PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA FURNITURE PADA CV. XYZ DI SIDOARJO

Gracia Evelyn Emeltan Tjoa dan Dhyah Harjanti, S.E, M.Si
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: gracia_09119@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan usaha *furniture* pada CV. XYZ dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif studi kasus. Penetapan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang terdiri atas fungsi *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* sudah berjalan dengan baik. Dari analisis lingkungan internal pada empat aspek, yaitu Pemasaran, Keuangan, Produksi atau Operasi, dan Sumber Daya Manusia, diketahui terdapat permasalahan pada aspek Pemasaran dan Sumber Daya Manusia. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan eksternal digunakan *Porter's Five Forces*. Menunjukan bahwa, persaingan antar perusahaan saingan kurang diperhatikan, potensi masuknya pesaing baru cukup besar, potensi pengembangan produk pengganti yang rendah, daya tawar pemasok yang lemah, dan daya tawar konsumen yang tinggi. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah ke dalam analisis SWOT. Dari hasil analisis, dapat disarankan bagi CV. XYZ untuk menerapkan strategi fokus.**

Kata Kunci- Five forces,* Pengelolaan dan Pengembangan, Strategi fokus, SWOT, Usaha *furniture

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki hutan terluas di dunia. Hutan yang luas ini tentu saja menghasilkan banyak kayu-kayu dari pohon yang tumbuh didalamnya seperti mahoni, ramin, jati, rotan, merantai, dan lain-lain. Sedangkan kayu yang dihasilkan tersebut bisa digunakan untuk sumber pendapatan bagi masyarakat Indonesia. Misalnya, untuk pembuatan perabot rumah tangga antara lain pembuatan pintu, lemari, meja, dan lainnya. Istilah untuk perabot rumah tangga ini ialah *furniture*

Industri *furniture* di Indonesia memiliki potensi yang diperkirakan pada tahun 2012 akan mengalami kenaikan sebesar 5% - 10%. Kenaikan ini harus diimbangi dengan adanya peningkatan kualitas produksi dan inovasi produk (Pos Kota News, 2012). Adanya perkiraan kenaikan produksi *furniture* ini menunjukkan bahwa industri *furniture* Indonesia cukup menjanjikan baik untuk pasar dalam negeri dan juga luar negeri.

CV. XYZ merupakan perusahaan pembuat *furniture* atau perabot rumah tangga. *Furniture* yang dihasilkan ini kemudian akan diekspor ke beberapa negara, antara lain Jepang, Belanda, Australia, Swedia, dan Afrika. CV. XYZ dalam usahanya memproduksi *furniture* yang berasal dari kayu. Namun berdasarkan permintaan pasar, maka ditambahkan komponen dari beberapa jenis *furniture* yang dibuat dengan bahan dasar rotan. Kegiatan pembuatan komponen *furniture* yang memiliki bahan dasar rotan ini menggunakan para pekerja tahanan yang berada di Porong dan juga Malang. Akan tetapi semua kegiatan produksi akhir dan juga pemeriksaan kualitas dilakukan pada pabrik yang berada di Sidoarjo. Para pekerja dikontrak dengan sistem borongan.

Dilihat dari segi persaingan, CV. XYZ tidak gentar meskipun memiliki banyak pesaing. CV. XYZ sangat mengutamakan kualitas dari hasil produksinya. Itulah yang menyebabkan CV. XYZ tetap memiliki pelanggan yang loyal dalam melakukan pemesanan barang dan membeli barang hasil produksi.

Dalam menjalankan usahanya, CV. XYZ mengalami kendala mengenai pengelolaan Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. CV. XYZ sebenarnya sudah memiliki struktur organisasi yang telah dijalankan sejak awal berdirinya perusahaan tersebut. Namun kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut masih kurang maksimal. Hal ini karena masih saja ada orang-orang tertentu yang menjalankan pekerjaan secara rangkap, sehingga kurang fokus dengan pekerjaannya dan hasil yang dikerjakan tidak maksimal.

CV. XYZ memiliki kendala dalam sistem manajemen. Pengertian manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2008; Robbins, Coulter 2010; Makmur, 2009) Dari definisi itu, maka ada empat fungsi manajemen yang harus dimiliki dalam suatu perusahaan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) (Daft, 2008; Robbins dan Coulter, 2010, Solihin, 2009, Sumarni dam Soeprihanto, 2010; Sukarna 2011; Wijayanto, 2012). Perencanaan adalah berarti menentukan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian merupakan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Pemanfaatan sumber daya digambarkan melalui pembagian kerja organisasi menjadi sejumlah departemen dan jabatan, garis formal kewenangan, dan mekanisme untuk mengoordinasi tugas yang berbeda. Penggerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan

perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Pengendalian organisasional adalah proses pengaturan yang sistematis dari aktivitas-aktivitas organisasional untuk menjadikan mereka konsisten dengan harapan-harapan yang dibentuk dalam rencana, target, dan standar kerja.

Analisis lingkungan internal yang didapatkan dari fungsi bisnis perusahaan yaitu pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumber daya manusia (Solihin, 2009; David, 2011; Wijayanto, 2012; Noe et al., 2010). Ada 7 dasar fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, 2011). Menurut Hourne, ada 3 keputusan dalam fungsi keuangan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden (dalam David, 2011). Ada 5 fungsi-fungsi dasar manajemen produksi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas (David, 2011). Proses manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, imbal jasa, dan pemutusan hubungan kerja (Wijayanto, 2012; Noe et al., 2010).

Analisis lingkungan eksternal dilihat dari *Porter Five Forces* (Solihin, 2009; Porter, 1987; David, 2011). Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur industri yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen (dalam Solihin, 2009). Menurut Hunger dan Wheelen (2003) analisis situasi mengunakaan SWOT ini mengharuskan para manajer untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-anacaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.

Formulasi strategi yang menggunakan strategi generik Porter (Porter, 1987). Strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keuntungan kompetitif dari 3 landasan yang berbeda yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus (dalam porter 1987). Serta rencana pengembangan usaha yang penetapan strateginya meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, dan alokasi sumber daya (David, 2011).

Sehingga menghasilkan kerangka pemikiran yaitu menganalisis lingkungan internal yaitu fungsi manajemen antara lain *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* pada fungsi bisnis yaitu pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumber daya manusia. Serta melakukan analisis eksternal *porter's five forces* antara lain persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen. Analisis ini menghasilkan matriks SWOT, lalu menentukan formulasi strategi, dan diusulkan rencana untuk pengembangan usaha.

