STUDI DESKRIPTIF PENGELOLAAN USAHA PERCETAKAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA CV. SATRIO AGUNG SURABAYA (RENCANA PENGEMBANGAN FUNGSI PRODUKSI DAN OPERASIONAL)

Kurniawan Sidarta
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Kur_140390@hotmail.com

***Abstrak*-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan perusahaan keluarga CV. Satrio Agung Surabaya, mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, melakukan analisis SWOT dan memformulasikan strategi pengembangan usaha.**

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Satrio Agung Surabaya senantiasa menjalankan fungsi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* pada aspek sumber daya manusia, kegiatan pemasaran, keuangan, dan kegiatan operasional. Berdasarkan hasil analisis kondisi internal yang telah dilakukan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dan analisis lingkungan eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman bagi perusahaan. Hasil analisis SWOT dan formulasi strategi menunjukan bahwa strategi pengembangan produk perlu diterapkan dalam rencana pengembangan fungsi produksi dan operasional.

***Kata kunci*-Pengelolaan Usaha, Lingkungan Internal dan Eksternal, SWOT.**

I. PENDAHULUAN

Mengelolah sebuah perusahaan tidaklah mudah. Untuk itu diperlukan manajemen yang baik dalam mengelolah setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Schermerhorn yang dikutip oleh Gaol (2008, p5) yang mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian/pengawasan penggunaan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Bateman dan Snell (2008, p.21) terdiri dari : (1)Perencanaan adalah merinci tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan memutuskan di awal tindakan-tindakan tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, (2)Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, hal-hal fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, (3)kepemimpinan adalah merangsang orang-orang dalam organisasi agar berkinerja tinggi, (4)pengendalian adalah memantau kinerja dan

Fungsi-fungsi bisnis terdiri dari : (1)SDM, yaitu menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja (Bateman dan Snell, 2008, p.168), (2)Pemasaran yaitu menelaah kekuatan dan kelemahan aktivitas pemasaran yang utama (Batemen dan Snell, 2008, p.168), (3)Keuangan yaitu kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi penting untuk merumuskan strategi secara efektif (David, 2009, p.204), (4)Produksi/Operasional yaitu menelaah kekuatan dan kelemahan aktivitas manufaktur, produksi dan layanan (Batemen dan Snell, 2008, p.168).

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008, p.112). Lingkungan eskternal dapat dianalisis dengan menggunakan model lima kekuatan (*five forces model*) dari Porter (dalam Pearce dan Robinson, 2008, p.125-132) yaitu pesaing-pesaing industri, pendatang baru potential, ancaman substitusi, kekuatan pemasok dan kekuatan pembeli.

Penelitian ini memiliki empat tujuan yaitu, mendeskripsikan pengelolaan usaha percetakan pada CV. Satrio Agung Surabaya, mendeskripsikan situasi dan kondisi lingkungan eksternal serta internal pada CV. Satrio Agung, mendeskripsikan hasil analisis SWOT pada CV. Satrio Agung, merumuskan rencana pengembangan fungsi produksi dan operasional usaha percetakan pada perusahaan CV. Satrio Agung Surabaya.

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Setelah menganalisis SWOT maka dapat ditemukan alternative strategi dalam matrix SWOT. Namun karena dari rekomendasi strategi yang ada tidak difokuskan pada strategi tertentu, maka peneliti menggunakan matrik grand strategy dalam penentuan formulasi strategi. Kunci keberhasilan dalam merespon tantangan bisnis ke depan adalah bagaimana perusahaan mampu menyusun rencana bisnis yang bersifat taktis untuk jangka pendek dan bersifat strategik untuk jangka panjang. Sasarannya sangat jelas, yaitu dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengelola resiko sebaik mungkin.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif Jenis penelitian kualitatif deskriptif digunakan karena peneliti ingin mendeskripsikan pengelolaan yang ada di perusahaan CV. Satrio Agung.

Definisi Konseptual

Pengelolaan usaha pada CV. Satrio Agung dilihat dari aspek:

1. *Planning*

   Planning yaitu merinci tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan memutuskan di awal tindakan-tindakan tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegiatan planning yang telah dilakukan oleh CV. Satrio Agung adalah:
   a. Analisis situasi-situasi pasar.
   b. Analisis untuk mengantisipasi masa depan.
   c. Adanya sasaran-sasaran jangka pendek dan jangka panjang.
   d. Menentukan jenis aktivitas yang akan dilakukan oleh perusahaan.
   e. Memilih strategi-strategi korporat dan bisnis.
   f. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
2. *Organizing*

   Organizing adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, hal-hal fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan organizing yang telah dilakukan oleh CV. Satrio Agung adalah:
   a. Menarik orang-orang ke dalam perusahaan.
   b. Menentukan tanggung jawab pekerjaan.
   c. Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit kerja.
   d. Menyusun dan mengalokasikan sumber-sumber daya.
   e. Bentuk mekanisme koordinasi antar bagian.
3. *Leading*

   Leading adalah merangsang orang-orang dalam organisasi agar berkinerja tinggi. Kegiatan leading yang telah dilakukan oleh CV. Satrio Agung adalah:
   a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
   b. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.
   c. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
4. *Controlling*

   Controlling adalah memantau kinerja dan mengimpelmentasikan perubahan-perubahan yang diperlukan. Kegiatan controlling yang telah dilakukan CV. Satrio Agung adalah:
   a. Pengawasan terhadap kegiatan produksi.
   b. Pengawasan terhadap kecukupan bahan baku untuk kelancaran kegiatan proses produksi.
   c. Pengawasan terhadap produk yang sudah selesai sebelum diberikan kepada konsumen.
   d. Menentukan standar atau tolak ukur prestasi kerja.
   e. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai standar.

