PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PENGOLAHAN KAYU PADA CV. KARYA JAYA NUSANTARA DI SURABAYA

Yenni Gunawan dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409204@john.petra.ac.id ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*- CV. Karya Jaya Nusantara merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang pengolahan kayu di Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fungsi manajemen, lingkungan internal dan eksternal serta menyusun rencana pengembangan usaha. Penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara ke beberapa orang informan dari pihak perusahaan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa CV. Karya Jaya Nusantara memiliki kendala pada pengelolaan aspek pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Dari hasil analisis, strategi pengembangan bisnis yang disarankan untuk diterapkan oleh perusahaan adalah strategi fokus, yaitu dengan berfokus pada target pasar dan berusaha menyediakan produk dengan biaya lebih rendah untuk pelanggan.**

***Kata Kunci*- Pengelolaan, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Analisis SWOT, Pengembangan Bisnis**

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini kebutuhan akan kayu semakin meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan bertambahnya penduduk, kemajuan teknologi, perindustrian dan ilmu pengetahuan. Dalam bidang konstruksi misalnya, kayu masih memiliki arti penting dalam penggunaannya meskipun mendapat saingan dari bahan-bahan lain. Kayu memiliki beberapa kelebihan yaitu mudah dibentuk dan dikerjakan, sebagai isolator panas yang baik, dan memiliki sifat dekoratif yang baik. Kayu merupakan salah satu material yang banyak digunakan dalam membangun rumah, sebagai material bangunan kayu dapat diolah menjadi kusen pintu dan jendela. Hal ini juga memberikan peluang bagi pengusaha yang ingin terjun dalam usaha pengolahan produk berbahan dasar kayu melihat perkembangan pasar properti terus bergerak naik, sehingga kebutuhan akan kayu menjadi terus meningkat.

Namun demikian, ternyata ada beberapa kendala yang harus dihadapi industri pengolahan kayu ini. Kebutuhan bahan baku kayu nasional saat ini mencapai 60.000.000 m3/tahun hingga 72.000.000 m3/tahun. Namun suplai dari hasil Hutan Alam, Hutan Tanaman Rakyat **(**HTR**),** dan Hutan Tanaman Industry (HTI**)** hanya mencapai 38.000.000 m3/tahun. Sehingga terjadi defisit suplai bahan baku kayu sebesar 22.000.000 m3/tahun - 34.000.000 m3/tahun. Kebutuhan bahan baku kayu untuk pasar global pada tahun 2001 mengalami kekurangan yang semakin meningkat tajam sementara pada saat yang bersamaan terjadi proses penyempitan kawasan hutan. Untuk mengantisipasi kebutuhan bahan baku kayu tersebut, pemerintah mengambil langkah pengembangan hutan produksi berdasarkan surat keputusan Direktur Jenderal Bina Usaha Kehutanan Nomor: SK.6/VI-BUHA/2012 tentang penetapan rencana produksi hasil hutan kayu nasional tahun 2012 yang berasal dari pemanfaatan hutan produksi alam yang dibebani izin usaha pemanfaatan hasil hutan kayu dalam hutan alam (IUPHHK-HA) di setiap provinsi seluruh Indonesia (*International Green Investment System*-I GIST).

Karena langkanya bahan baku kayu, pemerintah melakukan perubahan kebijakan yaitu kebijakan larangan ekspor kayu bulat sejak tanggal 8 Oktober 2001 sampai dengan sekarang ini. Perubahan kebijakan ini tentunya berdampak pada peningkatan harga pasar kayu olahan yang kian meningkat tajam sejak tahun 2009 (*International Green Investment System*-I GIST). Kebijakan ini dibuat untuk lebih menjamin ketersediaan pasokan bahan baku untuk memenuhi kebutuhan industri pengolahan kayu dalam negeri. Nilai tambah yang dihasilkan menurut subsektor barang dari kayu juga mengalami peningkatan pada tahun 2008 sebesar 17,041 dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 18,171 (Badan Pusat Statistik, 2012). Sehingga peluang bisnis industri pengolahan kayu memiliki prospek yang cerah dan menjanjikan value yang tinggi. Sektor industri pengolahan kayu yang memproduksi perabot maupun komponen kayu untuk pasar ekspor mempunyai prospek bisnis yang sangat baik, dan cukup meningkat dari tahun ke tahun. Karena bahan baku, tenaga kerja maupun sebagian besar dari faktor produksi lain berasal dari dalam negeri.

Seiring dengan ketatnya persaingan baik dalam negeri dan luar negeri, ditambah dengan kondisi perekonomian yang tidak bisa diprediksi, menuntut perusahaan harus bisa mengelola dan mengembangkan perusahaan dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud yaitu proses manajemen yang baik. Manajemen internal dalam perusahaan dapat memperkecil resiko dan menekan kondisi yang tidak diinginkan. Dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan, banyak aspek yang dibutuhkan, salah satunya dalam hal sumber daya manusia. Karena perusahaan beroperasi menggunakan seluruh sumber daya untuk dapat menghasilkan barang dan jasa. Pada era globalisasi ini, sumber daya manusia mempunyai peran yang penting untuk kemajuan sebuah organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2011) sumber daya manusia bukan dianggap sebagai biaya lagi, tetapi sebagai aset yang penting dalam perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik agar dapat mengikuti pergerakan persaingan yang semakin ketat. Melihat dewasa ini persaingan didunia bisnis semakin ketat, hal ini merupakan tantangan yang besar untuk bisa meningkatkan

mutu sumber daya manusia agar perusahaan tetap bisa bertahan.

