PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA FURNITUR PADA PT.MULTI PRATAMA WIJAYA DI GRESIK

Lusiani Winata dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: lusiani.w_09176@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Perusahaan keluarga menjadi salah satu fenomena yang keberadaannya cukup banyak di perekonomian Indonesia, salah satunya adalah PT. Multi Pratama Wijaya. Penelitian dilakukan dengan tujuan menggambarkan pengelolaan dan pengembangan pada PT. Multi Pratama Wijaya dengan menganalisa lingkungan internal serta eksternal pada perusahaan. Setelah itu digunakan analisa matriks SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan usaha PT. Multi Pratama Wijaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif studi kasus. Penetapan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan memilih lima informan yang benar-benar mengetahui kondisi perusahaan secara detail. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang terdiri atas fungsi *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* sudah berjalan dengan baik. Dari analisis lingkungan internal pada empat aspek, yaitu SDM, Keuangan dan Akuntansi, Pemasaran, dan Produksi Operasional, diketahui bahwa terdapat permasalahan pada aspek Sumber Daya Manusia. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan eksternal digunakan *Porter's Five Forces*. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah ke dalam analisis SWOT. Dari hasil analisis, dapat disarankan bagi PT. Multi Pratama Wijaya untuk menerapkan strategi fokus nilai terbaik.**

***Kata Kunci*-Usaha furnitur, Pengelolaan dan Pengembangan, Perusahaan Keluarga**

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga di Indonesia sudah tidak asing lagi, namun kerap kali muncul paradigma negatif yaitu bisnis keluarga rentan terhadap konflik dan dianggap kurang professional. Dibalik paradigma negatif tersebut, perusahaan keluarga memiliki keunggulan yaitu dengan adanya anggota keluarga yang secara langsung terlibat dalam kepemilikan atau jabatan tertentu dapat menguatkan bisnis. Hal ini disebabkan anggota keluarga bersikap setia dan berdedikasi pada perusahaan keluarga.

PT. Multi Pratama Wijaya adalah salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang berlokasi di Jl. Kepatihan Industri no. 88, Desa Gempol Kurung Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik. Beberapa bagian penting dikepalai dan dikelola oleh pihak keluarga sedangkan pada level lainnya dikelola oleh karyawan. Perusahaan ini bergerak di bidang industri pengolaan rotan, furnitur dari kayu, rotan dan atau bambu. Dimana hasil furnitur ini akan diekspor, sedangkan untuk bahan baku rotan akan digunakan sebagai bahan baku furnitur yang akan diekspor dan sebagian dari bahan bakunya akan dijual di pasar lokal.

Di Indonesia, industri furnitur dapat digolongkan dalam dua bagian antara lain Industri Furnitur Tradisional dan Industri Furnitur Non Tradisional. Kondisi industri furnitur di Indonesia pada Agustus 2010 menyatakan bahwa kondisi industri non tradisional pada umumnya tergolong sudah cukup maju dan produksinya sebagian besar produksinya berorientasi ekspor dan produk-produk yang dihasilkannya juga beranekaragam baik *indoor* maupun *out door*, selain itu industri furnitur non tradisional ini sebagian besar bersifat *fabricated knock down system.* Menurut data Kementerian Perindustrian, ekspor rotan dan furnitur di Juli 2012 meningkat 40% dibandingkan Juli 2011. Hal ini disebabkan adanya kebijakan pemerintah untuk menutup kran ekspor bahan baku rotan mentah.

Dengan kondisi industri furnitur non trasional yang saat ini tergolong lebih maju serta adanya perubahan kebijakan pemerintah tersebut, perusahaan saat ini harus pintar-pintar dalam membaca peluang yang ada, agar dapat bersaing dengan perusahaan yang lainnya. Untuk menangkap peluang tersebut perusahaan membutuhkan sumber daya yang berkualitas dan berkompeten sehingga perusahaan mampu bersaing dan berkembang. Namun, permasalahan yang masih terjadi di perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya adalah *turn over* karyawan pada bagian produksi dan kesulitan mencari sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas.

Rencana pemecahan penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menganalisis pengelolaan usaha keluarga pada PT. Multi Pratama Wijaya. Kondisi lingkungan internal dengan menganalisis fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada empat fungsi bisnis, yaitu: pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi. Sedangkan kondisi eksternal perusahaan menggunakan *Porter's Five Forces Model* yang terdiri dari: persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen. Dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal, kemudian dirumuskan 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.