Lingkungan Internal

1. Sumber daya manusia

   Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam sebuah bisnis. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dilakukan pada CV. Satrio Agung meliputi:
   a. Proses Perekrutan Karyawan
   b. Seleksi Karyawan
   c. Pelatihan Kerja Karyawan
   d. Pemberian kompensasi yang baik
   e. Upaya Perusahaan Dalam Menjalin Hubungan Yang Baik Dengan Karyawan

   1. Kegiatan pemasaran

   Kegiatan pemasaran sangat menentukan dalam bisnis perusahaan. Pengelolaan kegiatan pemasaran yang selama ini dilakukan oleh CV. Satrio Agung adalah:
   a. Menentukan segmen pasar, target, dan *positioning* produk perusahaan dibandingkan pesaing
   b. Pengelolaan produksi
   c. Harga yang ditentukan perusahaan
   d. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan
   e. Sistem distribusi perusahaan
2. Keuangan

   Pengelolaan atas keuangan perusahaan yang dilakukan pada CV. Satrio Agung meliputi:
   a. Pengalokasian anggaran perusahaan
   b. Sumber modal awal perusahaan
   c. Sumber pemenuhan modal jangka panjang untuk pengembangan usaha
   d. Pendapatan perusahaan dalam 1 tahun terakhir
   e. Proporsi pembagian keuntungan perusahaan
3. Kegiatan produksi/operasional

   Pengelolaan kegiatan produksi yang dilakukan pada CV. Satrio Agung meliputi:
   a. Desain produk
   b. Desain proses dan peralatan
   c. Pemilihan lokasi perusahaan dan unit produksi
   d. Rancangan tata letak (*layout*) dan arus kerja atau proses
   e. Rancangan tugas pekerjaan
   f. Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas
   g. Penyusunan rencana produksi
   h. Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan
   i. Maintenance mesin dan peralatan
   j. Pengendalian mutu
   k. Manajemen tenaga kerja produksi

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor di luar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi dan proses internal perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008, p.112). Lingkungan eksternal dapat dianalisis dengan menggunakan model lima kekuatan dari Porter yang terdiri dari (Pearce dan Robinson, 2008, p.125-132):

1. Pesaing-pesaing industri :
   a) Jumlah pesaing
   b) Pertumbuhan industri
   c) Fixed cost perusahaan
   d) Penambahan kapasitas
   e) Strategi pesaing
2. Pendatang baru potensial
   a) Skala ekonomi
   b) Diferensiasi produk
   c) Akses terhadap saluran distribusi
   d) Prasyarat modal yang diperlukan
   e) Regulasi pemerintah
3. Ancaman substitusi
   a) Harga produk substitusi dibandingkan dengan produk perusahaan
   b) Pangsa pasar produk pengganti
   c) Angka penjualan dan pertumbuhan produk pengganti
4. Kekuatan pemasok
   a) Jumlah pemasok
   b) Bahan baku pemasok
   c) Biaya pengalihan bahan baku apabila berganti pemasok
   d) Syarat-syarat pembelian yang ditetapkan pemasok
   e) Kedudukan industri bagi pemasok
5. Kekuatan pembeli
   a) Produk yang dibeli
   b) Perhatian pembeli terhadap harga
   c) Pembeli menerima keuntungan yang rendah
   d) Produk industri penting bagi pembeli
   e) Pembeli mementingkan harga dan kualitas

Analisis SWOT

Analisis SWOT diawali dengan melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen SWOT

1. *Strength*
   Kemampuan lebih yang dimiliki internal perusahaan
2. *Weakness*
   Kelemahan yang berasal dari internal perusahaan
3. *Opportunity*
   Kesempatan atau peluang yang dimiliki oleh perusahaan
4. *Threats*
   Ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan

Formulasi Strategi

Penentuan posisi perusahaan pada matriks *grand strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Setiap industri yang pertumbuhan penjualan tahunannya melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat.

Penentuan Informan Penelitian

Pemakaian teknik snowball sampling ini adalah peneliti terlebih dahulu akan melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan yaitu Bapak Agung Adiputra, kemudian pemilik perusahaan akan memberikan arahan untuk bertanya kepada Ibu Yuliana selaku Adminisitrasi dan *Accounting*, Bapak Bagus selaku Kepala Bagian Pemasaran, Bapak Rahman selaku manajer Operasional dan Personalia, dan Bapak Bambang selaku Kepala Produksi, ibu Neti selaku staff Administrasi dan *Accounting.* Bapak Rudi selaku staff pemasaran. Bapak Hari selaku staff operasional dan personalia. Bapak Eko

Teknik Analisis Data

Analisa data yang digunakan adalah teori *grounded* (*grounded theory analysis*) dengan langkah sebagai berikut (Pawito, 2008, p.107):

1. Tahap awalnya yaitu abstraksi di mana peneliti berusaha menemukan kategori-kategori konseptual bertolak dari data yang ada.
2. Menemukan hubungan-hubungan di antara kategori-kategori yang ada
3. Memberikan makna atau mengkonseptualisasikan hubungan-hubungan di antara kategori-kategori tadi.

Metode Pengujian Keabsahan Data

Dari beberapa macam teknik triangulasi, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Dalam penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan jalan dengan membandingkan perspektif seseorang dengan berbagai pandapat atau pandangan orang. Dalam penelitian ini, data tentang pengelolaan perusahaan keluarga yang telah didapatkan dari pimpinan/ pemilik perusahaan kemudian di *cross check* dengan data yang didapatkan dari manajer ataupun dari karyawan lain yang mengetahui tentang pengelolaan perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal terdiri dari fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, leading dan controling* pada setiap fungsi bisnis pada perusahaan yaitu fungsi sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi/ operasional.