Dalam melakukan pengelolaan manajemen perusahaan, juga dibutuhkan sumber daya yang berkompeten dibidangnya. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan usaha CV. XYZ. Ini juga menjadi salah satu kendala yang dihadapi oleh CV. XYZ, yaitu sulit mencari tenaga ahli yang kompeten. Tentu bukan hal yang mudah dalam menjalankan serta mengelola perusahaan tersebut, dibutuhkan adanya kerjasama yang baik dalam semua fungsi bisnis dalam perusahaan. Oleh karena itu, maka diadakan penelitian dengan judul "Pengelolaan dan Pengembangan Usaha *Furniture* pada CV. XYZ di Sidoarjo". Serta diharapkan dari hasil penelitian ini dapat diketahui pentingnya kerjasama yang terjalin dalam semua fungsi bisnis dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengelolaan usaha *furniture* pada CV. XYZ?
2. Bagaimana analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal pada CV. XYZ?
3. Bagaimana analisis SWOT pada CV. XYZ?
4. Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha *furniture* pada CV. XYZ?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan yang mau dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha *furniture* pada CV. XYZ.
2. Mendeskripsikan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal pada CV. XYZ.
3. Mendeskripsikan analisis SWOT pada CV. XYZ.
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha *furniture* pada CV. XYZ.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan yang 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, 2010).

Definisi konseptual dalam penelitian ini terdiri dari fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Kemudian analisis lingkungan internal yang terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumber daya manusia. Juga analisis lingkungan eksternal yang menggunakan Porter *Five Forces Model.* Lalu analisis SWOT, formulasi strategi yang terdiri dari 3 strategi, yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus. Serta pengembangan usaha yang disarankan untuk perusahaan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *nonprobability sampling* (Sugiyono, 2012). Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* terhadap 5 orang informan, dimana penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penentuan sampel, dipilih orang-orang yang paling tahu tentang apa yag diharapkan (Sugiyono, 2012). Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif (Sugiyono, 2011). Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Sumber data di dalam penelitian merupakan faktor yang sangat penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian (Purhantara, 2010).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara semi terstruktur, pengamatan umum, dan dokumen

(Purhantara, 2010; Sugiyono, 2012). Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. (Purhantara, 2010; Sugiyono, 2012).

Teknik analisa data yang digunakan menurut Ghony dan Almanshur (2012) adalah :

a. Menelaah seluruh data yang tersedia (yang berhasil diperoleh) dari berbagai sumber baik data dari wawancara, pengamatan, dokumen, gambar, foto, dan sebagainya. Data yang banyak itu dicermati, dipelajari dan ditelaah.
b. Mereduksi data yang dilakukan dengan menggunakan abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pertanyaan-pertanyaan perlu dijaga agar tetap berada di dalam permasalahan yang dibahas.
c. Menyusun dalam satuan-satuan. Satuan kemudian dikategorikan sambil melakukan koding.
d. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum CV. XYZ

CV. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri *furniture.* Awalnya perusahaan ini berada di daerah Porong, tetapi tidak bertahan lama, karena waktu itu perusahaan sempat menurun dan terjadi PHK secara besar-besaran terhadap semua tenaga kerja. Setelah itu perusahaan benar-benar ditutup. Lalu, dibuka kembali di Sidoarjo. CV. XYZ memiliki anak perusahaan di Porong dan Malang yang bekerja sama dengan pemerintah dalam bentuk penggunaan para tahanan sebagai pekerja dan pembuat *furniture. Furniture* yang dihasilkan kemudian diekspor ke luar negeri, antara lain ke Belanda, Jepang, Swedia, Inggris, dan lainnya. Berbekal mesin manual dan beberapa tenaga kerja, CV. XYZ pada awalnya hanya mampu memenuhi sedikit permintaan konsumen. Tetapi semakin lama semakin meningkat dan mulai memiliki mesin-mesin yang lebih canggih sehingga kinerja semakin lebih produktif untuk mencapai kapasitas dan kualitas pasar. CV. XYZ berhasil memperluas area pasar ekspornya dan memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin besar. Hingga saat ini CV. XYZ memiliki sekitar 200 orang tenaga kerja.

B. Analisis Lingkungan Internal pada CV. XYZ

Analisis lingkungan internal yang dilakukan berdasarkan pada fungsi manajemen yang diimplementasikan ke dalam setiap fungsi bisnis yang ada dalam CV. XYZ, yaitu:

a. Analisis Lingkungan Internal pada Aspek Pemasaran

Dalam tahap perencanaan, proses pemasaran produk selama ini perusahaan tidak memiliki rencana dan strategi khusus, semua tergantung pemesanan dari konsumen. Dalam pengadaan barang perusahaan tidak memiliki stok barang karena produksi berlangsung saat ada pesanan dari konsumen. Perusahaan berusaha memberikan kualitas dan juga pelayanan yang terbaik dengan berusaha memenuhi permintaan konsumen. Dalam hal ini, pelanggan yang dimiliki perusahaan adalah merupakan distributor *furniture* di Luar Negeri.

Sistem pemesanan barang yang dilakukan oleh konsumen dimulai dengan memberikan model dan desain *furniture,* kemudian perusahaan berusaha membuatnya, setelah barang jadi, perusahaan akan meminta persetujuan konsumen, jika konsumen setuju maka diadakan kesepakatan mengenai harga dan jumlah barang. Sedangkan untuk harga yang diberikan pada konsumen ditentukan dari model dan juga bahan baku yang digunakan. Sedangkan untuk proses distribusi dilakukan dengan pengiriman laut melalui kapal dan disesuaikan dengan pesanan yang ada.

Proses ekspor dimulai saat melakukan pemesanan kapal untuk pengangkutan dan disesuaikan dengan jadwal pengiriman barang. Kemudian saat keberangkatan, pihak kapal akan memberikan berkas-berkas untuk proses pengiriman tersebut. Setelah itu pihak perusahaan akan mengirimkan berkas *Invoice, Packing List, dan* Draft BL (*Bill of Lading*) untuk melakukan penagihan pembayaran kepada pembeli. Batas pembayaran adalah seminggu setelah *invoice* dan berkas lainnya diterima pembeli. Dalam hal batas pembayaran yang diberikan, untuk konsumen baru biasanya dikenakan DP (*Down Payment*) 30%. Pihak perusahaan juga harus benar-benar selektif dalam menentukan konsumen dan harus mengetahui latar belakang konsumennya. Sedangkan untuk konsumen lama batas pembayarannya satu minggu setelah *invoice* diterima.