Melihat latar belakang yang ada, penelitian ini ingin membahas tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pengolahan kayu pada CV. Karya Jaya Nusantara yang merupakan perusahaan keluarga.Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga dimana pada beberapa bagian penting dikelola oleh pihak keluarga, sedangkan pada level lainnya dikelola oleh karyawan. CV. Karya Jaya Nusantara bergerak dibidang jasa moulding dengan proses produksi *job order*. Perusahaan memproduksi kusen atau bingkai pintu dan jendela dari meranti merah *three layer*.

CV. Karya Jaya Nusantara berdiri pada tahun 2002, berlokasi di Jalan Romo Kalisari 27, Surabaya. Perusahaan ini melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Eropa, Jepang, dan China. Pada awalnya perusahaan hanya memiliki delapan mesin. Tetapi seiring dengan perkembangan bisnis perusahaan, maka perusahaan melakukan investasi penambahan mesin secara berkala. Bahan baku kayu yang digunakan oleh perusahaan dibeli dari Pulau Kalimantan alasannya karena memiliki kualitas yang bagus. Dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja yang dihasilkan sumber daya manusia masih kurang maksimal, karena kurangnya pekerja yang berpengalaman. Oleh karena itu, pengelolaan dan manajemen yang baik dalam sumber daya manusia sangat dibutuhkan. Penelitian ini diharapkan memberi gambaran yang jelas mengenai peran sumber daya manusia dalam pengelolaan dan pengembangan usaha, selain itu dapat memberikan solusi yang lebih baik terhadap kinerja sumber daya manusia.

Rencana pemecahan penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian merumuskan rencana pengembangan dari strategi yang didapat dari matriks SWOT yang dipadukan dengan strategi generik. Tujuan penelitian ini adalah untuk membantu memberikan solusi bagi perusahaan dengan menetapkan strategi yang tepat melalui analisis lingkungan internal dan eksternal.

Penelitian ini didukung dengan teori-teori antara lain teori manajemen yaitu pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2009). Terdapat empat macam fungsi manajemen yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan, yaitu perencanaan/*planning* yang meliputi penentuan arah dan tujuan bagi perusahaan, memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan, menentukan metode atau cara untuk mencapai tujuan (Solihin, 2009). Pengorganisasian/ *organizing* yaitu meliputi penentuan aktivitas untuk mencapai tujuan, penempatan orang pada aktivitas, mengkoordinasi tugas, penyediaan peralatan pendukung (Sumarni dan Soeprihanto, 2010). Pengarahan/*actuating* meliputi pemberian motivasi dan dorongan, pengarahan dalam implementasi kerja (Amsyah, 2005). Pengendalian/c*ontrolling* meliputi kegiatan memonitor kinerja dan aktivitas karyawan, melakukan koreksi bagi pelaksanaan yang belum terselesaikan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010). Setelah itu dilakukan analisis internal yang terdiri dari pemasaran yaitu proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan, analisis peluang (David, 2011). Pada bagian keuangan yang dilakukan yaitu pengumpulan data keuangan masing-masing divisi, penganggaran keuangan perusahaan, serta pertanggung-jawaban laporan keuangan kepada perusahaan dan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam keputusan investasi dan keputusan pembiayaan (David, 2011). Produksi dan operasional suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa atau yang berhubungan dengan kegiatan produksi pada perusahaan. Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa jadi (David, 2011). Sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan suatu divisi yang didalamnya terdiri atas perekrutan karyawan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja karyawan (Subekhi, Jauhar, 2012). Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan untuk menganalisis peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal dekat digunakan Porter *Five Forces Model* yang terdiri dari persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru,potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen untuk menganalisis peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan (David,2011). Untuk mencocokkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan memunculkan strategi alternatif, dibutuhkan analisis SWOT yang mencakup *strengths* yaitu mengacu pada sumber daya yang berharga atau unik yang dimiliki organisasi atau kegiatan yang dilakukan dengan sangat baik. *Weakness* mengacu kepada kurangnya sumber daya atau kemampuan tertentu yang seharusnya dibutuhkan organiasi untuk dilakukan dengan baik. *Opportunities* adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu manajer memenuhi atau melampaui tujuan organisasi. *Threats* adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk mempersulit manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Dyck dan Neubert, 2009). Selanjutnya diperlukan matriks SWOT yang terdiri dari strategi SO yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah strategi defensif langsung untuk mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal (David, 2011).Setelah itu dilakukan perumusan formulasi strategi untuk memilih strategi yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif. Yang terdiri dari strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Strategi keunggulan biaya menyeluruh yaitu perusahaan berusaha untuk mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri (Porter, 1987). Strategi diferensiasi yaitu perusahaan berusaha

untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang mereka hasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen (Porter, 1987) dan strategi fokus yaitu perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian akan dikembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas (Porter, 1987). Setelah mengetahui strategi apa yang akan digunakan maka akan dilakukan pengembangan usaha yaitu penetapan tujuan tahunan yang merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi (David, 2011). Serta kebijakan yang mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat (David, 2011).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, 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,2007). Objek penelitian ini adalah pengelolaan dan pengembangan usaha pengolahan kayu pada CV. Karya Jaya Nusantara. Teknik penentuan nara sumber yang digunakan adalah dengan *non-probability sampling*, yaitu dengan 7 orang informan. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sedangkan *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2012). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara semiterstruktur (*semistructure interview)*, jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono,2012). Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono,2012). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber, yaitu dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis hingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono,2012). Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menelaah atau mendeskripsikan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, reduksi data, pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data (Moleong,2007).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. Karya Jaya Nusantara merupakan perusahaan keluarga, yang terlihat dari bagian penting di perusahaan dikelola oleh anggota keluarga. CV. Karya Jaya Nusantara tergolong dalam Family Business Enterprise (FBE) karena pengelolaan atas perusahaan dikelola oleh anggota keluarga sendiri. CV. Karya Jaya Nusantara memiliki jumlah karyawan sebanyak 39 orang, terdiri atas beberapa divisi, antara lain divisi ekspor, divisi akuntansi, divisi produksi dan divisi grader/umum yang melakukan pengawasan atau pengontrolan dari pemilihan bahan baku sampai dengan bahan baku digunakan menjadi produk.