Analisis Sumber Daya Mansusia

Ketika ada lowongan pekerjaan di CV. Satrio Agung, maka perusahaan akan melakukan rekrutmen karyawan dengan cara memberikan informasi kepada karyawan yang ada sekarang agar karyawan dapat membantu mencarikan. Proses yang akan dijalani oleh calon karyawan adalah mengajukan lamaran kerja yang dilengkapi dengan fotocopy ijazah, fotocopy KTP, dan surat lamaran. Apabila pihak perusahaan merasa ada yang sesuai maka perusahaan akan memanggil karyawan yang bersangkutan. Dapat disimpulkan dalam merekrut karyawan, perusahaan menggunakan sumber internal. Seleksi karyawan dilakukan agar mendapatkan tenaga kerja yang berkualita. Seleksi di perusahaan dilakukan dengan cara yang sederhana yaitu orang yang sudah mengajukan lamaran akan dipanggil untuk diwawancarai. Berdasarkan hasil wawancara tersebut pihak perusahaan akan mengambil

keputusan untuk menerima atau menolak calon karyawan tersebut. Meskipun begitu, penerimaan terhadap karyawan juga harus mendapat persetujuan pimpinan. Pelatihan kerja yang dilakukan di CV. Satrio Agung adalah dengan terjun langusng ke pekerjaan dengan didampingi oleh karyawan lama yang bertugas untuk mengajarkan karyawan baru. Pendampingan dilakukan selama satu minggu sampai dua minggu dan kemudian karyawan baru akan bekerja sendiri. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang telah mengerahkan tenaga dan pikiran untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Kompensasi yang diterapkan di CV. Satro Agung berupa gaji bulanan.

Analisis Pemasaran

Salah satu upaya pemasaran yang dilakukan oleh CV. Satrio Agung adalah selalu berusaha menghasilkan produk yang berkualitas dengan cara belajar dari pengalaman-pengalaman yang sudah ada terutama ketika ada kesalahan. Dalam menentukan harga produk, perusahaan harus memiliki pertimbangan yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam menentukan harga produk. Pertimbangan utama perusahaan ketika menentukan harga jual produk adalah masalah biaya, setelah itu kondisi pasar. Kegiatan promosi dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan produk atau jasa perusahaan kepada pasar. Selama ini CV. Satrio Agung melakukan promosi melalui *yellow* pages, iklan gratis online, brosur, kartu nama dan kalender. System distribusi yang digunakan CV. Satrio Agung adalah system distribusi langsung dari perusahaan ke pelanggan. Setelah pelanggan melakukan pemesanan, barang dikerjakan dan jadi, kemudian pelanggan melakukan pembayaran dan setelah itu barang dikirim. Penentuan segmen pasar dari CV. Satrio Agung adalah layanan pembuat kartu nama, kalender, majalah dan mencetak buku. Segmen pasar mengikuti produk yang dimiliki perusahaan. Dengan demikina dapat disimpulkan penentuan segmen pasar dari CV. Satrio Agung didasarkan pengguna produk.

Analisis Keuangan

Pengelolaan kegiatan pada perusahaan salah satunya dilakukan dengan pengalokasian anggaran perusahaan. Alokasi anggaran perusahaan CV. Satrio Agung berdasarkan biaya operasional dan kebutuhan yang mendesak. Misalnya untuk membeli bahan baku dan alat yang memang betul-betul mendesak. Modal awal pendirian usaha CV. Satrio Agung berasal dari dana pribadi milik perusahaan an ditambah dengan pinjaman dari bank. Dengan adanya pinjaman dari bank, maka pihak perusahaan memiliki beban untuk membayar angsuran tiap bulan. Prosedur anggaran di CV. Satrio Agung harus ada tanda tangan kepala bagian untuk pengajuan anggaran dan pencairan anggaran. Misalnya bagian gudang ingin mengajukan anggaran pembelian bahan baku, maka pengajuan ini harus mendapatkan persetujuan dan tanda tangan kepala bagian, setelah itu baru dicaikan. Pengawasan terhadap keuangan perusahaan digunakan untuk memfokuskan agar keungan perusahaan dapat terkontrol sehingga setiap pemasukkan dan pengeluaran perusahaan dapat dipertanggung jawabkan. Pengawasan keuangan di CV. Satrio Agung adalah melalui pencatatan laporan keuangan oleh bagian administrasi. Laporan tersebut nantinya akan diserahkan kepada pimpinan. Proporsi pembagian keuntungan pada CV. Satrio Agung digunakan untuk keperluan keluarga karena CV. Satrio Agung adalah perusahaan keluarga. Keuntungan yang diperoleh perusahaan kemudian beberapa disimpan untuk pengembangan usaha.

Analisis Produksi/Operasional

CV. Satrio Agung berusaha menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam mendesain produk, pihak perusahaan selalu berkomunikasi dengan pelanggan. Pelanggan dapat menentukan desan seperti yang diinginkan dan perusahaan juga memberikan rekomendasi tentang desain produk yang lain, akan tetapi keputusan akhir berada di tangan pelanggan. Desain proses produksi perusahaan banyak belajar dari perusahaan percetakan yang sudah ada. Di tengah perjalanan pihak perusahaan beberapa kali melakukan penggantian alat dengan yang mempunyai kapasitas lebih besar dan kecepatan cetak lebih tinggi. Salah satu upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan adalah menentukan lintasan aliran bahan dan merancang susunan kegiatan untuk memperoleh pemindahan bahan secara efisien. Contohnya saja bagian gudang diletakan dibelakang, letak mesin dan alat produksi disesuaikan dengan alur kerjanya. Misalnya setelah proses pemotongan kemudian dicetak, maka mesin potong diletakan berdekatan dengan mesin cetak. Dan untuk memperlancar jalannya kegiatan produksi, perusahaan juga melakukan perancangan tugas dan pekerjaan bagian produksi. Diperlukan perancangan tugas dan pekerjaan dari masing-masing unit agar *job description* tidak saling berbenturan. Berkaitan dengan strategi produksi yang ada di CV.Satrio Agung, system yang ada di perusahaan adalah system *job order*, ketika ada jo baru dikerjakan. Jadi tidak ada strategi khusus dalam kegiatan produksi. Perusahaan hanya berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan deadline waktu penyelesaian. Walaupun perusahaan tidak memiliki strategi khusus untuk kegian produksi, perusahaan masih membuat jadwal untuk rencana produksi sehingga semua pekerjaan dapat selesai dan alat yang digunakan bias dipakai secara maksimal. Misalkan bagian pra cetak dalam membuat desain berapa lama waktu yang dibutuhkan dan di bagian cetak berapa lama proses cetak. Pengendalian persediaan barang pada CV. Satrio Agung didasarkan pada dua jenis bahan baku, yaitu bahan yang selalu dipakai seperti tinta, perusahaan selalu menyediakan stok untuk 1 minggu kedepan. Sedangkan untuk bahan yang jarang dipakai maka, perusahaan akan membeli bahan tersebut ketika ada pembelian. Pemeliharaan mesin pada CV. Satrio Agung kurang maksimal, karena perusahaan akan melakukan perbaikan ketika mesin mengalami gangguan. Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak memiliki karyawan khusus bagian mesin. Tentu saja hal itu menjadi gangguan untuk perusahaan dalam proses produksi. Karyawan bagian produksi pada CV. Satrio Agung berperan penting dalam mendukung kelancaran produksi. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan terhadap tenaga kerja bagian produksi. Pengelolaan yang dilakukan perusahaan tidak ada yang khusus. Hanya ketika pekerjaan

