PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA BUBUT PADA CV. BERKAT ANUGERAH DI GRESIK

Niko Julius dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: nikojulius11@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak* - Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan fungsi manajemen pada CV. Berkat Anugerah yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang bubut di Gresik, Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dan dalam melakukan pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum adanya struktur organisasi perusahaan yang mengakibatkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan ada pada hasil produksi yang baik, karena karyawan yang ahli. Sedangkan kelemahan CV. Berkat Anugerah adalah tidak ada program pemasaran, tidak ada pengaturan jadwal pekerjaan yang jelas sehingga tidak ada pengukuran produktivitas yang jelas. Analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa ada peluang perluasan pangsa pasar dan wilayah jangkauan perusahaan, sedangkan ancaman yang dihadapi ada pada kenaikan upah minimum kota Gresik. Berdasarkan matriks SWOT, strategi yang cocok adalah strategi fokus. Pengembangan usaha yang dapat dilakukan adalah membuat struktur organisasi, dan menerapkan strategi pengembangan usaha pada setiap fungsi bisnis.**

***Kata Kunci* – Bubut, CV. Berkat Anugerah, Pengelolaan, Pengembangan Bisnis.**

I. PENDAHULUAN

Salah satu sektor industri dalam perekonomian negara Indonesia adalah industri mesin dan logam dasar. Dalam SK Menteri Perindustrian No. 19/M/I/1986, industri mesin dan logam dasar memiliki ciri-ciri yaitu menggunakan mesin dan logam dasar serta tidak padat karya. Salah satu jenis industri mesin dan logam dasar adalah industri mesin perkakas.

Dari tabel 1.1, terlihat sejak tahun 2008 hingga tahun 2010, terjadi pertumbuhan pada sisi nilai produksi, nilai output dan jumlah tenaga kerja. Peningkatan yang terlihat dari data tersebut mencapai 134% untuk jumlah tenaga kerja ditahun 2009 ke 2010, dari sisi nilai produksi terlihat peningkatan yang signifikan pada tahun 2009 ke 2010, termasuk nilai tambah bruto sebesar 90.81% di tahun 2009 ke 2010, hal ini mengindikasikan adanya pertumbuhan positif pada industri mesin perkakas.

Selain itu, pertumbuhan positif pada industri mesin perkakas dilihat dari jumlah unit usaha selama tahun 2008 hingga 2010 mengalami peningkatan sekitar 17,4% di tahun 2009 hingga 2010 dari 23 unit usaha di tahun 2009 menjadi 27 unit usaha ditahun 2010.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Industri Mesin Perkakas untuk Pengolahan Logam tahun 2008 - 2010

Tahun	Tenaga kerja (orang)	Pertumbuhan (%)	Nilai Produksi (Ribuan Rp)	Nilai Tambah Bruto (Ribuan Rp)	Pertumbuhan (%)
2008	3.432	-	438.971.551	296.886.521	-
2009	3.644	6.17	477.089.859	235.101.205	-20.8
2010	8.549	134	31.269.480.482	448.610.508	90.81

Sumber: Kemenperin.go.id (data diolah)

Pemaparan diatas memperlihatkan bahwa industri mesin perkakas memiliki suatu peluang besar untuk berkembang, disisi lain juga diperhadapkan dengan tingkat persaingan dalam industri mesin perkakas yang semakin ketat. Sehingga dalam menjalankan sebuah perusahaan tentunya tidak ada pernah lepas dari bagaimana penerapan fungsi bisnis pada perusahaan diantaranya pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia tergantung dari kebutuhan perusahaan itu sendiri. Fungsi bisnis pada perusahaan memerlukan strategi atau pengelolaan yang baik dan tepat agar perusahaan dapat bertumbuh atau bertahan dalam persaingan yang ada.

Setelah pengelolaan yang baik dan tepat tersebut telah diterapkan, maka diperlukan pengembangan pada usaha tersebut. Pengembangan merupakan sebuah proses dimana suatu perusahaan yang telah berjalan lebih diberdayakan agar berjalan lebih baik lagi. Dalam hal ini CV. Berkat Anugerah merupakan perusahaan yang telah menerapkan perencanaan dan pengelolaan perusahaan, namun sedikit mengalami kendala dalam implementasinya.

CV. Berkat Anugerah merupakan salah satu perusahaan bubut yang termasuk dalam industri mesin perkakas. CV. Berkat Anugerah berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Dimana aktivitas yang dilakukan CV. Berkat Anugerah adalah pengolahan produk seperti sambungan pipa, baut, cincin untuk mesin dan suku cadang mesin manufaktur berbahan logam.

Permasalahan yang dihadapi CV. Berkat Anugerah adalah tidak adanya struktur organisasi perusahaan, sehingga timbul ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan.