Untuk proses pengorganisasian yang dilakukan dalam perusahaan adalah melakukan pembagian tugas karyawan yang sudah diatur oleh *job desc* masing-masing divisi. Dalam perusahaan, kesesuaian fungsi organisasi sudah cukup sesuai tetapi perlu adanya perbaikan untuk menjadi lebih baik, karena dalam fungsi ini pekerja kurang berjalan sesuai dengan tugasnya.

Sedangkan untuk penggerakan berupa pemberian motivasi kerja yang berbentuk pemberian semangat yang sangat penting untuk memacu kinerja para pekerja. Sedangkan untuk pemberian pengarahan akan diberikan saat evaluasi kerja yang diadakan minimal sebulan sekali. Evaluasi ini dilakukan secara bersama-sama dengan semua bagian dalam perusahaan.

Untuk proses pengendalian, perusahaan mengalami kendala, yaitu kesulitan untuk mendapatkan pelanggan baru, perusahaan butuh kemampuan lebih untuk mampu membuat *furniture* yang sesuai permintaan konsumen yang beragam.

Dorongan dan motivasi yang membuat kinerja para pekerja dan karyawan menjadi lebih baik. Untuk kontrol dalam perusahaan dilakukan dengan evaluasi yang diadakan rutin, terutama saat ada masalah-masalah yang penting.

b. Analisis Lingkungan Internal pada Aspek Keuangan

Perencanaan pada aspek keuangan dalam hal pengelolaan keuangan, terjadi perputaran keuangan dalam perusahaan, uang dalam perusahaan didapatkan dari pemasukan penjualan *furniture* dan pengeluarannya untuk membeli bahan baku untuk pembuatan pesanan berikutnya. Perencanaan kebutuhan finansial adalah berdasarkan kebutuhan dari setiap divisi dalam perusahaan, berupa rincian kebutuhan yang berdasarkan kebutuhan setiap divisi dan butuh persetujuan dari manajer keuangan.

Sedangkan untuk pengorganisasian, pembagian tugas dalam perusahaan merupakan sesuatu yang penting agar kinerja

dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Pembagian tugas lebih dititik beratkan pada satu orang, yaitu manajer keuangan yang mengatur semua keuangan dengan persetujuan oleh direktur utama. Untuk peramalan keuangan dan kebutuhan dari setiap bagian dalam perusahaan setiap tahunnya akan dibuatkan perkiraan anggaran untuk tahun kerja berikutnya yang disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran tahun berjalan yang dibuat oleh manajer keuangan.

Fungsi penggerakan dalam perusahaan adalah pemberian dorongan. Pemberian dorongan menjadi sebuah hal yang penting untuk memacu proses kerja para karyawan. Adanya kontrol rutin dan juga ada pemberian motivasi kerja berupa pengawasan pada hasil pekerjaan. Pengarahan yang diberikan dalam perusahaan biasanya pada saat adanya rapat dan juga evaluasi rutin yang selalu diadakan secara bersamaan dengan divisi lainnya.

Sedangkan untuk fungsi pengendalian, perusahaan menggunakan jasa konsultan yang membantu mengontrol keuangan perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan untuk evaluasi kerja biasanya dikontrol langsung oleh direktur utama, sehingga jika ada kesalahan, langsung di evaluasi. Namun untuk evaluasi keseluruhan, biasanya diadakan bersamaan dengan evaluasi dengan divisi lainnya. Menurut manajer keuangan, evaluasi rutin dari atasan diadakan setiap 1 sampai 2 minggu sekali.

c. Analisis Lingkungan Internal pada Aspek Produksi atau Operasi

Fungsi perencanaan dalam perusahaan yaitu merencanakan pembuatan produksi disesuaikan dengan pesanan yang masuk dari konsumen. Proses produksi yang dilakukan untuk menghasilkan produk dimulai dari pembahanan yang berada diluar area pabrik, pembahanan ini adalah pembuatan dan penyusunan kayu mentah menjadi papan dengan bentuk S4S (*Slice* 4 *Sides*). Papan S4S adalah kayu yang sudah dilem dan dijadikan satu. Kemudian papan S4S tersebut dimasukkan ke dalam gudang untuk disortir, jika ada yang kurang baik atau kurang sesuai maka dikembalikan lagi untuk diperbaiki. Setelah itu masuk dalam proses, pada tahap ini komponen-komponen dirakit dan diberi lubang sesuai yang diinginkan konsumen. Tahap proses ini terdapat 1 orang *quality control*. Kemudian tahap *assembling,* yaitu perakitan dari beberapa komponen, lalu masuk tahap *sanding,* yaitu tahap mengamplas hasil *furniture* yang telah dirakit. Pada tahap ini ada 2 orang *quality control*. Kemudian tahap *finishing*, pada tahap ini *furniture* dicat 2 kali, lalu digosok dan diberi *topcoat,* yaitu diberi lapisan cat paling luar. Dibagian ini juga ada 2 orang *quality control*. Setelah itu masuk pada tahap *quality control* dari pihak pembeli. Setelah semuanya selesai, lalu produk yang sudah jadi di *packing* dan dimasukkan kedalam kontainer lalu siap untuk dikirim. Dalam hal distribusi, barang didistribusikan langsung keluar negeri menggunakan kontainer dan dikirim dengan menggunakan alat pengangkutan kapal laut.

Untuk sistem pemesanan, konsumen memberikan contoh model yang diinginkan, lalu perusahaan mencoba membuat dan jika konsumen menyetujuinya, maka perusahaan membuat kesepakatan untuk jumlah dan jadwal pengiriman barangnya. Biasanya untuk pemesanan barang batas pemesanannya minimal 5 - 6 minggu. Kapasitas pembuatan produk tergantung dari seberapa banyak pesanan yang diterima, tidak bisa diprediksi.

Persediaan bahan mentah untuk proses produksi disesuaikan dengan jumlah pesanan, biasanya perusahaan menyediakan persediaan berupa bahan-bahan penunjang pembuatan *furniture*, misalnya mur, baut, paku, dan lainnya. Sedangkan untuk kayu biasanya distok sekaligus dalam jumlah banyak.

Teknologi yang digunakan untuk menunjang kegiatan produksi sampai saat ini cukup memadai yaitu dengan menggunakan mesin-mesin canggih. Ada beberapa jenis mesin yang digunakan, antara lain untuk pembahanan ada mesin *Finger Joint*, ada mesin *Sanding Master*, *Panel Saw*, *Compressor* yang bunyinya selalu terdengar paling keras, dan masih banyak mesin-mesin lainnya. Serta ada teknologi *sandblast* yang menghasilkan kayu terlihat berserat.