berat terkadang perusahaan memberi minuman energy da nada tambahan uang lembur bagi yang lembur.

Lingkungan Eksternal

Pesaing-pesaing Industri

Berdasarkan analisis yang dilakukan, usaha percetakan di Surabaya memiliki banyak pesaing. Walaupun di industry percetakan terdapat banyak pesaing, pertumbuhan industry percetakan dapat mengimbanginya. Dengan pertumbuhan industri yang bagus maka persaingan yang ada di pasar dapat di redam. Biaya tetap perusahaan percetakan terdapat pada gaji karyawan. Ada tidaknya order, perusahaan tetap memberi gaji pada karyawan. CV. Satrio Agung ingin menambah kapasitas produksi karena perusahaan ingin melayani pelanggan dalam jumlah banyak sehingga pemasukan juga akan lebih banyak. Penambahan kapasitas produksi yang ingin dilakukan CV. Satrio Agung antara lain adalah menambah mesin percetakan dan mengganti mesin percetakan yang lama dengan yang baru dengan kapasitas yang lebih besar.

Kebanyakan industri percetakan memiliki strategi yang sama yaitu produk berkualitas dengan kualitas bagus dan harga yang murah. Percetakan juga sering memasang iklan di website dan datang langsung ke pelanggan. Kesimpulannya adalah strategi pesaing dan perusahaan tidak jauh berbeda. Dari hasil analisa pesaing-pesaing industri, persaingan di industry percetakan dapat dikatakan kuat karena banyaknya jumlah pesaing, *fixed cost* yang terbilang besar, persaingan penambahan kapasitas, dan strategi yang sama.

Pendatang Baru Potensial

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, pendatang baru bukan merupakan ancaman yang berat untuk perusahaan percetakan. Jika dilihat dari skala ekonomi, pendatang baru merupakan ancaman yang lemah bagi perusahaan percetakan. Hal itu dikarenakan dengan meningkatnya kapasitas produksi akan berdampak efektivitas penggunaan tenaga kerja sehingga biaya per unit produksinya apabila dilihat dari biaya pegawai menjadi kecil. Dengan demikian dapat disimpulkan adanya penghematan yang dapat dicapai oleh perusahaan dari meningkatnya volume sehingga pendatang baru bukanlah ancaman berat. Diferesiasi produk/jasa merupakan sejauh mana konsumen melihat perbedaan antara produk dan jasa. Diferensiasi produk menciptakan hambatan dengan memaksa pendatang baru untuk menghabiskan biaya yang besar guna memenangkan persaingan konsumen. Untuk perusahaan percetakan agak sulit untuk membuat diferensiasi atau membuat perbedaan dengan perusahaan yang lain. Yang bias dibuat berbeda adalah dalam masalah pelayanan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam industry percetakan produk/jasa yang ditawarkan tidak mudah didiferensiasikan dan menjadi hambatan bagi pendatang baru untuk masuk ke industry percetakan. Pendatan baru juga harus memastikan distribusi produk/jasa yang ditawarkannya. Untuk masalah distribusi perusahaan percetakan sebenarnya sederhana, cukup mendistribusikan produknya secara langsung ke pelanggan dan harus mempunyai armada untuk mengirim barang sehingga hal ini tidak menjadi penghalang bagi pendatang baru untuk masuk ke industry percetakan. Demikian juga prasyarat modal bukan menjadi penghalang bagi masuknya pendatang baru. Hal itu disebabkan karena modal yang diperlukan perusahaan percetakan bervariasi, tergantung kapasitas produksi yang diinginkan. Apabila perusahaan menginginkan mesin yang bisa cepat kerjanya juga membutuhkan modal yang besar, tetapi jika mesin cetak yang biasa saja, harganya juga tidak terlalu mahal. Regulasi pemerintah juga tidak membatasi masuknya pendatang baru pada industri percetakan karena untuk mendirikan usaha percetakan cukup mudah, hanya membutuhkan DDP, NPWP, HO dan Surat Ijin Industri. Apabila persyaratan tersebut sudah lengkap, maka sudah dapat langsung memulai aktivitas usaha sehingga hal itu tidak menjadi ancaman berat bagi pendatang baru.

Ancaman Substitusi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, produk cetak seperti kartu nama, kalender cetak, dus makan, ataupun majalah adalah produk-produk yang akan tetap dibutuhkan konsumen dan percetakan adalah perusahaan yang bisa memberikan layanan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada produk substitusi usaha percetakan. Majalah cetak ataupun buku mungkin bisa digantikan dengan versi digital, akan tetapi versi digital mempunyai kelemahan, salah satunya adalah membaca produk digital 25% lebih lambat dibandingkan dengan membaca versi cetak. Banyak orang yang ketika akan membaca buku digital dalam jumlah yang banyak, mencetaknya terlebih dahulu pada kertas cetak. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadan produk substitusi adalah tidak kuat.

Kekuatan pemasok

Terdapat lima konsep yang digunakan untuk melihat keberadaan pemasok, yaitu jumlah pemasok industri, bahan baku dari pemasok, biaya pengalihan bahan baku apabila berganti pemasok, syarat-syarat pembelian yang ditetapkan pemasok, dan kedudukan industri bagi pemasok. Tiga dari lima ukuran yang digunakan menunjukkan bahwa posisi pemasok tidak kuat, hanya dua ukuran yang menunjukkan posisi pemasok lemah. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan pemasok tidak kuat.