Rencana pemecahan penelitian dilakukan dengan menggabungkan analisis lingkungan internal dan eksternal ke dalam analisis SWOT kemudian memilih strategi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan dan membuat rencana pengembangan usaha.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah,

mendeskripsikan pengelolaan usaha yang dimiliki perusahaan, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menganalisis SWOT, dan merumuskan rencana pengembangan usaha.

Pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini dimulai dengan menganalisis lingkungan internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisa fungsi manajemen dalam perusahaan pada setiap fungsi bisnis.

Fungsi manajemen yang digunakan terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*. *Planning* (Perencanaan) adalah mendefinisikan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas-tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut (Daft, 2010, p.5). Selain itu, perencanaan juga merupakan langkah awal daripada fungsi manajemen yang lain dimana dengan adanya perencanaan ini, semua kegiatan akan mempunyai suatu pedoman kerja (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.141). *Organizing* (Pengorganisasian) menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk memenuhi perencanaan yang telah dibuat dengan pembagian tugas kerja, pengelompokkan tugas kerja dalam departemen, mendelegasikan otoritas dan mengalokasikan sumber daya dalam perusahaan (Daft, 2010, p.6). *Actuating* (Pengarahan) adalah menggunakan pengaruh untuk memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Daft, 2010, p.6). *Controlling* (Pengendalian) yang merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.167). Fungsi manajemen yang ada akan digunakan dalam membahas fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan yang terdiri dari fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi dan fungsi sumber daya manusia. Fungsi Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran yaitu : analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini membantu para penyusun strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran (David, 2011, p.135). Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen. Keputusan investasi biasanya disebut pendanaan modal, merupakan alokasi dan realokasi modal dan sumber daya ke proyek, produk, aset, dan divisi dari sebuah organisasi. Keputusan pendanaan menentukan struktur modal terbaik bagi perusahaan dan termasuk memeriksa berbagai metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan modal. Keputusan dividen berkaitan dengan persentase pendapatan yang dibayarkan ke pemegang saham, stabilitas dividen yang dibayarkan dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau pengeluaran saham. Metode yang sering digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam investasi, pembiayaan dan dividen adalah dengan analisis rasio keuangan (David, 2011, p. 139). Fungsi produksi dalam suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari industri-industri dan pasar-pasar yang ada. Suatu perasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa (David, 2011, p.145). Fungsi sumber daya manusia ini mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memperngaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia ini meliputi menganalisa dan mendesain kerja, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan sumber daya manusia), menarik karyawan-karyawan yang potensial (merekrut), memilih karyawan yang sesuai kriteria (seleksi), memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka dan menyiapkan mereka untuk kemungkinan di masa mendatang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja karyawan (manajemen kinerja) dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan) (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008, p.4).

Setelah melakukan analisis lingkungan internal akann dilakukan analisa lingkungan eksternal perusahaan dengan *Porter's Five Forces*, yang terdiri dari Ancaman Pendatang Baru, Persaingan Sesama Industri, Ancaman Produk Pengganti, Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli, Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok. Ancaman Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keingan untuk merebut bagian pasar serta seringkali juga membawa sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan. Sumber utama rintangan masuk adalah skala ekonomi, kebutuhan modal, biaya peralihan, saluran distribusi, keuntungan biaya diluar skala, kebijakan pemerintah (Porter, 1987, p.6-12). Persaingan Sesama Industri terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap pesaingnya dan dengan demikian akan mendorong perlawanan. Beberapa bentuk persaingan yang biasa terjadi adalah persaingan harga, perang iklan, juga diferensiasi produk (Porter, 1987, p. 16). Ancaman Produk Pengganti yaitu persaingan terhadap produk akan membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri (Porter, 1987, p.21-22). Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli adalah pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung

pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan (Porter, 1987, p.22). Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok adalah pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Beberapa kondisi yang membuat pemasok kuat adalah para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, produk kelompok pemasok terdiferensiasi, kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju (Porter, 1987, p. 24-25).

SWOT *analysis* dilakukan setelah analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal diidentifikasi. SWOT *analysis* adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal. SWOT mencakup hal seperti berikut: Pertama, *Strengths* mengacu pada sumber daya yang berharga atau unik yang dimemiliki organisasi atau kegiatan yang dilakukan dengan sangat baik. Kekuatan adalah karakteristik internal positif yang dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan strategis mereka. Kedua, *Weakness* mengacu kepada kurangnya sumber daya atau kemampuan tertentu yang seharusnya dibutuhkan organiasi untuk dilakukan dengan baik. *Weakness* adalah suatu karakteristik yang menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Ketiga, *Opportunities* adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu manajer memenuhi atau melampaui tujuan organisasi. Terkadang pengakuan terhadap kesempatan ini akan membuat manajer untuk memperbaiki tujuan. Keempat, *Threats* adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk mempersulit manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Dyck dan Neubert, 2009, p. 260).