Perusahaan memiliki kebun sendiri yang berada di Probolinggo untuk menghasilkan kayu dan pemasok bahan-bahan lainnya biasanya berasal dari dalam Pulau Jawa saja, ada yang dari Gresik, Surabaya, Juwana, Kudus, dan kota lainnya. Lokasi perusahaan sudah cukup strategis karena pemasok berada di sekitar Pulau Jawa saja dan untuk pengiriman juga tidak terlalu jauh dengan pelabuhan Perak.

Sedangkan untuk karateristik produk yang diinginkan setiap negara pasti berbeda-beda. Pasar Jepang lebih suka yang berbahan dasar rotan dan banyak laci-lacinya. Sedangkan pasar Eropa suka yang minimalis, baik bentuk dan juga warnanya.

Fungsi pengorganisasian adalah berupa pembagian kerja yang menggunakan sistem pekerja borongan dan setiap pekerja sudah memiliki bagian masing-masing sesuai dengan kemampuannya dan biasanya orangnya dikontrak secara berulang-ulang, sehingga para pekerja sudah ahli dalam melakukan pekerjaan. Setiap pekerja sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Perusahaan menggunakan sistem kerja borongan untuk para pekerja borongan pada perusahaan di Sidoarjo dan menggunakan pekerja tahanan untuk anak perusahaan di Porong dan di Malang.

Untuk fungsi penggerakan berupa pemberian dorongan kepada karyawan dan pekerja adalah dengan memberikan semangat positif, sehingga akan membuat para pekerja lebih terpacu untuk bekerja lebih baik lagi, pemberian semagat ini sangat dibutuhkan apalagi di saat mendekati waktu pengiriman.

Untuk pemberian pengarahan, pengarahan yang diberikan berupa rapat evaluasi kerja yang diadakan 1 sampai 2 minggu sekali dan di dalamnya diberikan pengarahan mengenai sesuatu yang mendesak dan jika ada *complain* dari pembeli dan rapat ini diadakan dan diikuti oleh semua bagian.

Sedangkan untuk fungsi pengendalian, perusahaan melakukan proses pengawasan, hal ini sangat penting dalam proses produksi, dikarenakan kontrol akhir kualitas produk *furniture* berada pada proses ini, jika kualitas baik maka akan menaikkan nilai perusahaan dimata konsumennya. Proses kontrol kualitas ini dilakukan dengan adanya beberapa orang sebagai *quality control* pada setiap tahap dan juga *quality control* dari pihak pembeli.

Untuk pekerja yang mengontrol kerja para pekerja tahanan di Porong dan Malang adalah orang dari pihak perusahaan yang ditempatkan di tempat pekerja tahanan dan tugasnya

untuk melakukan *quality control* sebelum barang dikirim lagi ke perusahaan di Sidoarjo.

d. Analisis Lingkungan Internal pada Aspek Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam perusahaan sampai saat ini masih belum memiliki rencana untuk menambah jumlah karyawan, karena merasa kinerja masih bisa berjalan dengan baik. Adanya standarisasi kerja, untuk menilai kemampuan oang tersebut untuk dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan. para pekerja yang saat ini bekerja untuk perusahaan sebagian besar adalah pekerja lama dengan kemampuan personal untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dan disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian, serta mudah beradaptasi.

Perusahaan tidak mempunyai proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan pegawai baru. Keahlian biasanya didapatkan secara tidak langsung melalui pembelajaran antar sesama karyawan.

Untuk prosedur pekerja tahanan pihak perusahaan bekerja sama dengan pemerintah setempat, karena mempekerjakan para tahanan. Bahan-bahan dan peralatan sudah disediakan, para pekerja hanya melakukan perakitan, tetapi ada karyawan dari perusahaan yang berada disana untuk melakukan *quality control* sebelum barang dibawa ke pabrik di Sidoarjo untuk dilakukan *quality control* dari pihak konsumen sebelum dikirim. Para pekerja tahanan sudah bekerja cukup lama, sehingga mereka sudah mengerti bagaimana perakitan dan pembuatan komponen *furniture*. Untuk pembayaran yang diberikan kepada para pekerja borongan, para pekerja dibayar perhari sesuai dengan apa yang dihasilkan.

Fungsi pengorganisasian adalah berupa pembagian tugas yang diberikan dalam perusahaan, hal ini masih berjalan cukup baik, setiap pekerja memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing yang disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Koordinasi kerja biasanya dilakukan secara langsung, para pegawai saling berkomunikasi membahas apa yang menjadi kendala yang dialami.

Untuk pekerja tahanan, penggunaan pekerja tahanan sangat menguntungkan banyak pihak, dari sisi Lembaga Pemasyarakatan (LP), perusahaan mendapatkan penghargaan dari LP karena para tahanan dibina sesuai keahlian masing-masing. Keuntungan lainnya adalah negara dan juga para tahanan mendapat pemasukan dari kerjasama ini. Selain itu, bisa mengurangi beban LP untuk membina para tahanan. Kalau dari sisi perusahaan, yang pasti mempekerjakan para tahanan lebih murah, dan saat ini cukup sulit mencari pegawai dan yang pasti perusahaan juga memajukan orang-orang tahanan, karena walaupun dalam penjara, tetapi para tahanan masih bisa menghasilkan uang.

Untuk fungsi penggerakan, dalam hal kompensasi, kompensasi finansial yang diberikan untuk para tenaga kerja berjalan dengan baik dan diatas UMR, setiap tahun selalu terjadi peningkatan kompensasi, selain itu juga ada tambahan uang transport dan uang makan. Tetapi untuk kompensasi non-finansial, perusahaan memang kurang memperhatikan, dalam perusahaan tidak ada kompensasi non-finansial seperti pemberian penghargaan meskipun telah menyelesaikan pekerjaan lebih awal, yang dipentingkan adalah gaji bulanan saja. Sedangkan untuk kompensasi yang diberikan bagi pekerja tahanan dibayarkan sesuai dengan banyak produk yang dihasilkan. Untuk uang lembur, biasanya dihitung perhari dan tergantung seberapa banyak produk yang dihasilkan dan dibayarkan bersamaan dengan gaji bulanan. Selain itu, juga mendapatkan uang makan.

Dorongan kerja yang diberikan berupa pemberian semangat dan juga motivasi-motivasi saat bekerja. Tentunya pemberian semangat yang positif sehingga dapat memacu kerja para pekerja.

