dapat diatur untuk keperluan pengembangan usaha perusahaan.

E. Peran Anggota Keluarga

CV. Playbill adalah sebuah perusahaan keluarga, sehingga dalam aktifitas bisnisnya juga dikelola oleh anggota keluarga. Rencana pengembangan bisnis juga harus melibatkan anggota keluarga, karena sejauh yang penulis lihat perusahaan ini masih bergantung pada anggota keluarga. Berikut adalah peran anggota keluarga dalam rencana pengembangan bisnis :

a. Bapak Rudyanto Widjaya selaku direktur dan owner dari CV. Playbill. Peran direktur sangat penting untuk pengembangan bisnis yang akan dilakukan. Menurut penulis, hal-hal yang perlu dilakukan beliau antara lain :
- Mengalokasikan dana untuk pembelian mesin-mesin yang dapat meningkatkan produktivitas agar dapat mencapai efektif dan efisien
- Mulai memikirkan cara untuk mengotomatisasi produksi
- Menerapkan strategi baru, yaitu *cost leadership* agar dapat bersaing dengan para pesaing yang menawarkan harga yang murah
- Mengalokasikan dana untuk pemasangan kamera CCTV untuk mengawasi karyawan agar dapat lebih disiplin
- Memikirkan cara agar sistem perusahaan dapat berjalan tanpa kehadiran Direktur

b. Ibu Ida Puspita Sari yang merupakan istri dari Bapak Rudyanto Widjaya. Jabatan dari Ibu Ida adalah sekertaris Direktur. Berikut hal-hal yang dapat dilakukan untuk rencana pengembangan bisnis CV. Playbill :
- Mengupayakan kelancaran pelaksanaan agenda direksi.
- Mengkomunikasikan kebijakan perusahaan dan pemerintahkepadapihak internal dan eksternal
- Melaksanakan kegiatan kesekretariatan perusahaan dengan efektif
- Melaksanakan kegiatan identifikasi risiko, pengukuran risiko danperumusan *risk profile* serta pemantauan dan pengendalian risiko.
- Melakukan pembinaan kepada pegawai sesuai kewenangandanketentuan yang berlaku.
- Menyiapkan laporan kegiatan Sekretariat Perusahaan secara benar dantepat waktu

c. Fransisca Cindy, merupakan anak pertama dan mengurusi segala pembukuan dan akuntansi perusahaan (keuangan). Peran dari Fransisca Cindy adalah :

1. Pajak
- Menghitung dan membuat laporan perpajakan
- Menetapkan metode kalkulasi biaya dan prosedur yang menjamin adanya pengendalian biaya.
- Memilih alternatif terbaik yang bisa menaikkan pendapatan atau menurunkan biaya.

2. Akuntansi

- Membuat pembukuan dan laporan keuangan secara berkala
- Meminta bagian keuangan untuk mempersiapkan pembayaran pajak
- Menyiapkan tagihan.
- Bertanggung jawab atas hal-hal yang berhubungan dengan keuangan dan administrasi perusahaan.

d. Theresia Jeannie, merupakan anak kedua dan menjabat sebagai manajer produksi dan operasi di CV. Playbill. Theresia Jeannie juga merangkap tugas untuk pengembangan tenaga kerja (HRD) perusahaan. Peran dari Theresia Jeannie adalah sebagai berikut :

- Mengawasi proses kegiatan produksi sandal
- Memonitor daftar absensi karyawan-karyawan di mesin*checkclock*
- Membuat jadwal kerja agar dapat menghasilkan produk tepat waktu
- Mengawasi penggunaan bahan baku agar dapat efektif dan efisien
- Melaksanakan kegiatan penerimaan karyawan, pemutusan hubungan kerja karyawan maupun mutasi karyawan
- Meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk menghasilkan hasil yang baik
- Melatih, mendidik tenaga kerja, dan melakukan penilaian kinerja karyawan
- Mengatur hal-hal yang berhubungan dengan pengujian kualitas produk

e. Samuel Oktaluksi, merupakan keponakan dari Bapak Rudyanto Widjaya dan menjabat sebagai manajer pemasaran perusahaan. Peran dari Samuel Oktaluksi di CV. Playbill adalah sebagai berikut :

- Mengawasi perkembangan pasar dan pesaing demi kelancaran aktivitas kerja perusahaan
- Menentukan target pasar, posisi produk, penempatan produk, dan aktifitas marketing lainnya
- Mempersiapkan rencana dan strategi umum bagi pemasaran produk perusahaan
- Mengadakan evaluasi, menganalisa dan mengawasi pelaksanaan rencana yang telah dibuat

F. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dapat digunakan sebagai panduan agar perusahaan CV. Playbill dapat menjalankan aktifitas bisnisnya dengan baik dan dapat lebih berkembang lagi dengan memperbaiki sistem yang masih salah. Berikut adalah implikasi manajerial CV. Playbill Surabaya :

- Strategi yang digunakan perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain menggunakan strategi *cost leadership* dengan sistem kategorisasi. Konsekuensi dari penerapan sistem ini adalah perbedaan kualitas bahan yang didapat.
- Kelemahan perusahaan seperti karyawan bagian produksi yang kurang disiplin harus dibenahi. Diasumsikan, jika karyawan bagian produksi lebih disiplin, maka secara otomatis produktivitas mereka juga meningkat, yang membuat kapasitas produksi perusahaan juga meningkat. Hal ini sesuai dengan tujuan jangka pendek perusahaan yang ingin meningkatkan kapasitas produksi mereka dari 500 pasang per hari di tahun 2012 menjadi 1000 pasang per hari di tahun 2013. Konsekuensinya adalah terjadi penimbunan stok di gudang ketika sedang memasuki masa *low season*.
- Dengan bertambah disiplinnya karyawan bagian produksi, maka masalah keterlambatan pengiriman juga dapat dibenahi. Salah satunya dengan cara sistem *reward* dan *punishment*. Konsekuensi dari sistem ini adalah meningkatnya *turn over* karyawan.