Alat untuk membuat analisis SWOT adalah matriks SWOT yang merupakan salah satu *matching tool* untuk membantu manajer dalam memformulasikan empat tipe strategi, strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weaknesses-opportunities*), strategi ST (*strengths-threat*), strategi WT (*weaknesses-threat*). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada di posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kegiatan eksternal. Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegah kita untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Strategi ST menggunakan kekuatan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu memenuhi ancaman dalam lingkungan eksternal secara langsung. Strategi WT adalah strategi defensif langsung untuk mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal. Organisasi dihadapkan dengan ancaman eksternal yang banyak dan kelemahan internal mungkin memang berada pada posisi sulit. Pada kenyataannya, perusahaan mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan penggabungan usaha, menahan diri, menyatakan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Perumusan Formulasi Strategi, dalam menjalankan strategi kompetitif baik posisi ofensif maupun defensif, perusahaan harus mengetahui banyak pendekatan berbeda dan strategi mana yang terbaik untuk diterapkan dalam perusahaan. Ada tiga pendekatan strategi generik yang secara internal konsisten. Ketiga pendekatan strategi tersebut adalah keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) (Porter, 1987, p.32). Dalam strategi kepemimpinan biaya, perusahaan memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Dalam strategi keunggulan biaya menyeluruh, perusahaan berusaha untuk mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi, penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan dibanding pesaing (Solihin, 2012, p.197). Dalam strategi diferensiasi, perusahaan memiliki cakupan persaingan yang luas. Bila perusahaan memilih strategi ini, perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang dihasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen. Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang dianggap para pembeli dalam suatu industri sebagai atribut yang penting dan perusahaan berupaya untuk memposisikan dirinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut (dalam Solihin, 2012, p.197). Dalam strategi fokus, perusahaan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian strategi dikembangkan sesuai segmen tersebut. Segmen ini merupakan segmen yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan ini memiliki keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meskipun perusahaan tersebut tidak memiliki keunggulan dalam industri secara keseluruhan (Solihin, 2012, p. 198).

Pengembangan Usaha, isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan yaitu sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan, dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi, dan pembuatan kebijakan yang dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan

mendorong upaya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi dan berperan dalam menetapkan batas-batas dan hambatan atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku. (David, 2011, pp. 247).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012, p. 8-9). Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2012, p.15). Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan (Bungin, 2007, p.103). Data kuantitatif merupakan hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen (Sugiyono, 2012, p.15).

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p.225). Untuk sumber data primer, data yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan pihak perusahaan dan hasil pengamatan secara umum, sedang untuk data sekunder merupakan data seperti data karyawan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara semi terstruktur yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2012, p.233). Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, p.218-219). Pengujian data dilakukan dengan metode triangulasi sumber, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisa hingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono. 2012, p.273).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *constant comparative method* (metode perbandingan tetap). *Constant comparative method* menganalisis data secara tetap membandingkan satu datum dengan datum yang lain, dan kemudian secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lainnya (Moleong, 2007, p.288). Teknik analisis data dilakukan dengan mereduksi data, memeriksa keabsahan data dan penafsiran data (Moleong, 2007, p.280).

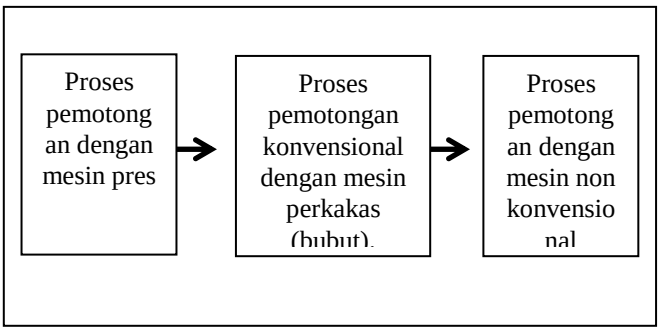
III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. Berkat Anugerah yang didirikan pada tahun 2009. Perusahaan ini berkedudukan di Jl. Harun Tohir no 106, Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini dibangun dari dana 3 orang, yaitu Ir. Liem Johanes Davis sebagai Direktur Utama, Jeffry Bambang Hariyanto sebagai Direktur Operasional dan Eddy Candra sebagai sekutu pasif. Perusahaan ini bergerak sebagai penyedia jasa bubut. Hasil jasa bubut perusahaan berupa *bearing*, cincin *sparepart*, mesin manufaktur ataupun pipa dari nilon mentah. CV. Berkat Anugerah memiliki jumlah karyawan sebanyak 18 orang, terdiri atas 2 departemen, yaitu departemen keuangan dan departemen produksi.