Sedangkan untuk fugsi pengendalian, kontrol pekerjaan dilakukan dengan mengadakan evaluasi kerja dengan semua bagian dalam perusahaan. Untuk kinerja karyawan, kinerja para karyawan berjalan dengan cukup baik, tetapi sebenarnya masih perlu banyak perbaikan.

Evaluasi kerja biasanya dilakukan dalam bentuk rapat. Di dalam rapat akan dibahas kendala yang dihadapi. Evaluasi kerja biasanya ada tiap awal bulan dan rapat yang dipimpin oleh pemilik langsung dan membahas masalah yang dihadapi pada setiap bagian dan mencari solusi bersama.

Keselamatan kerja yang diberikan oleh perusahaan antara lain masker, untuk proses *sandblast* ada topi pelindung, untuk pengecatan, perusahaan memiliki sirkulasi untuk meredam racun. Semua ini disiapkan untuk para pekerja, tetapi para pekerja kadang malas untuk memanfaatkan peralatan keselamatan ini.

C. Analisis Eksternal pada CV. XYZ

Untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh CV. XYZ ini maka dilakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan menggunakan analisis *Porter Five Forces,* yang terdiri dari persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen.

Kondisi persaingan antar perusahaan saingan, perusahaan selama ini kurang memperhatikan keadaan pesaing, dikarenakan perusahaan sibuk menangani produksi. Pesaing adalah sesama perusahaan eksportir *furniture*. Untuk mengatasi pesaing tersebut dilakukan dengan meningkatkan mutu produk, dan pelayanan baik dalam menerima pesanan dan juga pengiriman tepat waktu. Selain itu juga dengan tetap menjaga kualitas produk dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

Sedangkan untuk pertumbuhan industri, pertumbuhan industri *furniture* semakin baik, dilihat dari yang semakin banyak peminat akan industri *furniture.* Untuk pertumbuhan secara umum, sebesar 10% lebih, keadaan ini akan diperkirakan terus meningkat.

Dilihat dari sisi kendala terhadap adanya pesaing, perusahaan tidak kesulitan dikarenakan setiap perusahaan pasti memiliki target masing-masing dan juga punya pelanggan masing-masing. Selain itu juga perusahaan diuntungkan dengan memiliki pelanggan yang loyal. Tingginya penghalang keluar ini tergolong tinggi, karena adanya pelanggan setia yang melakukan pemesanan produk secara rutin.

Dilihat dari potensi masuknya pesaing baru, perusahaan kurang mengetahui adanya pesaing-pesaing baru. Hal-hal yang menghambat masuknya pendatang baru dalam industri ini adalah modal yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis ini cukup besar karena harga bahan baku yang relatif mahal. Dilihat dari hambatan ini, pendatang baru sulit untuk masuk dalam bisnis ini. Sedangkan hal-hal yang mempermudah

masuknya pendatang baru adalah kebijakan pemerintah yang tidak melarang masuknya pendatang baru dalam industri ini.

Dalam hal pengembangan produk pengganti, perusahaan menghadapi produk pengganti yang beragam saat ini, mulai dari besi, kaca, plastik, maka dari itu harus meningkatkan kualitas sehingga tidak kalah saing dan menjaga kepercayaan pelanggan. Produk pengganti lainnya tergantung pada bahan bakunya, ada yang lebih murah ada yang lebih mahal, tetapi kayu kemungkinan memiliki nilai lebih tinggi karena berbahan dasar alami.

Sedangkan untuk kualitas yang diberikan perusahaan, sudah cukup memuaskan karena banyak pelanggan yang memesan kembali. Untuk biaya peralihan ke produk pengganti sangat tergantung pada bahan baku dan kualitas produk yang dihasilkan. Jadi untuk pengembangan produk pengganti masih kurang bisa berkembang karena para konsumen lebih menyukai hal-hal yang alami, yaitu kayu. Sehingga *furniture* dengan bahan baku kayu lebih memiliki nilai tambah bagi konsumen.

Untuk kondisi daya tawar pemasok, selama ini bentuk dukungan dari pemasok berupa hubungan baik, karena pemasok selalu memberi informasi kepada perusahaan jika ada stok kayu. Selain itu juga kualitas dan harga yang diberikan sangat terjamin karena biasa perusahaan mengambil dalam jumlah yang besar. Pemasok bisa saja berhubungan langsung dengan konsumen, tetapi hanya berupa transaksi bahan-bahan mentah.

Perusahaan dalam mengambil barang dari pemasok selalu dalam jumlah besar, sehingga perusahaan adalah konsumen yang penting bagi para pemasok-pemasoknya. Pemasok yang dimiliki oleh perusahaan berasal sekitar Pulau Jawa saja.

Dari sisi daya tawar konsumen, banyak negara yang menjadi konsumen CV. XYZ, antara lain dari Belanda, Swedia, Singapore, Inggris, dan beberapa negara lainnya. Semua pelanggan ini merupakan distributor di negaranya masing-masing. Konsumen yang dimiliki perusahaan merupakan pelanggan lama yang loyal dan selalu melakukan pemesanan kembali.

Untuk biaya berpindah tergolong rendah, namun dibutuhkan waktu dan kepercayaan dari konsumen untuk bisa berpindah pada produsen baru. Sedangkan alasan konsumen tetap memilih CV. XYZ adalah karena produk yang dihasilkan adalah produk yang benar-benar mementingkan kualitas dan harga yang terjangkau.

Untuk karateristik produk, karateristiknya berbeda-beda setiap negara dan pelanggan, misalnya saja untuk Jepang suka yang bahan dasarnya dari rotan, ada keranjangnya, ada laci-lacinya. Kalau Eropa lebih suka yang minimalis.

Untuk loyalitas konsumen dari CV. XYZ tidak lagi diragukan, terbukti dari rata-rata semua pelanggan melakukan pemesanan kembali. Dalam hal biaya berpindah yang dikeluarkan pembeli jika mengganti produsen sangat mudah karena memang banyak perusahaan yang serupa, hanya saja kualitas yang dihasilkan belum tentu sama. Hal ini yang menjadi salah satu keunggulan dari CV. XYZ dalam hal kepuasan konsumen.