Kekuatan Pembeli

Terdapat enam konsep yang digunakan untuk melihat kekuatan pembeli, yaitu produk yang dibeli, perhatian pembeli terhadap harga, pembeli menerima keuntungan yang rendah, produk industri penting bagi pembeli, pembeli mementingkan harga dan kualitas. Dari enam penialaian yang ada, empat penilaian menunjukkan bahwa kekuatan pembeli adalah kuat. Hanya dua faktor saja yang menunjukkan posisi pembeli lemah. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa posisi pembeli adalah kuat.

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal, dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan.

Tabel 1. Kompoenen S-W-O-T

Kekuatan (*Strenght*)	**Kelemahan (*Weakness*)**
1. Pegawai yang sudah saling mengenal karena rekrutmen karyawan melalui rekomendasi dari karyawan lama sehingga dapat bekerja sama dengan baik untuk menghasilkan produk yang berkualitas 2. Perusahaan yang berpengalaman di bidang percetakan lebih dari 20 tahun dan masih dipegang generasi pertama 3. Dapat menyesuaikan keingingan pelanggan 4. Adanya hubungan baik antara pihak perusahaan dengan karyawan yang ditunjukkan dengan komunikasi yang baik antara perusahaan dan karyawan 5. Setiap ada jenis produk baru seperti teknologi hot print, perusahaan terus belajar 6. Birokrasi sederhana 7. Harga murah tetapi berkualitas yang dapat menjadi pembeda dengan perusahaan lain	1. Di era kemajuan teknologi komunikasi seperti sekarang ini perusahaan tidak memiliki website perusahaan untuk kegiatan promosi 2. Masih adanya barang hasil produksi yang cacat sekitar 20% 3. Kurangnya tenaga penjual untuk datang langsung ke pelanggan 4. Kualitas SDM yang masih baru rendah 5. Jarang melakukan maintenance mesin 6. Tidak ada karyawan khusus bagian mesin 7. Belum mempunyai standar penilaian kerja karyawan
Peluang (*Opportunity*)	**Ancaman (*Threat*)**
1. Perusahaan percetakan merupakan usaha yang memiliki pasar yang potensial 2. Memiliki pelanggan-pelanggan tetap 3. Kualitas bahan baku dari pemasok bagus 4. Cetakan sering digunakan sebagai sarana promosi instansi, seperti sekolah, toko, ataupun perusahaan 5. Tidak ada barang substitusi 6. Pertumbuhan industri tinggi 7. Posisi industri penting bagi pemasok	1. Jumlah pesaing banyak 2. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru 3. Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah 4. Harga bahan baku kertas yang fluktuatif 5. Susah membuat diferensi produk 6. Biaya tetap industri percetakan tinggi 7. Kurangnya pengetahuan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan perusahaan

Berdasarkan identifikasi S-W-O-T yang telah dilakukan, dapat dibuat matrik SWOT nya.

Tabel 2. Matriks SWOT CV. Satrio Agung

Strategi SO:	**Strategi WO:**
1. Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan dengan memanfaatkan kemampuan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk meraih pasar potensial (S1, S2 – O1) 2. Memanfaatkan kemampuan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk menghasilkan kualitas produk terbaik bagi pelanggan-pelanggan (S1, S2 – O2) 3. Menjalin kerjasama dengan sekolah, perkantoran, maupun instansi pemerintah dengan menawarkan yang sesuai dengan keinginan pelanggan (S3-O4) 4. Aktif melakukan promo dengan prinsip "harga murah berkualitas" untuk meraih pelanggan sebanyak-banyaknya dalam pertumbuhan industri yang tinggi (S7-O6).	1. Meningkatkan kegiatan promosi untuk menarik konsumen dengan memberi potongan harga atau diskon untuk pesanan dalam jumlah besar atau kepada pelanggan tetap (W3-O1, O2) 2. Merekrut karyawan di bidang percetakan yang telah memiliki pengalaman untuk menghasilkan produk murah berkualtias sesuai keinginan konsumen (W4 – O1, O2) 3. Merekrut karyawan khusus bagian mesin dan melakukan maintenance rutin untuk menghasilkan produk berkualitas agar mampu bersaing dengan pesaing dan meningkatkan kepuasan pelanggan (W5, W6 – O1,O2)
Strategi ST:	**Strategi WT:**
1. Memanfaatkan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas agar lebih unggul dari pesaing (S1,S2 – T1) 2. Melakukan strategi stok kertas untuk mengantisipasi lonjakan harga bahan baku kertas (S6 - T4) 3. Menjamin kualitas kertas dan hasil cetakan yang sempurna dengan pengecekan secara manual dengan harga murah agar konsumen tidak pindah ke pesaing (S1, S2, S7 – T3)	1. Membuat situs website perusahaan (W1 – T7) 2. Menekan keberadaan barang cacat untuk menghasilkan harga produk yang murah (W2-T3) 3. Menambah jumlah karyawan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke pelanggan (W3 – T7)

Dalam penelitian ini, analisis SWOT dapat digunakan untuk mengetahui strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh CV. Satrio Agung dalam memanfaatkan peluang pasar melalui analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha CV. Satrio Agung. Analisis SWOT melibatkan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan CV. Satrio Agung dan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi oleh CV. Satrio Agung.

Formulasi Strategi

Setelah dilakukan analisis SWOT, selanjutnya akan dirumuskan rencana pengembangan fungsi produksi dan operasional usaha percetakan pada perusahaan CV. Satrio Agung Surabaya berdasarkan matriks *Grand Startegy*. Di Indonesia, industri percetakan dari tahun ke tahun mengalami pertumbuhan. Pada tahun 2012 industri percetakan dapat mengalami pertumbuhan sebesar 5% (Suara Pembaharuan Online, 2011). Dengan demikian, berdasarkan pada matriks *Grand Strategy*, maka posisi perusahaan berada di kuadran I. Menurut David (2009, p.348) perusahaan-perusahaan yang berada di kuadran I berada di industri dengan pasar yang tumbuh dengan cepat (5%).