Usaha bubut adalah salah satu jenis jasa yang menyediakan pembuatan *sparepart* mesin dengan cara memotong benda yang diputar. Bubut sendiri merupakan suatu proses pemakanan benda kerja yang sayatannya dilakukan dengan cara memutar benda kerja kemudian dikenakan pada pahat yang digerakkan secara sejajar dengan sumbu putar dari benda kerja. Pada prinsipnya dengan mengatur perbandingan kecepatan rotasi benda kerja dan kecepatan pahat maka akan diperoleh berbagai macam bentuk ukuran yang berbeda.

Bubut pada dasarnya dapat mengerjakan seluruh jenis *sparepart* baik dari logam maupun non logam seperti plastik, nilon atau kayu. Maka dari itu beberapa jenis industri yang membutuhkan usaha bubut diantaranya perusahaan manufaktur, perusahaan transportasi, bengkel otomotif, perusahaan alat-alat berat, kontraktor mekanikal dan industri plastic atau *moulding*.

Ada tiga bagian dasar dalam proses permesinan dalam usaha bubut, yang ditunjukkan dalam skema berikut :



Gambar 3.1 Skema proses permesinan
Sumber : Data primer (diolah)

Proses pemotongan dengan menggunakan mesin pres meliputi pengguntingan (*shearing*), pengepresan (*pressing*) dan penarikan (*drawing*, *elongating*). Proses pemotongan konvensional dengan mesin perkakas meliputi proses bubut (*turning*), proses frais (*milling*), dan sekrap (*shaping*). Proses pemotongan dengan mesin non konvensional meliputi EDM (*Electrodischarge Machining*), ECM (*Electrochecmical Machining*), *electrolitic grinding*, *photoetching*, dan *chemical milling*. Kegiatan proses kerja CV. Berkat Anugerah hanya pada proses pemotongan dengan mesin pres, dan proses pemotongan konvensional dengan mesin perkakas.

A. Lingkungan Internal Perusahaan

Fungsi pemasaran dijalankan oleh Direktur Utama dan Direktur Operasional. *Planning* dalam fungsi pemasaran belum secara aktif dilakukan dalam perusahaan. Hal itu

dikarenakan segmentasi pasar sejauh ini masih umum, dalam arti tidak ada batasan, selama mesin dan kemampuan tenaga kerja bisa mengerjakan suatu permintaan konsumen maka pekerjaan tersebut akan dikerjakan oleh perusahaan. Perusahaan juga memposisikan dirinya dengan tidak bersaing, dalam arti saling bekerja sama dengan perusahaan bubut lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang didapatkan, hal ini didasarkan pada kemampuan mesin yang dimiliki perusahaan. Selain itu, perusahaan juga tidak pernah melakukan perhitungan pangsa pasar. Jaringan distribusi perusahaan, baik pengambilan bahan baku, ataupun pengiriman dilakukan oleh perusahaan sendiri, sedangkan beberapa barang khusus yang tidak mampu ditangani perusahaan akan menggunakan jasa perusahaan lain. Tenaga penjual perusahaan selama ini dijalankan Direktur Utama dan Direktur Operasional, dengan mengandalkan kenalan dari tempat kerja mereka terdahulu.

Selain itu dalam *organizing* fungsi pemasaran, tidak ada pembagian beban kerja pada fungsi pemasaran. Fungsi *actuating* dalam perusahaan berupa pengarahan pada kerjasama dengan perusahaan bubut lain melalui pertemuan rutin. *Controlling* dilakukan melalui pengukuran jumlah penjualan perusahaan yang dilihat dari jumlah *order* dan jam lembur karyawan.

Fungsi keuangan dijalankan oleh departemen keuangan. Tidak ada *planning*, *organizing* dan *actuating* dalam fungsi keuangan perusahaan. *Controlling* selama ini hanya dilihat melalui rasio keuangan atas laba rugi yang diformulasikan secara sederhana.

Fungsi operasi dijalankan oleh departemen operasi. *Planning* dilakukan pembagian tenaga kerja berdasarkan perkiraan jadwal dan jumlah mesin. *Organizing* akan menyesuaikan dari gambar teknik atau contoh produk dari konsumen. Tidak ada *actuating* dan *controlling* dalam perusahaan.