Pada awalnya CV. Karya Jaya Nusantara menggunakan lebih dari satu bahan baku seperti kayu bangkirai, merbau yang digunakan untuk decking dan keruing untuk flooring. Melihat tingginya permintaan akan kayu meranti merah serta kualitas yang baik, harga terjangkau dan mudah diperoleh, perusahaan memutuskan untuk menjadikan kayu meranti merah sebagai satu-satunya bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam pembuatan kusen pintu dan jendela.

A. Analisis Internal pada CV. Karya Jaya Nusantara

Analisis internal perusahaan CV. Karya Jaya Nusantara berdasarkan fungsi bisnis yang ada, yaitu:

a. Pemasaran

Perencanaan didalam pemasaran terdiri dari penentuan harga produk yang didasarkan pada harga pesaing, biaya bahan baku, biaya produksi, dan aspek yang terkait seperti pemerintah, konsumen, distributor, dan pemasok. Perencanaan dalam menentukan calon konsumen berfokus kepada harga dan kebutuhan konsumen, dan perencanaan dalam sistem penjualannya perusahaan menggunakan pihak ketiga dalam memasarkan produk, dan mengandalkan konsumen lama. Perusahaan juga melakukan perencanaan yaitu adanya peningkatan omzet perusahaan setiap tahunnya.

Pengorganisasian yang dilakukan yaitu dengan mengkoordinasi bagian pemasaran, yang proses koordinasinya berasal dari keputusan yang paling atas terlebih dahulu baru dilanjutkan ke bagian yang lain.

Pengarahan yang dilakukan oleh CV. Karya Jaya Nusantara dalam pemasaran dengan penetapan produk yang dijual sesuai dengan kebutuhan pasar, dan juga dikarenakan peluang bisnis yang masih bagus untuk dikembangkan dan kebutuhan pasar yang relatif tinggi untuk produk kusen pintu dan jendela.

Pengontrolan dilakukan dengan mengawasi proses penjualan dan distribusi. Selain itu juga dilakukan pengecekan mengenai kecocokan barang yang dijual dan hasil penjualan yang ada, dan memastikan pesanan pelanggan sampai dengan tepat waktu dan sesuai dengan jumlah yang dipesan.

b. Keuangan

Perusahaan hanya melakukan perencanaan investasi yaitu pembelian mesin dan perencanaan jangka pendek yaitu persediaan bahan baku. Perencanaan dalam hal pengumpulan modal dilakukan dengan mengambil sebagian keuntungan yang diperoleh dari pendapatan perusahaan. Sedangkan perusahaan belum mempunyai perencanaan jangka panjang untuk pengembangan usaha.

Pengorganisasian dalam keuangan dengan pembagian tugas yang dibedakan menjadi bagian keuangan yang mengurus uang

masuk dan uang keluar, dan bagian keuangan lain yang melakukan pencatatan kas. Perusahaan belum memiliki rencana mengenai pengembangan usaha.

Perusahaan melakukan pengelolaan dana yang akan digunakan untuk menjalankan kegiatan usaha serta pengembangan usaha yang dananya diambil dari keuntungan penjualan atau laba ditahan.

Pengontrolan yang dilakukan perusahaan dengan melihat laporan yang diberikan tiap divisi sesuai atau tidak jumlahnya dengan yang tertulis diperencanaan keuangan sebelumnya dan juga setiap transaksi diminta buktinya. Selain itu juga dilakukan pengecekan langsung dilapangan.

c. Produksi dan Operasional

Perusahaan melakukan perencanaan produksi dan operasional terhadap batas maksimum produksi, sedangkan mengenai penjadwalan produksi perusahaan yang menyesuaikan dengan *order time of delivery* atau tanggal pengiriman.

Pengorganisasian bagian produksi dan operasional dengan mengkoordinasi setiap aktivitas produksi di dalam perusahaan mulai dari penawaran yang masuk sampai proses produksi. Perusahaan menetapkan jumlah tenaga kerja yang dipakai setelah melihat order masuk terlebih dahulu.

Pengarahan yang diberikan pada karyawan, seputar cara-cara penggunaan mesin di pabrik, bagaimana cara mengoperasikannya sehingga karyawan dapat menggunakan mesin-mesin tersebut sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Selain itu juga diberikan pengarahan dalam penggunaan sumber daya yang ada, dan pengarahan mengenai spesifikasi barang yang di *order* oleh konsumen.

Perusahaan melakukan pengontrolan mulai dari bahan baku, alat-alat, dan mesin yang digunakan perusahaan. Di perusahaan terdapat pengawas yang melakukan pemeriksaan fisik kualitas bahan baku, kualitas produk dan pemeriksaan produk sebelum dikirim ke konsumen.

d. Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam hal sumber daya manusia mengenai perekrutan baru dilakukan bila ada karyawan yang ingin mengundurkan diri dari perusahaan. Kriteria atau standar yang ditetapkan perusahaan dalam merekrut karyawan adalah dari tingkat pendidikan, pengalaman dan kemampuan yang dimiliki.

Pengorganisasian yang dilakukan yaitu mengkoordinasi karyawan menggunakan struktur organisasi, sehingga perusahaan akan meletakkan karyawan yang ahli sesuai dengan bidangnya masing-masing untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Pengarahan diberikan kepada karyawan yang bekerja sebagai *staff* di kantor maupun karyawan yang di bagian produksi di pabrik. Tujuannya agar para karyawan perusahaan dapat mengerti dan memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan dan bisa memaksimalkan kinerja. Untuk pemberian motivasi atau dorongan perusahaan menggunakan *deadline* untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pemberian uang lembur.