D. Analisis SWOT pada CV. XYZ

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada CV. XYZ yaitu sebagai berikut:

- **Kekuatan**
  1) Perusahaan memiliki modal yang besar.
  2) Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik.
  3) Pelanggan perusahaan saat ini merupakan pelanggan lama yang telah loyal pada produk perusahaan. Pelanggan dalam perusahaan ini merupakan distributor di negaranya masing-masing.
- **Kelemahan**
  1) Tidak adanya pemasaran yang dilakukan perusahaan untuk menjaring konsumen-konsumen baru.
  2) Kinerja pegawai masih perlu perbaikan dan penambahan orang.
  3) Pegawai ada yang merangkap pekerjaan sehingga kinerja kurang maksimal.
  4) Kurangnya pemberian kompensasi non-finansial kepada pekerja membuat pekerja bisa saja berhenti bekerja.
  5) Perusahaan sejauh ini tidak melihat bagaimana pesaing bekerja. Perusahaan hanya fokus pada perbaikan dan peningkatan dalam lingkungan perusahaan sendiri tanpa melihat bagaimana perkembangan pesaing baik dalam negeri maupun luar negeri.
- **Peluang**
  1) Permintaan pasar meningkat. Dibuktikan dengan banyaknya pesanan dari pelanggan yang sudah ada.
  2) Pesaing baru cenderung susah untuk masuk ke industri *furniture* karena biaya yang dibutuhkan selama proses produksi besar.
- **Ancaman**
  1) Bahan baku kayu sekarang susah didapat.
  2) Pendatang baru yang mudah masuk dalam industri ini karena tidak ada peraturan pemerintah yang mengaturnya.

E. Matriks SWOT pada CV. XYZ

Matriks SWOT adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk mencari strategi perusahaan. Maktriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Melalui matriks ini peneliti membantu memberikan beberapa strategi alternatif pada CV. XYZ yang dirangkum pada tabel 1 berikut.

Dari tabel 1 matriks SWOT terdapat beberapa macam strategi alternatif yaitu:

1. Strategi S-O (*Strength – Opportunity*)

Strategi S-O dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha CV. XYZ yaitu:

a) Meningkatkan kualitas produk dan kepuasan pelanggan dengan menambah kemampuan untuk berinovasi tentang produk. Dengan adanya kemampuan perusahaan untuk bisa menerima semakin banyak produk-produk yang didesain oleh konsumen membuat perusahaan menjadi lebih banyak pembeli.
b) Mengenalkan dan memasarkan produk ke konsumen yang belum mengenal produk perusahaan. Dengan mengikuti semakin banyak pameran-pameran lagi membuat

perusahaan semakin dikenal oleh perusahaan dan negara lain.

c) Mengembangkan usaha dengan menambah pekerja dan mesin-mesin produksi. Dengan menambah pekerja dan juga mesin-mesin produksi, diharapkan dapat mempercepat kinerja para pekerja, sehingga dapat menerima pesanan lebih banyak lagi.

2. Strategi W-O (*Weakness – Opportunity*)

Strategi W-O dibuat bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha CV. XYZ yaitu:

a) Lebih memperhatikan keadaan pesaing dengan meningkatkan kualitas produksi. Dengan memperhatikan keadaan pesaing membuat perusahaan lebih terpacu untuk selalu berkembang dan berinovasi agar tidak kalah dengan produk pesaing.

b) Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk bisa menjadi tenaga kerja yang potensial. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan membuat tenaga kerja lebih mampu untuk memenuhi permintaan konsumen yang semakin beragam. Membuat konsumen akan semakin loyal terhadap perusahaan.

c) Lebih memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja dengan pemberian kompensasi non-finansial. Dengan memperhatikan kompensasi non-finansial membuat tenaga kerja lebih merasa sejahtera dan dihargai sehingga tenaga kerja semakin loyal bekerja untuk perusahaan.

d) Mengembangan proses pemasaran dalam perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan lebih dikenal lagi oleh konsumen melalui media internet. Sehingga memudahkan bagi perusahaan dalam menambah jumlah konsumen.

3. Strategi S-T (*Strength –Threat*)

Strategi S-T dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha CV. XYZ yaitu:

a) Lebih meningkatkan kualitas dan pengembangan produk. Pengembangan produk yang dimaksudkan adalah pembuatan inovasi produk dari perusahaan yang memiliki contoh pasti yang dijual secara langsung ke konsumen.

b) Menjaga relasi yang baik dengan pelanggan yang lama. Hal ini dimaksudkan agar pelanggan tidak beralih ke produsen lain.

4. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi W-T dibuat bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha CV. XYZ yaitu:

a) Menambah jumlah pegawai untuk meningkatkan produksi dan memperjelas tugas dan tanggung jawab setiap orang. Jumlah pegawai harus ditambah sehingga kinerja semakin maksimal dan proses produksi bisa semakin cepat dikerjakan. Selain itu harus diperjelas tugas-tugas setiap karyawan.

b) Memikirkan pembuatan *furniture* dengan bahan baku lain. Dengan bahan baku lain membuat produk perusahaan semakin bervariatif dan kemungkinan bisa diterima oleh negara-negara lain juga.

Tabel 1. Strategi matriks SWOT pada CV. XYZ

INTERNAL / EKSTERNAL	***STRENGTH***	***WEAKNESS***
	1. Perusahaan memiliki modal yang besar. 2. Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik. 3. Pelanggan perusahaan saat ini merupakan pelanggan lama yang loyal.	1. Tidak adanya pemasaran yang dilakukan perusahaan untuk menjaring konsumen-konsumen baru. 2. Kinerja pegawai masih perlu perbaikan dan penambahan orang. 3. Pegawai ada yang merangkap pekerjaan. 4. Kurangnya pemberian kompensasi non-finansial kepada pekerja. 5. Tidak melihat bagaimana perkembangan pesaing baik dalam negeri maupun luar negeri.
OPPORTUNITY 1. Permintaan pasar meningkat. 2. Pesaing baru cenderung susah untuk masuk ke industri *furniture* karena biaya yang dibutuhkan selama proses produksi besar.	**STRATEGI S-O** 1. Meningkatkan kualitas produk dan kepuasan pelanggan dengan menambah kemampuan untuk berinovasi tentang produk. (S1,S2, O2, O3) 2. Mengenalkan dan memasarkan produk ke konsumen yang belum mengenal produk perusahaan. (S1, S2, O2) 3. Mengembangkan usaha dengan menambah pekerja dan mesin-mesin produksi. (S1, O2)	**STRATEGI W-O** 1. Lebih memperhatikan keadaan pesaing dengan meningkatkan kualitas produksi. (W5, O2) 2. Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk bisa menjadi tenaga kerja yang potensial. (W2, W3, O2) 3. Memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja dengan pemberian kompensasi non-finansial untuk meningkatkan kinerja. (W4, O2) 4. Mengembangkan proses pemasaran dalam perusahaan agar lebih dikenal konsumen. (W1, O2)
THREAT 1. Bahan baku kayu sekarang susah didapat. 2. Pendatang baru yang mudah masuk dalam industri ini karena tidak ada peraturan pemerintah yang mengaturnya.	**STRATEGI S-T** 1. Lebih meningkatkan kualitas dan pengembangan produk. (S1, S2, T2) 2. Menjaga relasi yang baik dengan pelanggan yang sudah ada. (S3, T2)	**STRATEGI W-T** 1. Menambah jumlah pegawai untuk meningkatkan produksi dan memperjelas tugas dan tanggung jawab setiap orang. (W2, W3, T2) 2. Memikirkan pembuatan *furniture* dengan bahan baku lain. (W5, T1)