Fungsi sumber daya manusia dijalankan oleh Direktur Utama, Direktur Operasional dan Mandor. *Planning* pada fungsi sumber daya manusia ditargetkan pada pekerjaan yang memiliki laba besar dan motivasi karyawan melalui bonus. *Organizing* dilakukan melalui pembagian bahan dan gambar langsung pada karyawan. Tidak ada *actuating* yang dilakukan perusahaan. *Controlling* dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap absensi karyawan dan kualitas hasil produksi karyawan.

B. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Ancaman pendatang baru rendah, karena pendatang baru harus memiliki modal yang besar, keahlian dan pengalaman untuk dapat masuk pada industri bubut. Selain itu pengaruh lokasi pada perusahaan bubut tidak terlalu berpengaruh pada penjualan perusahaan, karena sistem pemasaran yang bersifat aktif mencari konsumen keluar. Disisi lain adanya kenaikan upah minimum kota di wilayah Gresik, menjadi satu penghalang tersendiri bagi pendatang baru untuk masuk dalam industri ini. Hal ini dikarenakan industri bubut yang bersifat jasa, akan sangat berpengaruh pada gaji karyawan perusahaan.

Persaingan sesama industri untuk jenis perusahaan bubut adalah jasa teknik lain seperti jasa las pagar, jasa pembuatan canopy dan tralis.

Ancaman produk pengganti tidak ada untuk jasa bubut. Perbedaan yang ada pada jenis mesin manual atau otomatis. Kekuatan tawar menawar pembeli lebih tinggi pembeli, karena sistem pasar dalam bentuk tender pada perusahaan bubut. Kekuatan tawar menawar pemasok lebih tinggi perusahaan karena perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap pemasok.

C. SWOT *Analysis*

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah memiliki hubungan yang kuat dengan konsumen, memiliki sistem pencatatan yang mampu memperlihatkan laba perusahaan pada setiap pekerjaan, kualitas hasil produksi yang baik, dan karyawan yang terampil dalam bidang bubut. Kelemahan perusahaan adalah ketergantungan dengan konsumen yang ada, sehingga peluang dengan konsumen baru sangat kecil, belum melaksanakan kontrol keuangan dengan baik, tidak ada pengaturan jadwal pengerjaan yang jelas, dan tidak ada upaya peningkatan kompetensi karyawan dalam perusahaan. Peluang perusahaan adalah pangsa pasar yang masih luas, daya tawar pemasok yang lemah, dan wilayah jangkauan yang masih luas bagi perusahaan. Ancaman terhadap perusahaan adalah kenaikan upah minimum kota wilayah Gresik dan daya tawar pembeli yang tinggi.

Berdasarkan tabel 3.2, analisis lingkungan internal dan eksternal, didapatkan alternatif strategi yaitu menciptakan *corporate branding/*pencitraan perusahaan melalui *word of mouth* dari konsumen atas hasil produksi perusahaan agar dapat meningkatkan jumlah *order*, perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran untuk perluasan wilayah jangkauan perusahaan, pembuatan jadwal kerja yang jelas agar dapat menjadi informasi untuk melihat kemungkinan peningkatan kapasistas perusahaan, penggunaan *website* untuk memperluas jangkauan wilayah diluar Gresik, melakukan perencanaan penekanan biaya melalui evaluasi kinerja keuangan perusahaan dan menyesuaikan dengan kebijakan upah minimum kota Gresik dan meningkatkan kontrol fungsi keuangan untuk meningkatkan strategi pelayanan kepada pelanggan dalam rangka menekan daya tawar pembeli yang tinggi.

D. Formulasi Strategi

Dalam perumusan formulasi strategi, dilakukan pemilihan strategi berdasarkan karakteristik perusahaan. Adapun karakteristik yang sesuai dengan perusahaan yaitu keakraban dengan pelanggan dan kontrol laporan keuangan yang detail dan sering. Dari karakteristik tersebut, strategi yang sesuai dengan perusahaan adalah strategi fokus. Dalam strategi fokus, perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen yang disimpulkan dari pernyataan bahwa pasar perusahaan adalah perusahaan yang memiliki mesin manufaktur ataupun perusahaan yang perlu memperbaiki *sparepart* mesin produksi mereka. Sehingga segmen inilah yang menjadi orientasi utama perusahaan.