Perusahaan melakukan pengendalian dalam sumber daya manusia dengan pengontrolan kehadiran karyawan melalui pengisian kartu absen, sehingga diketahui jam datang dan jam pulang karyawan sekaligus kehadiran karyawan. Perusahaan juga melakukan evaluasi kinerja karyawan dengan melihat kuantitas dan kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan karyawan dalam berkerja sama.

B. Analisis Eksternal pada CV. Karya Jaya Nusantara

Dalam analisis eksternal perusahaan yang digunakan pada penelitian kali ini adalah dengan menggunakan *Porter's Five Forces Analysis*, yaitu:

1. Persaingan antar perusahaan saingan

Di dalam industri tentunya akan ada persaingan untuk mempertahankan perusahaannya. Pada industri ini, persaingannya cukup ketat karena adanya pesaing-pesaing kuat yang muncul dan menguasai pasar yang ada. Oleh karena itu, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam persaingan sesama industri adalah pertumbuhan pesaing CV. Karya Jaya Nusantara dengan PT. Intertrend yang berada di Sidoarjo, karena perusahaan ini sama-sama memproduksi meranti merah *three layer* untuk pembuatan kusen pintu dan jendela.

Jumlah pesaing dalam industri ini cukup banyak. Sehingga CV. Karya Jaya Nusantara perlu untuk memperhatikan persaingan sesama industri demi keberlangsungan perusahaan. Sedangkan dari posisi industri produk kusen pintu dan jendela ini merupakan salah satu produk material penting dalam pembuatan rumah. Untuk menghadapi persaingan sesama industri ini, perusahaan CV. Karya Jaya Nusantara berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggannya.

2. Potensi masuknya pesaing baru

Potensi masuknya pesaing baru cukup mudah dan tinggi dalam industri pengolahan kayu ini, karena pembuatan kusen pintu dan jendela cukup mudah dan barangnya juga standart. Akan tetapi , industri pengolahan kayu ini pun tidak lepas dari resiko. Oleh karena itu, ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan yang ingin memasuki bisnis pengolahan kayu ini, antara lain skala ekonomi dengan meminimalisasikan biaya produksi, perusahaan melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah yang besar sehingga mendapatkan potongan harga dari suppliernya. Dengan demikian, perusahaan akan mendapatkan keuntungan tambahan dari selisih biaya bahan baku.Tidak diferensiasi produk yang dilakukan perusahaan.

Jarang dilakukan pergantian pemasok dalam industri pengolahan kayu ini, kebanyakan perusahaan yang sudah memiliki pemasok tetap tidak akan sering berpindah. Oleh karena itu, pendatang baru dapat dengan mudah untuk melakukan peralihan pemasok.

Untuk memperoleh akses distribusi, perusahaan harus memiliki hubungan baik dengan distributor, jika tidak perusahaan tidak akan mampu untuk memperoleh distributor yang dapat membantu penjualan produk mereka.

Teknologi berupa mesin-mesin yang digunakan dalam pengolahan kusen pintu dan jendela cukup banyak dan dibutuhkan keahlian khusus untuk menggunakan mesin tersebut, sehingga harus adanya pelatihan atau pengarahan yang diberikan oleh orang yang sudah berpengalaman kepada para karyawan untuk menggunakan mesin. Oleh karena itu pendatang baru juga perlu memikirkan modal yang dikeluarkan untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya.

Kebijakan pemerintah yang diperlukan dalam membuka industri ini adalah izin produksi, izin memasarkan produk , legalitas dari departemen pemerintah dan juga perusahaan wajib melapor ke instansi seperti Dirjen Perdangan Luar Negeri dan Departemen Kehutanan.

3. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam industri pengolahan kayu ini juga terdapat ancaman produk pengganti yang cukup tinggi. Produk pengganti tersebut terkadang lebih mudah ditemukan di pasaran. Oleh karena itu, ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam mengatasi ancaman produk pengganti yaitu :

Dalam harga dan performa produk pengganti cukup banyak dalam industri ini seperti produk plastik, besi dan aluminium. Beberapa kekurangan produk pengganti adalah produknya kurang awet dan jangka pemakaiannya juga tidak tahan lama misalnya produk plastik yang harganya lebih murah. Sedangkan kelebihan yang dimiliki produk pengganti cukup banyak yaitu bahan baku tidak akan habis, mudah didapatkan, dan ada juga produk pengganti yang memiliki kualitas yang bagus dan bertahan lama seperti produk dari besi atau aluminium yang biasanya harganya lebih mahal.

Kualitas produk pengganti ada yang bagus dan ada yang kurang, misalnya produk plastik yang kurang awet untuk jangka pemakaian yang lama. Sedangkan produk besi dan aluminium yang memiliki kekuatan dan ketahanan lebih lama. Sehingga dari kualitas yang diberikan masing-masing produk pengganti ada yang bisa menjadi ancaman bagi produk perusahaan, karena produk perusahaan selama ini selalu memperhatikan kualitas.

Mengenai keinginan pembeli, pembeli lebih tertarik membeli produk pengganti karena mudah ditemui dipasaran. Produk pengganti juga lebih banyak variannya sehingga konsumen memiliki banyak pilihan.

Biaya pengalihan ke produk pengganti yang kualitasnya hampir setara dengan yang diberikan perusahaan memiliki harga yang lebih mahal , sehingga untuk melakukan perpindahan menggunakan produk pengganti, konsumen akan merasakan biaya pengalihan yang cukup terasa.