Posisi kompetitif perusahaan, yaitu CV. Satrio Agung dapat diketahui dengan melihat lingkungan eksernal perusahaan. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan yang telah dilakukan (dapat dilihat pada Tabel 4.11) dapat diketahui bahwa posisi lingkungan eksternal perusahaan CV. Satrio Agung dapat dikatakan kuat.

Meskipun berada pada industri yang mengalami pertumbuhan pasar yang cepat namun perusahaan masih memiliki kemampuan untuk bersaing dengan pesaing karena memiliki sumber daya manusia dan mesin-mesin produksi yang mendukung kegiatan produksi, sehingga posisi kompetitif juga kuat. Untuk perusahaan-perusahaan yang berada di kuadran I, konsentrasi pada produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. (David, 2009, p.348).

Rencana Pengembangan Usaha

Pengembangan produk (*product development*) sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini (David, 2009, p.259). Strategi pengembangan produk yang akan dipilih perusahaan adalah perbaikan terhadap kualitas produk untuk menekan keberadaan produk cacat sehingga dapat menurunkan *cost* perusahaan. Strategi pengembangan produk ini perlu dilakukan oleh perusahaan karena produk percetakan susah untuk mempuyai diferensiasi sehingga faktor kualitas produk menjadi salah satu kunci dalam bisnis percetakan. Kondisi yang ada saat ini di CV. Satrio Agung adalah masih banyak produk cacat yang dihasilkan pada proses produksi. Keberadaan produk cacat ini selain dapat menurunkan kualitas produk juga dapat meningkatkan biaya produksi sehingga kurang mampu bersaing dengan perusahaan yang lain.

Cacat pertama adalah warna cetakan kabur. Faktor penyebab kesalahan dapat berasal dari manusia, metode, material dan mesin. Pada aspek manusia jenis kesalahan yang sering dilakukan adalah pengisian tinta yang tidak sesuai takaran dan penyetelan mesin yang tidak tepat. Standar yang ada adalah tinta harus diisi sesuai dengan takaran dan setelan mesin harus tepat. Perbaikan yang dapat dilakukan pada aspek manusia adalah:

1. Membuat suatu bagian kerja baru yang bertugas melakukan pengawasan dan pengecekan ulang terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh *human error*.
2. Memberikan pengarahan lebih sering kepada bagian operator mesin agar bekerja dengan baik.

Faktor penyebab warna kabur yang kedua adalah faktor metode disebabkan selama ini pihak perusahaan tidak mempunyai standar yang baku atas takaran tinta. Harusnya ada standar yang digunakan dalam proses cetak sehingga ketebalan takaran tinta dapat diatur. Masing-masing tinta (Cyan, Magenta dan Yellow) dicampur pada takaran/ persentasi yang sama sehingga didapat warna yang disebut dengan Abu-abu netral (*Grey Neutral*). Tindakan perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan membuat daftar / kurva pembentukan warna abu-abu atau yang lebih sering disebut *Grey Balance* untuk menentukan standard ketebalan takaran tinta sehingga didapat hasil cetakan yang sesuai dengan warna yang dikehendaki.

Faktor penyebab warna kabur pada hasil cetak yang ketiga adalah material. Jenis kesalahan yang biasa terjadi pada meterial adalah kepekaan tinta yang tidak stabil dan plate yang cacat. Kepekatan tinta mempunyai standar yang biasanya menggunakan kombinasi *grey balance*. Kombinasi yang sering digunakan adalah:

1. Untuk teks menggunakan warna solid (100%).
2. Untuk gambar/ foto:
   a. Shadow (bagian gelap) maks 90%.
   b. Highlight (bagian terang) min 10%.

Agar kesalahan dari aspek meterial ini dapat diminimalkan, tindakan perbaikan yang dapat dilakukan adalah:

1. Memeriksa kembali bahan baku yang diterima dari pemasok dengan lebih teliti dan memeriksa apakah sudah memenuhi spesifikasi yang ditentukan atau tidak.
2. Memisahkan bahan baku yang rusak/ mengalami cacat dengan bahan baku yang berkualitas baik.
3. Memastikan plate yang diterima bersih dan masih terbungkus rapi dalam box.

Faktor penyebab warna kabur pada hasil cetak yang keempat adalah mesin. Jenis kesalahan yang biasa terjadi adalah tinta belum tercampur merata, tinta meluber, settingan persentase warna kurang bagus, register berubah, dan plate miring. Standar yang seharusnya dipenuhi perusahaan agar kesalahan karena mesin dapat dihindari adalah tinta harus sudah tercampur dengan bagus, standar settingan persentase warna harus tetap, dan register dan plate sudah harus terpasang sempurna sebelum proses produksi. Standar settingan warna yang dapat digunakan adalah:

1. Highlight point (titik putih): C5 M3 Y3
2. Middle tone (nada tengah): C57 M48 Y48.
3. Shadow point (titik paling gelap): C95 M88 Y88 (+ K75).

Kombinasi tersebut merupakan nilai patokan, yang harus disesuaikan dengan jenis tinta yang dipergunakan.

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah

1. Melakukan pengecekan kesiapan mesin dengan teliti sebelum digunakan dan juga ketika selesai digunakan.
2. Melakukan perawatan mesin secara rutin, tidak hanya dilakukan ketika mesin mengalami kerusakan (*preventive maintenance*).
3. Menyediakan suku cadang mesin yang penggantian kompenennya cukup sering agar tidak menghambat proses produksi.

Cacat kedua adalah tidak register. Faktor penyebab kesalahan dapat berasal dari manusia, metode, lingkungan, dan mesin. Pada aspek manusia keselahan sering kali terjadi karena pekerja kurang terampil dan operator salah memasang layout. Untuk menghasilkan produk yang register, standar yang seharusnya adalah:

1. Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan yang terdapat pada SOP (*Standard Operating Procedure*) kerja yang ditetapkan perusahaan.
2. Setting layout yang merupakan lembaran media cetak dalam bentuk film harus terpasang persisi di plate dan tidak boleh miring.