Tabel 3.1 Tabel Matriks SWOT pada CV. Berkat Anugerah

Internal / Eksternal	**Kekuatan (*Strength*)** (S1) Hubungan relasi yang kuat dengan konsumen. (S2) Pencatatan keuangan yang mampu mengidentifikasi laba dari setiap pekerjaan yang ada. (S3) Kualitas hasil produksi yang baik. (S4) Karyawan perusahaan yang memiliki keahlian di bidang bubut.	**Kelemahan (*Weakness*)** (W1) Tidak memiliki program pemasaran. (W2) Belum melaksanakan kontrol keuangan. (W3) Tidak ada pengaturan jadwal pengerjaan yang jelas. (W4) Tidak ada upaya peningkatan kompetensi karyawan dalam perusahaan.
Peluang (*Opportunity*) (O1) Pangsa pasar yang masih luas untuk perusahaan. (O2) Daya tawar pemasok lemah. (O3) Wilayah jangkauan yang masih luas.	**Strategi SO** • Melakukan c*orporate br*anding / pencitraan perusahaan (S1, S3, S4, O1, O2, O3).	**Strategi WO** • Perencanaan dan pelaksanaan program pemasaran untuk memperluas wilayah jangkauan perusahaan (W1, O3). • Pembuatan jadwal kerja yang jelas agar dapat menjadi informasi untuk melihat kemungkinan peningkatan kapasitas perusahaan (W3, O2) • Penggunaan *website* untuk memperluas jangkauan wilayah diluar Gresik (W4, O3).
Ancaman (*Threat*) (T1) Kenaikan UMK wilayah Gresik. (T2) Daya tawar pembeli tinggi.	**Strategi ST** • Penekanan biaya melalui identifikasi atas kinerja keuangan untuk penyesuaian dengan kenaikan UMK Gresik. (S2, T1)	**Strategi WT** • Pembuatan sistem kontrol keuangan untuk mengidentifikasi efektivitas dan efisiensi strategi fungsi pemasaran. (W2, T2)

Sumber : Data Primer (diolah)

E. Pengembangan Usaha

Melalui strategi fokus, kebijakan-kebijakan yang mendukung yaitu mengutamakan produk dan kepuasan pelanggan, dimana hasil produk dan kepuasan pelanggan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Hasil produk yang baik dan sesuai dengan permintaan konsumen akan secara langsung berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Dalam perusahaan bubut, indikator utama dalam menghasilkan produk yang baik dan sesuai dengan permintaan konsumen adalah kemampuan karyawan perusahaan dalam melakukan proses produksi. Oleh karena itu perusahaan perlu selektif dalam melakukan proses perekrutan atas karyawan yang menjadi faktor penting dalam proses produksi.

Selain itu perusahaan juga perlu mengutamakan perbaikan internal perusahaan. Perbaikan internal ini dimaksudkan perbaikan dari sisi aktivitas fungsi bisnis yang bermanfaat bagi perusahaan dalam upaya pengembangan usaha, perlu dirancang, diterapkan serta dikembangkan. Seperti halnya pembuatan struktur organisasi perusahaan, termasuk tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan, di sisi lain dapat pula melalui perancangan aktivitas untuk mendukung perbaikan internal perusahaan, sebagai contoh yang telah berjalan sekarang dalam fungsi keuangan telah diperbaiki perusahaan perlu terus dikembangkan baik dari sisi pencatatan ataupun evaluasi kinerja keuangan perusahaan agar mampu mendorong perusahaan untuk bertumbuh dan berkembang.

Dalam fungsi pemasaran, fokus yang dilakukan perusahaan adalah melakukan *corporate branding*/pencitraan perusahaan melalui *word of mouth* dengan menjaga kualitas hasil produksi perusahaan dan menjaga hubungan konsumen tetap perusahaan. Disisi lain perusahaan juga dapat melakukan beberapa program pemasaran untuk menjaga hubungan dengan konsumen tetap dengan membuat kalender untuk souvenir tahunan pada konsumen, memberikan parcel pada konsumen tetap perusahaan pada acara tertentu dan memberikan layanan khusus seperti melakukan *check* langsung atas *sparepart* yang akan dibubut ditempat konsumen, Beberapa kondisi perusahaan yang mendukung terciptanya *word of mouth* dalam *corporate branding* dapat berjalan. Pertama, perusahaan selalu menjaga hubungan dengan konsumen, hal ini memungkinkan karena konsumen perusahaan yang tidak terlalu banyak. Sehingga hubungan antara konsumen dengan perusahaan dapat diperkuat untuk bisa menghasilkan suatu bentuk referensi atas perusahaan dari konsumen. Kedua, hasil produksi perusahaan yang baik, karena seluruh karyawan dalam perusahaan yang ahli dalam melakukan pekerjaan bubut. Sehingga dengan terus mempertahankan hasil produksi yang baik, perusahaan dapat menghasilkan suatu produk yang layak untuk direferensikan oleh konsumen.