Sumber : Hasil wawancara dan olahan peneliti

F. Formulasi Strategi

Untuk formulasi strategi perusahaan, yang digunakan adalah Strategi Generik Porter dimana strategi yang cocok dengan CV. XYZ adalah strategi fokus pada segmen pelanggan yang sudah dimiliki perusahaan. Dalam strategi ini perusahaan memiliki tiga kriteria yang sesuai dari lima kriteria yang ada. Kriteria yang dipenuhi antara lain:

Pertama, yaitu kontrol lapangan yang detail dan sering. Hal ini dilakukan oleh kepala produksi untuk menghindari adanya barang yang dihasilkan tidak sesuai dengan permintaan. Selain itu adanya *quality control* dari beberapa tahap yang mendukung hal ini.

Kedua, yaitu dapat menggunakan kombinasi dari dua kebijakan strategi diatas pada target strategis tertentu. Dalam hal ini, perusahaan bisa menggunakan kedua strategi yang ada, antara lain perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu perusahaan dengan lebih baik, dalam hal ini adalah pelanggan yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini. Dengan kombinasi strategi diferensiasi yang dilakukan dengan menilai kepemimpinan kualitas atau teknologi dan koordinasi yang kuat antar bagian dalam perusahaan dan strategi biaya menyeluruh yang meliputi pengelolaan hasil produksi yang sesuai dengan Prosedur Standar Operasi (SOP) dan juga penggunaan teknologi manufaktur yang mudah digunakan.

Ketiga, yaitu menghargai fleksibilitas dan keakraban pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pelanggan yang loyal terhadap perusahaan dan perusahaan sangat menjaga pelanggan tersebut dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

G. Strategi Pengembangan Usaha

Diketahui bahwa perusahaan menghadapi kendala yang berasal dari internal perusahaan sendiri. Kendala itu adalah tenaga kerja yang ada dalam perusahaan memiliki tugas dan tangung jawab yang merangkap dan pemberian kompensasi non-finansial yang tidak diperhatikan. Padahal sebenarnya kompensai non-finansial ini sangat membantu peningkatan dan memacu semangat tenaga kerja dalam bekerja.

Kendala eksternal yang dihadapi perusahaan adalah perusahaan kurang mengerti keadaan pesaing. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak bisa berkembang, Karena hanya fokus pada produksi yang dijalankan. Perusahaan tidak memperhatikan ancaman yang akan mengancam jika perusahaan hanya bertahan pada posisi yang sama dan tidak berkembang dan bisa saja berpindah produsen.

Berdasarkan kendala yang dialami oleh perusahaan maka strategi yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi fokus dimana strategi ini berasal dari keunggulan yang memang dimiliki oleh perusahaan. Dimana CV. XYZ memiliki banyak pelanggan dan lebih mementingkan pelanggan dalam melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing yang bersaing lebih luas. Target strategis yang dimiliki perusahaan adalah pelanggan yang loyal yaitu pelanggan yang selama ini melakukan pemesanan kembali pada perusahaan.

Kebijakan yang mendukung dalam proses ini adalah mengutamakan kualitas produk, dengan adanya kualitas yang baik yang diberikan oleh perusahaan, bisa membuat konsumen menjadi puas dan melakukan pemesanan kembali. Selain itu juga menjaga relasi dengan pelanggan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dengan menjaga relasi yang baik dengan pelanggan perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk melakukan pemasaran dan pelangan pun akan rutin melakukan pemesanan produk. Serta melakukan inovasi produk dan pengembangan SDM, dengan adanya inovasi produk, perusahaan bisa memenuhi permintaan konsumen yang semakin beragam. Tentunya ditunjang dengan SDM yang berkualitas.

Penerapan strategi dalam 4 fungsi bisnis yang ada di perusahaan yang disarankan seperti pada gambar 1. Pada divisi pemasaran yaitu, produk yang dihasilkan oleh CV. XYZ sudah dikenal oleh banyak negara pelanggan. Untuk memaksimalkannya, CV. XYZ perlu melakukan pemasaran produk, misalnya melalui media internet dengan memanfaatkan *website* yang dimiliki perusahaan yang dilengkapi dengan fitur-fitur yang memudahkan pelanggan dalam berhubungan dengan CV. XYZ. Dalam divisi keuangan dilakukan dengan meningkatkan antisipasi terhadap resiko keuangan, seperti antisipasi nilai tukar mata uang, peraturan dan waktu dalam pembayaran produk oleh pelanggan, dan resiko keuangan lainnya. Hal ini bisa di antisipasi dengan melakukan perjanjian awal yang benar-benar jelas, baik mengenai nilai tukar mata uang yang ditetapkan bersama, waktu pembayaran, dan juga denda jika melanggar. Sedangkan dalam divisi produksi atau operasi, perusahaan menjaga kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan dan memberikan inovasi dan pengembangan produk sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan yang semakin beragam karena perkembangan jaman. Serta dengan penggunaan teknologi yang lebih baik dari yang ada. Hal ini bisa membuat pelanggan menjadi loyal dan melakukan pemesanan kembali kepada perusahaan. Sedangkan dalam divisi sumber daya manusia yaitu diperlukan dalam sumber daya manusia adalah peningkatan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan para pekerja. Dengan kemampuan yang lebih baik, maka produk yang dihasilkan dapat lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan tersebut bisa dilakukan dengan memberikan pelatihan dan juga pengembangan kepada karyawan dan para pekerja mengenai sistem kerja yang baik dan sistem operasional mesin-mesin produksi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