4. Daya tawar pemasok

Pemasok bahan baku untuk industri ini cukup banyak sehingga tidak semua pemasok juga menjadi ancaman atau memiliki daya tawar yang tinggi. Pemasok yang benar-benar memiliki kualitas bahan baku yang bagus hanya terdiri dari beberapa saja. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan dalam mengatasi daya tawar pemasok antara lain :

CV. Karya Jaya Nusantara memiliki tiga pemasok, sehingga apabila pemasok yang satu kehabisan stok, maka CV. Karya Jaya Nusantara dapat dengan mudah mencari penggantinya. Harga yang ditawarkan pun tidak jauh dari harga pemasok lainnya.

Bahan baku yang didapat dari para pemasok merupakan bahan yang penting, karena perusahaan memiliki tiga pemasok jadi apabila perusahaan tidak bisa mendapatkan bahan baku dari pemasok utama, maka perushaaan akan membeli bahan tersebut pada pemasok lain. CV. Karya Jaya Nusantara tetap berusaha menjalin hubungan yang baik dengan para pemasoknya seperti dengan membayar tepat waktu.

5. Daya tawar konsumen

Pembeli memiliki posisi penting terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Daya tawar pembeli akan memberikan pengaruh besar terhadap produk-produk yang ditemui di pasaran. Hal-hal yang mempengaruhi daya tawar konsumen yaitu:

Pangsa pembeli besar, karena kebanyakan konsumen yang menggunakan produk perusahaan berada di Eropa. Oleh karena itu CV. Karya Jaya Nusantara memiliki banyak pelanggan yang berasal dari Eropa, dengan melihat pangsa pasar yang hanya banyak berasal dari negara Eropa, maka daya tawar pembeli sangat kuat dalam perusahaan ini. Akan tetapi permintaan untuk produk kusen pintu dan jendela ini cukup tinggi dan mengalami peningkatan, sehingga membuktikan potensi pasar untuk industri ini masih tinggi.

Mengenai mutu produk, konsumen selain tertarik dengan harga murah yang ditawarkan perusahaan, konsumen juga melihat dan memperhatikan kualitas produk.

Keinginan konsumen untuk berpindah kepada produk pengganti seperti besi dan aluminium yang memiliki harga lebih mahal, kemungkinannya kecil untuk dilakukan. Tetapi ada produk pengganti seperti plastik yang memiliki harga yang cenderung lebih murah sehingga konsumen juga dapat melakukan pertimbangan untuk memilih barang substitusi.

Perusahaan tidak melakukan diferensiasi terhadap produknya sehingga produk yang dijual perusahaan merupakan produk yang standart dan banyak ditemui dipasaran.

Para konsumen sudah terbiasa untuk mencari informasi yang lengkap mengenai produk perusahaan karena konsumen perusahaan juga memiliki jaringan yang cukup luas. Biasanya informasi yang ingin diketahui pembeli adalah perbandingan harga antar produk perusahaan dengan produk perusahaan lain.

C. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisa terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada CV. Karya Jaya Nusantara, yaitu :

Kekuatan (*Strength*)

Pelanggan lama yang loyal kepada perusahaan, dengan melihat pelanggan lama yang sudah loyal maka dapat dikatakan perusahaan sudah mempunyai keunggulan utama yakni pelanggan kembali menggunakan jasa dari perusahaan.

Adanya cadangan modal untuk perusahaan melakukan ekspansi. Perusahaan memiliki cadangan modal yang selama ini dikumpulkan dari sebagian *profit* yang diperoleh perusahaan, sehingga perusahaan bisa menggunakan modalnya untuk melakukan ekspansi.

Salah satu keunggulan yang dimiliki perusahaan yaitu produk perusahaan yang berkualitas karena mulai dari bahan baku sampai proses produksi diawasi oleh divisi yang ahli untuk memastikan produk yang dihasilkan benar-benar berkualitas.

Perusahaan juga memiliki pekerja yang berpengalaman dan sudah ahli dibidangnya, sehingga dengan kemampuan yang dimiliki para karyawan perusahaan dapat menghasilkan produk yang unggul dan berkualitas.

Kelemahan (*Weakness*)

Yang menjadi kelemahan perusahaan adalah pertama, tidak melakukan iklan atau promosi, perusahaan selama ini tidak melakukan iklan atau promosi untuk memasarkan produknya, sehingga jumlah konsumen perusahaan hanya konsumen-konsumen itu saja, dan perusahaan sulit untuk menemukan konsumen baru.

Kedua, perusahaan tidak memiliki perencanaan keuangan jangka panjang, seperti rencana melakukan pengembangan usaha untuk membuka cabang perusahaan baru, sehingga perusahaan kurang terpacu untuk semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

Kelemahan yang ketiga, produk perusahaan yang standar. produk perusahaan yang dihasilkan selama ini adalah produk-produk dengan ukuran yang umum dan tidak memiliki spesifikasi khusus yang membedakan produk perusahaan dengan produk perusahaan lain.

Kelemahan yang terakhir adalah tidak ada pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Perusahaan tidak memberikan bonus atau penghargaan terhadap para karyawannya, sehingga karyawan perusahaan kurang termotivasi untuk mencetak prestasi bagi perusahaan.

Peluang (*Opportunity*)

Peluang perusahaan adalah wilayah pemasaran yang belum dimasuki masih banyak, konsumen dari perusahaan biasanya berada di Eropa yaitu Jerman dan Netherlands. Sedangkan masih banyak wilayah-wilayah di Eropa yang dapat dimasuki agar perusahaan memperoleh konsumen baru.Selain itu konsumen yang potensial masih banyak didukung dengan permintaan produk yang masih tinggi.

Ancaman (*Threats*)

Yang menjadi ancaman perusahaan yaitu produk barang substitusi, banyaknya produk pengganti yang mudah ditemui dan didapatkan oleh konsumen. Banyak perusahaan pesaing, karena produk yang dijual standar, maka banyak perusahaan lain yang muncul dan terjun ke bidang yang sama.

D. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dapat membantu perusahaan untuk menyusun strategi yang tepat dalam mengahadapi keadaan lingkungan internal dan ekternal perusahaan. Berikut adalah gambar matrik SWOT pada CV. Karya Jaya Nusantara :

Tabel 3.1 Tabel Matriks SWOT pada CV. Karya Jaya Nusantara

Internal / Eksternal	**Kekuatan (*Strength*)** (S1) Pelanggan lama yang loyal kepada perusahaan (S2) Adanya cadangan modal untuk perusahaan melakukan ekspansi (S3) Produk yang berkualitas (S4) Karyawan yang berpengalaman	**Kelemahan (*Weakness*)** (W1) Tidak melakukan promosi atau iklan (W2) Tidak memiliki perencanaan keuangan jangka panjang (W3) Produk perusahaan yang standart (W4) Tidak ada pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi.
Peluang (*Opportunity*) (O1) Wilayah pemasaran yang belum dimasuki masih banyak (O2) Konsumen yang potensial (O3) Permintaan produk masih tinggi	**Strategi SO** - Pengembangan wilayah baru (S2,S3.S4.O1,O2,O3) - Mempertahankan kualitas dan selalu memperbaiki pelayanan (S1,S3,O3)	**Strategi WO** - Melakukan promosi atau iklan untuk produk perusahaan (W1,W2,W3,O1, O2,O3) - Memberikan bonus bagi karyawan (W4,03)
Ancaman (*Threat*) (T1) Produk barang substitusi (T2) Banyak perusahaan pesaing	**Strategi ST** - Membina hubungan yang baik dengan pelanggan (S1,S3,T1,T2)	**Strategi WT** - Memberikan varian ukuran produk (W3,T1,T2)

Sumber : Data Primer (diolah)

Strategi S-O (*Strength – Opportunity*)

Strategi pertama yaitu pengembangan wilayah baru, hal ini disebabkan oleh keunggulan perusahaan yaitu adanya cadangan modal perusahaan untuk melakukan ekspansi pengembangan usaha untuk membuka cabang perusahaan baru, perusahaan memiliki karyawan yang berpengalaman untuk membuat produk yang berkualitas.

Yang kedua dengan mempertahankan kualitas dan selalu memperbaiki pelayanan, dengan adanya kualitas produk yang baik dan perusahaan juga mempunyai hubungan yang loyal dengan konsumen dan adanya peluang permintaan akan produk yang masih tinggi, perusahaan harus selalu mempertahankan pelanggan dengan perbaikan terus menerus pada kualitas dan pelayanan.

Strategi S-T (*Strength –Threat*)

Strategi yang diguankan dengan membina hubungan yang baik dengan pelanggan, dengan melihat kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu mempunyai hubungan yang baik dengan konsumen dan produk yang dihasilkan perusahaan berkualitas, maka alternatif strategi adalah dengan meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan agar dapat menarik pelanggan baru.

Strategi W-O (*Weakness – Opportunity*)

Strategi pertama dengan melakukan promosi atau iklan untuk produk perusahaan, dengan adanya peluang berupa wilayah pemasaran yang masih luas, konsumen yang potensial

dan permintaan akan produk yang masih tinggi, maka perusahaan harus melakukan promosi atau iklan mengenai produk misalnya lewat internet/media cetak, agar produk perusahaan semakin dikenal luas sehingga perusahaan dapat melakukan pengembangan usaha seperti membuka cabang perusahaan baru.

Yang kedua dengan memberikan bonus bagi karyawan, melihat karyawan yang berkerja kurang motivasi maka perusahaan dapat memberikan bonus atau penghargaan untuk karyawan-karyawan yang bagus kinerjanya, sehingga karyawan bisa sadar dan terpacu untuk memberikan kinerja yang maksimal melihat permintaan akan produk perusahaan tinggi.

Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi yang digunakan perusahaan dengan memberikan varian ukuran produk. Dengan produk yang standar selama ini, yaitu ukuran-ukuran produk yang dijual perusahaan adalah ukuran yang umum, maka perusahaan bisa melakukan sedikit perubahan dengan memberikan varian ukuran produk yang lebih khusus, yang ukuran produknya tidak terlalu banyak di pasaran.

E. Formulasi Strategi

Dari informasi yang diperoleh dari para informan mengenai tujuan yang ingin dicapai perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang sesuai untuk diterapkan pada CV. Karya Jaya Nusantara saat ini adalah strategi Fokus. Fokus yang dipilih perusahaan yaitu pemusatan target ekspor pasar Eropa, karena dari sekian banyak negara yang menjadi tujuan eskpor perusahaan, negara Eropa yang permintaannya paling tinggi. Selain itu produk kusen pintu dan jendela dari meranti merah sesuai dengan kebutuhan konsumen di negara Eropa. Kondisi-kondisi dimana terdapat faktor penggunaan strategi fokus ini :

Yang pertama perusahaan mempunyai target pasar yang besar dan sedang bertumbuh, dengan target pasar yang besar yaitu negara Eropa, industri ini memiliki potensi pasar yang bagus untuk semakin dikembangkan. Selain itu permintaan akan produk kusen pintu dan jendela juga mengalami peningkatan.

Yang kedua ketika industri memiliki banyak target dan segmen yang berbeda serta memungkinkan pelaku strategi fokus memilih fokus yang relatif menarik dan sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya. Dengan banyaknya industri dengan target atau segmen yang mungkin berbeda dengan yang dipilih perusahaan,yaitu pengolahan kusen pintu dan jendela, memungkinkan perusahaan untuk fokus terhadap industri ini yang dianggap menarik dan berbeda dari segmen yang dipilih industri pada umumnya, dengan didukung sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Yang ketiga ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama. Dengan sedikitnya pesaing yang berspesialisi di segmen yang sama dengan perusahaan yaitu pengolahan kusen pintu dan jendela, maka akan memudahkan perusahaan untuk berkembang dengan cepat. Selain itu target pasarnya juga berbeda sehingga perusahaan bisa fokus pada target pasarnya sendiri yaitu negara Eropa.