Untuk mencapai tujuan bagi fungsi pemasaran, kebijakan – kebijakan yang mendukung. Pertama, perusahaan selalu menjaga hubungan dengan konsumen, hal ini memungkinkan karena konsumen perusahaan yang tidak terlalu banyak. Sehingga hubungan antara konsumen dengan perusahaan dapat diperkuat untuk bisa menghasilkan suatu bentuk referensi atas perusahaan dari konsumen. Kedua, hasil produksi perusahaan yang baik, karena seluruh karyawan dalam perusahaan yang ahli dalam melakukan pekerjaan bubut. Sehingga dengan terus mempertahankan hasil produksi yang baik, perusahaan dapat menghasilkan suatu produk yang layak untuk direferensikan oleh konsumen

Dalam fungsi keuangan, fokus yang dilakukan perusahaan untuk perbaikan kedepan adalah sistem pencatatan yang lebih baik agar dapat menghasilkan informasi, yang berguna untuk pengambilan keputusan dan dapat menjadi bahan evaluasi setiap bulan atas kinerja keuangan perusahaan. Tantangan yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan upah minimum kota Gresik yang meningkat, dapat dikelola perusahaan dengan melakukan perencanaan penekanan biaya seperti memberikan

tunjangan makan, transportasi dan kesehatan untuk karyawan baru dengan menawarkan gaji di bawah UMK yang ada, selain itu dapat mengidentifikasi pemicu biaya yang ada di perusahaan agar dapat ditekan. Selain itu perusahaan melakukan perbaikan kontrol keuangan yaitu mengatur arus masuk dan keluar secara lebih rapi, sehingga nantinya dapat menjadi suatu informasi yang berguna bagi perusahaan untuk mengidentifikasi konsumen mana yang lebih potensial, dan perusahaan dapat fokus dalam menjaga relasi dengan konsumen potensial.

Untuk mencapai tujuan bagi fungsi keuangan, kebijakan-kebijakan yang mendukung. Pertama, evaluasi keuangan perusahaan dilakukan sekali dalam satu bulan. Kedua, memastikan keakuratan data keuangan yang ada dalam perusahaan. Ketiga, menjaga kelengkapan data keuangan yang ada dalam perusahaan.

Dalam fungsi operasi, perusahaan selama ini telah melaksanakan kegiatan proses produksi dengan hasil *output* yang baik, hanya saja konsistensi dalam pengaturan jadwal proses produksi tidak teratur dengan baik oleh fungsi operasi. Pembuatan jadwal kerja yang jelas agar dapat menjadi informasi untuk memperlihatkan kemungkinan peningkatan kapasitas perusahaan dalam upaya memperluas wilayah jangkauan, atau melihat permasalahan dalam fungsi operasi perusahaan yang nampak dari jadwal kerja. Informasi jadwal kerja diharapkan dapat memperlihatkan bahwa tidak ada pekerjaan yang terlambat, yang mengindikasikan kompetensi karyawan yang sesuai sehingga perusahaan mempertimbangkan peningkatan kapasitas perusahaan. Di sisi lain, mengacu pada informasi yang didapatkan dari jadwal kerja, diharapkan dapat menunjukkan ada atau tidak pekerjaan yang terlambat, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa permasalahan yang ada berasal dari kompetensi karyawan perusahaan yang kurang.

Untuk mencapai tujuan bagi fungsi produk, kebijakan-kebijakan yang mendukung. Pertama, perancangan jadwal proses produksi yang mampu memperlihatkan kinerja produksi untuk melihat kemungkinan peningkatan kapasitas produksi. Kedua, konsistensi proses produksi selama melaksanakan seluruh proses perancangan dan pada saat peningkatan kapasitas dilakukan perusahaan.

Dalam penerapan ke fungsi sumber daya manusia, sistem informasi dapat menjadi salah satu jalan pengembangan kompetensi karyawan seperti bagian administrasi yang berada di kantor perusahaan untuk mengelola *website* yang dapat digunakan perusahaan untuk memperkenalkan perusahaan dalam dunia Internet. Diharapkan dengan memperkenalkan perusahaan dalam Internet melalui forum-forum teknik atau relevan dengan perusahaan dapat memperluas wilayah jangkauan pemasaran perusahaan yang tidak hanya terbatas di Gresik.