Kebijakan yang mendukung :

- Mulai tahun 2013, perusahaan akan menetapkan target produksi menjadi 1.000 pasang sepatu per hari. Kebijakan ini diperlukan untuk memaksimalkan kegiatan operasional perusahaan
- Mulai tahun 2013, perusahaan akan mencari pemasok baru dengan harga yang lebih murah. Dengan menekan harga pembelian bahan baku, biaya produksi dapat ditekan. Kebijakan ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengimplementasikan *Cost Leadership*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan :

1. Pengelolaan usaha sandal pada CV. Playbill dapat dikatakan kurang baik dengan beberapa masalah yang harus segera dibenahi. Meskipun para anggota keluarga yang menangani perusahaan adalah professional, namun masih terdapat masalah dalam mengelola karyawan khususnya bagian produksi.Masalah utamanya adalah karyawan bagian produksi yang tidak disiplin..
2. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, CV. Playbill memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan sebagai berikut: Kekuatan yang dimiliki CV. Playbill adalah produknya bervariasi, produknya berkualitas, mempunyai relasi yang cukup signifikan, mempunyai *show room* sendiri, perusahaan memiliki jaringan distribusi yang kuat, perusahaan selalu mengikuti perkembangan jaman untuk mengikuti *trend* model sandal, perusahaan dan asset untuk usaha merupakan milik perusahaan. Kelemahan yang dimiliki CV. Playbill adalah promosi yang dilakukan perusahaan masih kurang, kurangnya disiplin karyawan, karyawan kurang inovatif dan harga produk yang cenderung mahal dan kurang bersaing. Peluang yang dimiliki CV. Playbill adalah peran serta lembaga pemerintah, supplier bahan baku yang mudah didapat, dekatnya perusahaan dengan relasi dan pemukiman penduduk, peluang mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan kesempatan kerja bagi penduduk sekitar. Ancaman yang dimiliki CV. Playbill adalah masuknya pesaing asing yang dapat melemahkan posisi perusahaan, pendatang baru, adanya kebijakan pemerintah, kondisi perekonomian Indonesia, perilaku konsumen yang tidak menentu dan persaingan harga dan produk yang semakin ketat.
3. Dalam mengembangkan bisnis pada CV. Playbill tujuan jangka panjang yang diperlukan adalah meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengembangkan sumber daya manusia,

pengembangan pasar dan peningkatan produktivitas. Sedangkan tujuan jangka pendeknya adalah memperoleh pasar baru di Indonesia sebesar 3% per tahun.

4. Dalam melakukan rencana pengembangan bisnis, diperlukan keterlibatan anggota keluarga, karena peran anggota keluarga di perusahaan masih cukup signifikan.

Saran :

1. Saran untuk menanggulangi masalah kedisiplinan karyawan bagian produksi adalah dengan memberikan sistem *reward and punishment*.
2. Untuk membantu mengembangkan aspek sumber daya manusia, perusahaan seharusnya membuat divisi baru, yaitu divisi sumber daya manusia, sehingga bagian produksi dan operasional yang sebelumnya juga menangani aspek sumber daya manusia dapat lebih fokus pada produksi dan operasional perusahaan.
3. Dari analisa lingkungan internal dan eksternal, maka perusahaan harus memperbaiki kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meningkatkan pemasaran perusahaan, meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara mengirim barang tepat waktu agar pelanggan tidak berpaling kepada perusahaan lain.
4. Disarankan CV. Playbill menerapkan strategi *Cost Leadership* dengan kategorisasi produkuntuk rencana pengembangan bisnis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, S. (2006). *Ekonomi.* Jakarta: Erlangga.

David, Fred R. (2011). *Strategic management : concepts and cases* (13th ed.). England, Pearson Educatin Limited.

Executing Strategy (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin

Herujito, Yayat M. (2001). *Dasar-dasar manajemen.*Jakarta : Grasindo

James A.F. Stoner. 1990. Manajemen JILID 1. Penerbit Erlangga

Jonroraharja, Daud. (2005). *The greatest family business on earth*. PT Elex Media computindo

Kotler, Philip & Armstrong, Gray.(2006). *Principle of marketing.*New Jersey, Upper Saddle River.

Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif: Bandung: Rosdakarya.

Nickels, William G., McHugh, James M., McHugh, Susan M. (2008).*Understanding business* (8th ed.). New York : McGraw-Hill.

Pearce, John A., Robinson, Richard B. (2005). *Strategic management : formulation, implementation, control* (9th ed.). Boston : McGraw-Hill.

Rangkuti, F. (2006).*Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2008). *Organizational Behaviour.*Edisi 12. Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta : Salemba 4.

Terry, G. (2006). *Principles of Management.* (Winardi, Trans.) Bandung.

Thompson, A.A., Jr., Strickland, J.A., III., Gamble, J.E. (2005). *Crafting and*

Triton PB. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Selatan.

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen.*Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.