Untuk mengatasi cacat produk yang disebabkan manusia ini langkah yang dapat dilakukan adalah:

1. Mengadakan program pelatihan bagi pekerja baik yang lama maupun yang baru secara berkala.
2. Memberikan pengarahan dan peringatan kepada pekerja apabila melakukan kesalahan.

Penyebab cacat produk karena tidak register yang kedua disebabkan karena metode. Kesalahan yang sering terjadi adalah instruksi kerja kurang jelas dan koordinasi kurang. Seharusnya yang dilakukan agar hasilnya baik adalah:

1. Instruksi kerja diberikan oleh atasan melalui *briefing* singkat dan tertulis pada dokumen standar operasional kerja.
2. Koordinasi antar pekerja dilakukan sebelum memulai pekerjaan dan pada saat melakukan pekerjaan mengenai rencana kerja produksi secara intensif.

Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi cacat karena tidak register yang disebabkan karena metode adalah:

1. Instruksi kerja diberikan secara tertulis dengan disertai penjelasan lisan secara terperinci yaitu dengan melaksanakan *briefing* secara rutin disetiap awal dan akhir kerja.
2. Menggunakan peralatan komunikasi elektronik portable untuk melakukan komunikasi sehingga memudahkan dalam melakukan koordinasi antar pekerja dan tidak terganggu oleh suara bising mesin dan jarak antar pekerja yang saling berjauhan.

Penyebab cacat produk tidak register yang ketiga adalah faktor lingkungan, yaitu udara panas dan bising. Seharusnya kondisi lingkungan kerja haruslah sesuai dengan persyaratan kesehatan lingkungan kerja industri yang ditetapkan pemerintah (Kementerian Kesehatan RI):

1. Suhu : 21 – 30 0C dan Kelembaban : 65% - 95%.
2. Tingkat pajanan kebisingan maksimal selama 1 hari pada ruang proses produksi adalah sebesar 85 dB(A) dalam rata-rata pengukuran 8 jam sehari dan 40 jam seminggu.

Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kondisi lingkungan adalah:

1. Menambah fasilitas diruang produksi untuk mengurangi dampak udara panas yang disebabkan oleh mesin dan cuaca misalnya dengan menambah kipas angin di setiap sudut.
2. Menambah fasilitas diruang produksi untuk mengurangi dampak buruk yang ditimbulkan dari suara bising mesin misalnya dengan mewajibkan para pekerja menggunakan alat pengaman telinga agar melindungi pekerja dari kerusakan gendang telinga akibat suara mesin.

Penyebab cacat produk tidak register yang keempat adalah faktor mesin, seperti register warna anjlok, letak plate bergeser, register halaman bergeser, register halaman error. Seharusnya register warna dan halaman harus dalam kondisi baik ketika akan digunakan dan sudah terpasang dengan tepat serta posisi plate harus terpasang sempurna pada tempatnya. Langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki cacat yang disebabkan oleh mesin ini adalah:

1. Melakukan pengecekan kesiapan mesin dengan teliti pada saat sebelum dan sesudah digunakan.
2. Melakukan perawatan mesin secara rutin, tidak hanya dilakukan ketika mesin mengalami kerusakan (*preventive maintenance*).
3. Menyediakan suku cadang mesin yang penggantian kompenennya cukup sering agar tidak menghambat proses produksi.

Cacat ketiga adalah terpotong. Faktor penyebab kesalahan dapat berasal dari manusia, metode, lingkungan, dan mesin. Pada aspek manusia keselahan sering kali terjadi karena pekerja ceroboh, operator tidak mengecek setelan mesin, dan kesalahan perhitungan perputaran mesin oleh operator. Agar cacat produk akibat terpotong tidak terjadi, seharusnya yang dilakukan adalah:

1. Pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan yang terdapat pada SOP (*Standard Operating Procedure*) kerja yang ditetapkan perusahaan.
2. Pengecekan settingan mesin dilakukan sebelum dan sesudah pemakaian karena biasanya mesin otomatis berubah settingannya ketika selesai digunakan.
3. Penggunaan mesin harus sesuai dengan modul pemakaian.

Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki cacat produk karena terpotong yang diakibatkan karena manusia ini adalah:

1. Memberkan peringatan kepada pekerja apabila melakukan kesalahan.
2. Membuat suatu bagian kerja baru yang bertugas melakukan pengawasan dan pengecekan ulang terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh *human error*.
3. Memberikan sanksi kepada pekerja yang lalai, untuk menghindari kegagalan yang mungkin terjadi kembali di kemudian hari.

Cacat produk karena terpotong juga disebabkan karena metode, yaitu kurangnya koordinasi antara pekerja. Koordinasi antar pekerja harusnya dilakukan sebelum memulai pekerjaan dan pada saat melakukan pekerjaan mengenai rencana kerja produksi secara intensif agar tidak terjadi cacat produk karena terpotong. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan ini adalah menggunakan peralatan komunikasi elektronik portable untuk melakukan komunikasi sehingga memudahkan dalam melakukan koordinasi antar pekerja dan tidak terganggu oleh suara bising mesin dan jarak antar pekerja yang saling berjauhan.

Penyebab cacat produk berupa terpotong juga disebabkan karena udara panas dan bising. Seharusnya kondisi lingkungan kerja Sesuai dengan persyaratan kesehatan lingkungan kerja industri yang ditetapkan pemerintah (Kementerian Kesehatan RI):

1. Suhu : 21 – 30 0C dan Kelembaban : 65% - 95%.
2. Tingkat pajanan kebisingan maksimal selama 1 hari pada ruang proses adalah sebesar 85 dB(A) dalam rata-rata pengukuran 8 jam sehari dan 40 jam seminggu.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan ini adalah:

1. Menambah fasilitas diruang produksi untuk mengurangi dampak udara panas yang disebabkan oleh mesin dan cuaca misalnya dengan menambah kipas angin di setiap sudut.
2. Menambah fasilitas diruang produksi untuk mengurangi dampak buruk yang ditimbulkan dari suara bising mesin misalnya dengan produksi mewajibkan para pekerja menggunakan alat pengaman telinga agar melindungi pekerja dari kerusakan gendang telinga akibat suara mesin.