Untuk mencapai tujuan bagi fungsi sumber daya manusia, maka kebijakan yang mendukung yaitu konsistensi dalam mengelola *website* perusahaan mulai dari memperkenalkan profil perusahaan hingga pada memasarkan jasa perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan dari penelitian ini. Pertama, pengelolaan usaha bubut pada CV. Berkat Anugerah masih menggunakan cara tradisional. Fungsi pemasaran dijalankan oleh Direktur Utama dan Direktur Operasional yang dilakukan dengan mengandalkan hubungan dengan pihak luar untuk mendapatkan *order*. Fungsi keuangan sedang dalam proses perbaikan sistem pencatatan yang memungkinkan perusahaan dapat melihat laba dari setiap pekerjaan. Sedangkan untuk fungsi operasi, selama ini berperan dalam proses produksi yang dilakukan perusahaan. Fungsi SDM dalam perusahaan dijalankan oleh Direktur Utama dan Direktur Operasional, aktivitas yang dilakukan berupa proses perekrutan, penetapan gaji karyawan dan masalah karyawan masuk/keluar. Kedua, Analisa lingkungan internal yang dimiliki perusahaan, kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah adanya karyawan yang ahli dan hubungan yang kuat dengan konsumen. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah tidak memiliki program pemasaran, tidak ada pengaturan jadwal pengerjaan yang jelas, dan tidak ada upaya peningkatan kompetensi karyawan dalam perusahaan. Untuk analisa lingkungan eksternal, peluang yang dimiliki perusahaan adalah pangsa pasar yang masih luas, daya tawar pemasok yang rendah dan wilayah jangkauan yang masih luas. Selain itu ancaman bagi perusahaan adalah kebijakan pemerintah mengenai upah minimum kota Gresik dan daya tawar pembeli yang tinggi. Ketiga, strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi Fokus, yang tampak dari karakteristik perusahaan dilihat dari kontrol laporan keuangan yang detail dan keakraban pelanggan, selain itu adanya pendekatan dengan pelanggan yang selalu dijaga perusahaan karena salah satu kekuatan perusahaan yang perlu dijaga, disisi lain juga ada kondisi dimana fokus perusahaan ada pada satu atau beberapa kelompok dimana dalam hal ini berupa perusahaan yang memiliki mesin manufaktur sebagai fokus perusahaan. Keempat, pengembangan usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengatasi masalah ketidakjelasan pembagian tugas adalah pembuatan struktur organisasi perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat mengembangkan internal perusahaan, dengan terlebih dulu memiliki struktur organisasi perusahaan yang jelas, untuk membantu pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing individu dalam perusahaan.

Setelah itu perusahaan dapat melakukan pengembangan usaha seperti melakukan *coporate branding*/ pencitraan perusahaan melalui *word of mouth*, merencanakan program pemasaran untuk menjaga hubungan relasi, merencanakan pembuatan jadwal kerja yang jelas, merencanakan pembuatan *website* perusahaan, melakukan perencanaan penekanan biaya melalui evaluasi kinerja keuangan dan meningkatkan kontrol fungsi keuangan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan potensial.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah perusahaan dapat membuat struktur organisasi untuk memperjelas tugas dan tanggung jawab masing-masing individu perusahaan yang kemudian dapat dikomunikasikan pada semua karyawan dalam upaya perbaikan internal perusahaan sehingga dapat mendorong perusahaan semakin efektif dan efisien dalam

menjalankan masing-masing fungsi dalam perusahaan.

Selain itu perusahaan dapat melakukan pengembangan pada masing-masing fungsi bisnis. Pada fungsi pemasaran, perusahaan dapat melakukan *corporate branding*/pencitraan perusahaan dengan menciptakan *word of mouth* dari konsumen tetap perusahaan. Pada fungsi keuangan, perusahaan hendaknya memperbaiki sistem kontrol keuangan perusahaan agar dapat menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan perusahaan. Pada fungsi produksi, perusahaan dapat membuat jadwal proses produksi secara tertulis sebagai sumber informasi perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan atau mengidentifikasi masalah produksi dalam perusahaan. Pada fungsi sumber daya manusia, karyawan administrasi dapat diberdayakan untuk mengelola *website* dalam memperkenalkan profil perusahaan melalui forum-forum teknik atau forum yang relevan dengan perusahaan. Dalam penerapan strategi tersebut, evaluasi harus terus-menerus dilakukan agar perusahaan dapat mengikuti perkembangan zaman yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.

Bungin, Burhan. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Daft. Richard L. (2010). *New Era of Management* (9th ed). South-Western: Cengage Learning.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th ed). England: Pearson Education Limited.

Dyck,B., Neubert, M.J. *Principle of Management*. South-Western : Cengage Learning.

Gerhart, Barry., Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart., Wright, Patrick M. (2008). *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage* (6th ed). New York: Mc Graw Hill.

Kansil, C. (2001). *Hukum Perusahaan Indonesia (Aspek Hukum Dalam Ekonomi).* Jakarta: Pradnya Paramita.

Kemenperin. (2010)(B). *Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Besar dan Sedang Indonesia*. Retrieved 2010, from http://www.kemenperin.go.id/statistik/ibs_indikator.php?indikator=1

Moleong, Lexy J. (2007). *Metode penelitian kualitatif* (Rev. ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Porter, Michael. (1987). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.

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

Sumarni, Murti., John Soeprihanto. (2010). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.