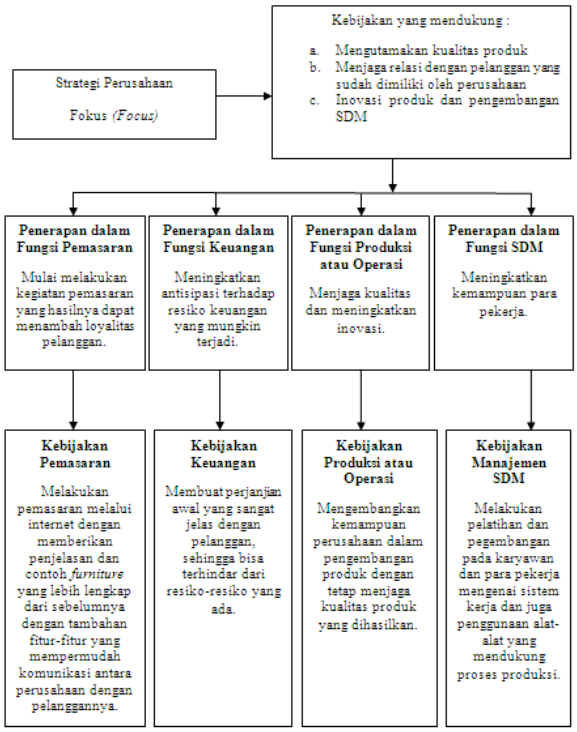
Pengelolaan perusahaan pada CV. XYZ meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sudah memiliki 4 fungsi bisnis yang tersedia dalam perusahaan. Antara lain, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, dan sumber daya manusia.

Keadaan internal CV. XYZ sudah berjalan dengan baik, namun masih ada kendala pada bagian pemasaran dan sumber daya manusia nya. Pemasaran dalam perusahaan ini kurang berjalan dengan baik dikarenakan tidak adanya rencana dalam pemasaran. Untuk sumber daya manusia, perusahaan kurang memperhatikan kompensasi non-finansial yang diberikan kepada karyawan, dan juga tugas serta tanggung jawab dalam perusahaan masih tercampur, karena ada pegawai yang merangkap.

Dari analisis lingkungan eksternal CV. XYZ diketahui bahwa persaingan kurang diperhatikan, karena perusahaan lebih mementingkan produksi. Untuk potensi masuknya pesaing baru terhambat dengan adanya kebutuhan biaya yang besar dalam proses produksi, tetapi dimudahkan dengan tidak adanya aturan pemerintah yang melarang masuknya pesaing baru dalam industri *furniture.* Potensi pengembangan produk pengganti terhadap industri ini adalah rendah, dikarenakan saat ini keinginan konsumen akan bahan-bahan alami yang

semakin meningkat, sehingga permintaan akan *furniture* dari kayu yang alami semakin melonjak. Daya tawar pemasok dalam industri ini sangat rendah, karena pemasok dari perusahaan hanya bisa menjual bahan-bahan mentah saja kepada pembeli, bukan berupa *furniture.* Sedangkan untuk daya tawar pembeli adalah tinggi dimana pembeli bisa saja berpindah produsen dan juga membandingkan harga. Tetapi perusahaan selalu meningkatkan kualitas dan kepercayaan konsumen, sehingga memiliki konsumen yang loyal hingga saat ini.

Gambar 1. Pengembangan Usaha pada CV. XYZ



Sumber : Data diolah

Kekuatan yang dimiliki perusahaan terletak pada modal yang besar, kualitas produk yang baik, dan pelanggan yang loyal terhadap perusahaan. Tetapi kelemahan perusahaan terletak pada perusahaan sejauh ini tidak memanfaatkan fungsi pemasaran dengan baik, kinerja pegawai sebenarnya masih perlu perbaikan dan penambahan orang, dan tugas dan tanggung jawab kurang terlaksana dengan baik, masih ada yang merangkap pekerjaan. Selain itu, perusahaan tidak melihat bagaimana pesaing bekerja. Untuk peluang perusahaan dilihat pada permintaan pasar yang meningkat. Dibuktikan dengan banyaknya pesanan dari pelanggan yang sudah ada dan pesaing baru cenderung susah untuk masuk ke industri *furniture* karena biaya produksi yang dibutuhkan besar. Sedangkan ancaman perusahaan yaitu bahan baku kayu sekarang susah didapat dan pendatang baru yang mudah masuk dalam industri ini karena tidak ada peraturan pemerintah yang mengaturnya.

Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi pengembangan fokus pada segmen pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan. Dimana perusahaan akan tetap fokus untuk memenuhi target strategis perusahaan yang sempit secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing yang bersaing lebih luas. Dalam hal ini target strategis perusahaan adalah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan kebijakan yang mendukung, antara lain mengutamakan kualitas produk, menjaga relasi dengan pelanggan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dan inovasi produk dan pengembangan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsini. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.

Bank Indonesia. (2008). *Usaha Furniture Kayu.* from http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/677776D0-D99F-40B1-8B64-975CE2D3650D/15882/UsahaFurnitureKayu.pdf

BPS. (2012). Retrieved August 6, 2012, from http://www.bps.go.id/?news=948

Daft, Richard L. (2008). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep* (12nd ed., Book 1). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Departemen Kehutanan. (2012). *Informasi Pemanfaatan Hutan Khususnya Pada Kawasan Hutan Produksi.* from http://humasplanologi.dephut.go.id/sekdit/index.php?option=com_content&view=article&id=102&Itemid=109&lang=en

Ghony, Djunaidi dan Almanshur, Fauzhan. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis* (Julianto Agung, Trans.). Yogyakarta: ANDI.

Indonesian Furniture. (2010). *Contemporary Wood Furniture dan Gaya Hidup.* Retrieved March 23, 2010, from http://indonesian-furnitures.com/2010/03/23/contemporary-wood-furniture-dan-gaya-hidup/

Makmur, H. (2009). *Teori Manajemen Stratejik Dalam Pemerintahan dan Pembangunan*. Bandung: PT.Refika Aditama.

Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Noe, Raymond A. et. al. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.

Porter, M.E (1987). *Strategi Bersaing: teknik menganalisa industry dan pesaing*. (Ir. Agus Maulana, Trans.) Jakarta: Erlangga.

Pos Kota News. (2012). *Industri Furniture Kayu Masih Berpeluang.* Retrieved September 3, 2012, from http://www.poskotanews.com/2012/09/03/industri-furniture-kayu-masih-berpeluang/>

Prastowo, Andi. (2010). *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Diva Press.

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

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2010). *Manajemen* (10th Ed.). (Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Trans.). Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.

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

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

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