Terakhir yaitu ketika pemimpin pasar tidak melihat target tersebut penting bagi keberhasilan perusahaan. Dengan kondisi seperti ini maka perusahaan bisa menangkap peluang yang tidak dilihat atau disadari oleh pemimpin pasar yang lain untuk dikembangkan terlebih dahulu, dan memberikan keuntungan juga bagi perusahaan karena masih sedikitnya pesaing yang masuk.

G. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan usaha sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan yang sedang berjalan pada saat ini. Berikut adalah strategi pengembangan usaha pada perusahaan CV. Karya Jaya Nusantara:

Strategi perusahaan yaitu strategi fokus dengan berusaha meraih pelanggan di pasar Eropa yang memiliki kebutuhan akan produk kusen pintu dan jendela, yang tidak dapat dilayani dengan baik oleh perusahaan lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas.

Kebijakan yang mendukung yaitu memperluas wilayah pemasaran di negara Eropa, karena perusahaan sudah memilih fokus di negara Eropa, maka perusahaan harus melakukan pemasaran produk yang lebih luas lagi seperti memasang iklan di internet atau media cetak sehingga perusahaan bisa banyak dikenal dan mendapatkan konsumen-konsumen baru.

Tujuan Tahunan Pemasaran yaitu meningkatkan keterampilan karyawan dalam mencari konsumen baru untuk memperluas jangkauan pasar di negara Eropa. Kebijakan yang mendukung dalam pemasaran yaitu dengan memperluas pangsa pasar perusahaan dengan melakukan publikasi melalui internet atau media cetak. Dengan adanya publikasi melalui internet atau media cetak maka peluang perusahaan untuk dikenal banyak pembeli dan mendapatkan konsumen baru lebih terbuka lebar. Perusahaan juga dapat memberikan pengarahan kepada karyawan untuk bisa memasarkan produk perusahaan. Perusahaan juga memberikan pengarahan, bimbingan sekaligus memotivasi karyawan agar bisa mendapatkan konsumen baru, sehingga mampu meningkatkan profit perusahaan dan membantu perusahaan dalam melakukan pemasaran.

Tujuan Tahunan Keuangan yaitu membuat perencanaan keuangan jangka panjang untuk difokuskan pada kebutuhan yang dapat mendukung perkembangan usaha CV. Karya Jaya Nusantara.Kebijakan yang dibuat untuk keuangan dengan melakukan penggaran pada kegiatan pengembangan usaha seperti untuk investasi membuka cabang perusahaan baru. Dalam menyusun kegiatan penganggaran, *staff* keuangan harus mempertimbangkan peluang yang ada untuk investasi membuka cabang baru perusahaan. Bila omzet yang ada sudah menghasilkan profit lebih bagi perusahaan, bagian keuangan bisa menginformasikan kepada perusahaan untuk melakukan investasi.

Tujuan Tahunan SDM yaitu meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Kebijakan yang digunakan dalam sumber daya manusia yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan, maka kemampuan yang dimiliki karyawan akan bertambah dan semakin baik, yang memberikan profit juga bagi perusahaan yaitu karyawan dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Perusahaan juga perlu menetapkan standar

penilaian kinerja karyawan. Dengan menetapkan standar penilaian kinerja yang jelas mampu memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan mencetak prestasi bagi perusahaan, standar penilaian kinerja juga berguna untuk melihat seberapa besar kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Terakhir perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.Melalui pemberian penghargaan terhadap karyawan, mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja mencetak suatu prestasi bagi perusahaan. Dengan adanya penghargaan, karyawan merasa kontribusinya selama ini dihargai oleh perusahaan.

Tujuan Tahunan Produksi dan Operasional yaitu memaksimalkan produktivitas unit yang ada pada perusahaan. Kebijakan dalam Produksi dan Operasional dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produksi. Dengan memaksimalkan produktivitas produksi perusahaan, perusahaan juga harus tetap mempertahankan kualitas produk yang sekarang dan semakin meningkatkan kualitas menjadi lebih baik lagi dan meningkatkan kapasitas produksi. Perusahaan melakukan peningkatan kapasitas produksi dengan meningkatkan batas maksimum produksi, dengan tujuan memenuhi pasar baru dan memperluas jangkauan wilayah perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan CV. Karya Jaya Nusantara dapat disimpulkan bahwa:

Dari analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengelolaan pada CV. Karya Jaya Nusantara pada fungsi bisnis produksi dan operasional telah berjalan dan disusun dengan baik dan sesuai dengan fungsinya yang terdiri dari perencanaan (*planning)*, pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), pengendalian (*controlling*). Sedangkan pada fungsi pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia belum berjalan dengan baik. Pada fungsi pemasaran masih belum dilakukannya pemasaran yang luas seperti iklan atau promosi sehingga konsumen perusahaan masih terbatas, didalam keuangan juga perusahaan belum melakukan perencanaan janga panjang untuk melakukan pengembangan usaha, sedangkan keuangan perusahaan cukup kuat karena adanya cadangan modal yang dikumpulkan perusahaan selama ini. Dalam bagian sumber daya manusia , perusahaan masih kesulitan untuk merekrut tenaga kerja yang berpengalaman, karena proses pencarian karyawan hanya terbatas mencari informasi dari mulut ke mulut.