Penyebab berikutnya atas cacat produk akibat terpotong adalah mesin yang berupa conveyor mati, kertas putus, tingkat ketajaman pisau, gagal splacing, dan settingan kompesator berubah. Untuk menghasilkan cetak yang bagus, seharusnya:

1. Kondisi mesin harus dalam keadaan prima sebelum digunakan dengan tidak ditemukannya kerusakan pada komponennya.
2. Pemasangan kertas pada mesin harus tepat.
3. Operator mengawasi proses cetak karena kertas bisa tiba-tiba putus.
4. Proses sambung kertas akan mengikuti perputaran roll kertas sehingga kekencangannya harus tepat.
5. Settingan kompensator harus stabil agar tidak menghambat laju.

Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kondisi ini adalah:

1. Melakukan pengecekan kesiapan mesin dengan teliti sebelum digunakan dan juga ketika selesai digunakan.
2. Melakukan perawatan mesin secara rutin, tidak hanya dilakukan ketika mesin mengalami kerusakan (*preventive maintenance*).
3. Menyediakan suku cadang mesin yang penggantian kompenennya cukup sering agar tidak menghambat proses produksi.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan perusahaan keluarga pada CV. Satrio Agung telah menjalankan fungsi bisnis yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Setiap aspek internal perusahaan yang meliputi sumber daya manusia, kegiatan pemasaran, keuangan, dan kegiatan produksi/ operasional senantiasa menjalankan fungsi bisnis tersebut. Pihak perusahaan telah mempunyai bagian sendiri-sendiri untuk mengurus fungsi masing-masing fungsi perusahaan.
2. Berdasarkan analisis kondisi internal perusahaan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan perusahaan antara lain adalah harga murah tetapi berkualitas.. Sementara itu kelemahan perusahaan adalah pihak perusahaan belum mempunyai website sebagai sarana untuk promosi. Berdasarkan hasil analisis kondisi eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman bagi perusahaan. Peluang bagi perusahaan antara lain adalah kualitas bahan baku dari pemasok bagus. Sementara itu ancaman bagi perusahaan adalah jumlah pesaing banyak.
3. Analisis SWOT dilakukan untuk mencocokkan kondisi internal dan eksternal yang ada untuk strategi yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa rekomendasi yang diberikan oleh analisis SWOT antara lain peningkatan kapasitas produksi, upaya terus menerus untuk menghasilkan kualitas terbaik, kerja sama dengan sekolah, perkantoran, maupun instansi pemerintah, meningkatkan kegiatan promosi, merekrut karyawan bidang percetakan yang telah mempunyai pengalaman, merekrut karyawan khusus bagian mesin, melakukan maintenance secara rutin, melakukan stok kertas, membuat situs web, dan menambah karyawan bagian pemasaran.
4. Rencana strategi pengembangan usaha lebih ditekankan pada upaya pengembangan produk, yaitu mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki dengan menekan jumlah produk cacat. Penyebab produk cacat ini adalah manusia, metode, material, lingkungan, dan mesin, sehingga rekomendasi perbaikan yang diberikan bertujuan untuk memperbaiki kondisi manusia, metode, material, lingkungan, dan mesin yang ada.

Saran

Saran dalam penelitian ini adalah:

1. Permasalahan penting yang saat ini menjadi perhatian utama perusahaan adalah keberadaan product cacat. Proses produksi dilakukan oleh bagian operasional, akan tetapi selama ini bagian operasional selain mengurusi masalah produksi juga mengurusi masalah personalia. Agar proses perbaikan produk cacat bisa lebih fokus dan baik, maka hendaknya bagian

operasional dipisah dengan bagian personalia sehingga bagian operasional dapat lebih fokus dalam melakukan perbaikan terhadap produk cacat.

2. Perusahaan hendaknya memperhatikan aspek pemasaran karena selama tenaga pemasaran yang bertugas untuk mendatangi pelanggan masih kurang. Oleh karena itu dalam jangka pendek pihak perusahaan perlu untuk menambah karyawan bagian pemasaran. Pihak perusahaan juga perlu untuk membuat website sebagai sarana promosi untuk memperkenalkan jasa perusahaan kepada pihak luar.
3. Perusahaan hendaknya lebih intensif dalam menjalin kerja sama dengan beberapa instansi yang membutuhkan jasa percetakan, seperti sekolah, perkantoran, toko, maupun instansi pemerintah.
4. Secara umum penyebab utama terjadinya cacat produksi berasal dari faktor manusia dan mesin. Hal tersebut berdasarkan pengamatan yang dilakukan dimana kerusakan pada media cetak terjadi pada saat proses produksi berlangsung menggunakan mesin cetak perusahaan yang mana setiap mesin dijalankan oleh beberapa operator.

Usaha yang dapat dilakukan untuk mengatasi cacat produk yang berasal dari aspek manusia adalah melakukan pengawasan lebih ketat atas karyawan, memberikan pelatihan kepada karyawan, dan membuat sistem penilaian kinerja yang baru untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik.

Sementara itu usaha yang dapat dilakukan untuk mengatasi cacat produk yang berasal dari mesin adalah selalu melakukan pengecekan kesiapan mesin sebelum dan sesudah digunakan, melakukan preventive maintenance, dan segera mengganti komponen-komponen yang rusak agar tidak menghambat proses produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Bateman, Thomas. S & Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.

David, F., R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Gaol, C.J.L. (2008). *Sistem informasi manajemen, pemahaman dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.

Industri percetakan tumbuh 5,3%. Suara Pembaharuan Online.Retrieved October 11st 2012 from http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/industri-percetak an-tumbuh-53-/13805.

Pawito. (2008). *Penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: LKIS.

Pearce, John A; Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.