Analisis Lingkungan Internal dalam pemasaran yaitu perusahaan tidak melakukan kegiatan promosi atau iklan sehingga konsumen yang mengenal produk perusahaan terbatas. Perusahaan melakukan pemasaran dengan menggunakan pihak ketiga. Untuk penentuan harga produk didasarkan pada harga pesaing. Dalam keuangan perusahaan hanya melakukan perencanaan keuangan jangka pendek karena sistem kerja diperusahaan adalah *job order* dan perencanaan investasi. Perusahaan tidak melakukan perencanaan jangka panjang seperti perencanaan untuk pembukaan cabang baru. Pengumpulan modal dilakukan dengan mengambil sebagian *profit* dari pendapatan yang diperoleh perusahaan. Mengenai produksi dan operasional perusahaan melakukan perencanaan mengenai batas maksimum dan mengenai penjadwalan produksi. Pengontrolan proses produksi dilakukan oleh kepala produksi dan pengawas. Sedangkan dalam sumber daya manusia perusahaan memiliki kriteria atau standar dalam merekrut karyawan seperti tingkat pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki. Proses perekrutan dan pembagian tugas masing-masing karyawan ditangani oleh divisi bagian perusahaan, karena belum ada divisi khusus yang menanganinya. Perusahaan masih mengalami kendala dalam mencari karyawan yang berpengalaman dan perusahaan tidak menerapkan pemberian penghargaan untuk karyawan yang berprestasi.

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari persaingan antar perusahaan saingan yaitu tingkat persaingan antar perusahaan saingan pada industri ini cukup tinggi, karena jumlah pesaing yang cukup banyak dan tidak adanya diferensiasi produk yang dilakukan perusahaan. Potensi masuknya pesaing baru cukup mudah asalkan mempunyai modal yang lumayan besar dan karena pangsa pasar industri ini yang luas. Potensi pengembangan produk pengganti bagi perusahaan ancaman produk pengganti cukup tinggi, karena banyaknya produk pengganti dan harga yang ditawarkan juga relatif, membuat pilihan konsumen semakin banyak. Untuk daya tawar pemasok ,pemasok memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan, walau pemasok untuk industri ini cukup banyak, tetapi tidak semua kualitas bahan baku yang diberikan bagus, sehingga pemasok dapat mempengaruhi harga. Begitu juga dengan daya tawar konsumen pada perusahaan tinggi, konsumen dapat membandingkan produk perusahaan dengan produk yang lain karena kemudahan mengenai informasi produk yang mudah dicari.

Berdasarkan situasi dan kondisi lingkungan internal CV. Karya Jaya Nusantara, kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan antara lain pelanggan lama yang loyal kepada perusahaan, adanya cadangan modal untuk perusahaan melakukan ekspansi, produk perusahaan yang berkualitas, dan karyawan yang berpengalaman. Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan adalah tidak melakukan iklan atau promosi, tidak ada perencanaan keuangan jangka panjang, produk perusahaan yang standart dan tidak ada pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Berdasarkan situasi dan kondisi lingkungan eksternal di CV. Karya Jaya Nusantara, peluang yang dimiliki oleh perusahaan adalah wilayah pemasaran yang belum dimasuki masih banyak, konsumen yang potensial untuk membeli produk perusahaan, dan permintaan produk masih tinggi. Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan antara lain adanya produk substitusi dan banyaknya perusahaan pesaing.

Strategi yang tepat untuk melakukan pengembangan usaha pengolahan kayu pada CV. Karya Jaya Nusantara adalah dengan menggunakan strategi fokus target pasar yaitu pasar Eropa dimana permintaan produk pada pasar Eropa masih tinggi , sehingga perusahaan dapat fokus memenuhi kebutuhan akan produk yang diminta.

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan bagi pihak manajemen CV. Karya Jaya Nusantara untuk dapat lebih maju didalam pengelolaan perusahaan adalah : perusahaan sebaiknya melakukan promosi atau iklan

mengenai produk perusahaan agar pasar perusahaan bisa semakin luas, dan perusahaan mendapatkan konsumen baru. Bila jangkauan perusahaan bertambah luas, maka perusahaan memiliki potensi untuk melakukan ekspansi misalnya membuka cabang perusahaan baru karena keuangan perusahaan yang kuat.

Selain itu perusahaan sebaiknya memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi misalnya bonus, dengan tujuan karyawan bisa merasa dihargai kontribusinya selama ini dan karyawan semakin termotivasi untuk memberikan prestasi bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Amsyah, Zulkifli (2005). *Manajemen Sistem Informasi*. Jakarta : Garamedia Pustaka Utama.

Badan Pusat Statistik. (2012). *Nilai Tambah Menurut Subsektor 2001-2009*. Retrieved August 20,2012, from http :// www.bps.go.id/tab_sub/ view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=09& notab=3

Daft, Richard L. (2009). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

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

David, Fred (2005) *Strategic management concepts and cases* (10 th ed.) New Jersey: Pretince Hall.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management : Manajemen Strategis Konsep* (edisi 12., Vol.1). (Dono Sunardi) Jakarta : Salemba Empat.

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

International Green Investment System-I GIST. (2012). Dampak kebijakan pemerintah kepada Industri Kayu. Retrieved August 25,2012, from http://i-gist.com/v2/main/content/2-Tentang-I-GIST.html

Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.

Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed., Vol. 1). (Ali Akbar Yulianto dan Krista). Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi).* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Porter, M.E (1987). *Strategi Bersaing: Teknik menganalisa industry dan pesaing.* (Sigit Suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.

Rival, Velthzal dan Sagala, Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Subekhi. A, Jauhar.M (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta : Prestasi Pustakaraya.

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

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

Susanto, A. B. , Wijanarko , H. , Susanto, P. & Mertosono, S. (2008). *Family Business (2nd ed)*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.

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

Prastowo, Andi. (2011). Metode *Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Wild, J. J. , Shaw, K. W. , & Chiappetta, B. (2009). *Principles Of Accounting*. Singapore: McGrawHill.