Untuk menganalisis pengelolaan usaha keluarga pada PT. Multi Pratama Wijaya, penelitian ini mengacu pada pendapat Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono (2008, p.4) yang membedakan perusahaan keluarga menjadi *Family Owned*

Enterprise (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). *Family Owned Enterprise* (FOE) yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi dilapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. *Family Business Enterprise* (FBE) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Jadi baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga (Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono, 2008, p.4). Selain itu, terdapat beberapa macam karakteristik yang ada pada perusahaan keluarga, yaitu: keterlibatan anggota keluarga, lingkungan pembelajaran yang saling berbagi, tingginya saling keterandalan, kekuatan emosi, kekaburan fungsi, dan kepemimpinan ganda (Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono,2008, p.12-16).

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menganalisa fungsi manajemen pada setiap fungsi bisnis yang dimiliki oleh PT. Multi Pratama Wijaya. Fungsi manajemen yang digunakan terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*. Perencanaan (*planning*) adalah persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai kondisi bisnis di masa mendatang (Madura, 2007, p.389). selain itu, perencanaan juga merupakan langkah awal daripada fungsi manajemen yang lain dimana dengan perencanaan ini semua kegiatan akan mempunyai suatu pedoman pelaksanaan kerja (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.141). Pengorganisasian (*organizing*) menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk memenuhi perencanaan yang telah dibuat dengan pembagian tugas kerja, pengelompokkan tugas kerja dalam departemen, mendelegasikan otoritas dan mengalokasikan sumber daya dalam perusahaan (Daft, 2010, p.6). Pengarahan (*actuating*) adalah menggunakan pengaruh untuk memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Daft, 2010, p.6). Pengendalian (*controlling*) yang merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.167).

Fungsi manajemen tersebut akan digunakan dalam membahas fungsi bisnis yang dimiliki oleh PT. Multi Pratama Wijaya yang terdiri dari, pemasaran, keuangan, operasi dan MSDM. Fungsi Pemasaran didefinisikan sebagai suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.261). Selain itu, pemasaran juga dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan konsumen dan keinginan mereka terhadap barang dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran: analisis konsumen, penjualan barang atau jasa, perencanaan barang atau jasa, penetapan harga, pendistribusian, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, 2011, p.198). Fungsi keuangan/akuntansi terdiri atas tiga keputusan: keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan dividen. Analisis rasio keuangan adalah metode yang paling luas yang digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dalam area investasi, pembiayaan, dan dividen (David, 2011, p.204). Fungsi manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan suatu divisi yang didalamnya terdiri atas perekrutan karyawan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja karyawan (Gerhart., Hollenbeck., Noe., Wright, 2008, p.4). Fungsi Produksi atau Operasi mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa jadi (David, 2011, p.214).

Setelah melakukan analisis lingkungan internal akan dilakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan *Porter's Five Forces*, yang terdiri dari persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen. Intensitas persaingan antar perusahaan saingan cenderung mengikat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan juga meningkat ketika konsumen dapat beralih merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, ketika biaya tetap tinggi, ketika produk bisa rusak atau musnah, ketika permintaan konsumen tumbuh lambat sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas dan persediaan, saat produk yang dijual adalah komoditas, ketika perusahaan pesaing beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan budaya, serta ketika merger dan akuisisi lazim di dalam industri (David, 2011, p.148). Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam suatu industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar (David, 2011, p.149). Hadirnya produk-produk pengganti meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhan laba mereka (David, 2011, p.150). Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri,

khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi (David, 2011, p.150-151). Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut: Jika mereka dapat dengan mudah dan murah maka akan beralih ke merek pengganti pesaing, Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen, Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual, Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk (David, 2011, p.151).

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal (Dyck dan Neubert, 2009, p. 260). SWOT mencakup hal sebagai berikut, Pertama, *Strenghts* (Kekuatan) mengacu pada sumber daya yang berharga atau unik yang dimiliki oleh organisasi yang dilakukan dengan sangat baik. Kekuatan adalah karakteristik internal positif yang dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan strategis mereka. Kedua, *Weakness* (Kelemahan) mengacu kepada kurangnya sumber daya atau kemampuan tertentu yang seharusnya dibutuhkan organisasi. Kelemahan adalah suatu karakteristikyang menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Ketiga, *Opportunities* (Peluang) adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu manajer memenuhi atau melampaui tujuan organisasi. Keempat, *Threats* (Ancaman) adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk mempersulit manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang digunakan oleh membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategis SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), Strategi WT (kelemahan-ancaman). (David, 2011, p. 327). Empat jenis strategi dari matriks SWOT ini adalah (David, 2011, p.327-330): Pertama, strategi SO ialah menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada di posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kegiatan eksternal. Kedua, strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalangi kita untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Ketiga, strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu memenuhi ancaman dalam lingkungan eksternal secara langsung. Keempat, strategi WT adalah strategi defensif langsung untuk mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal. Organisasi dihadapkan dengan ancaman eksternal yang banyak dan kelemahan internal mungkin memang berada pada posisi sulit. Pada kenyataannya, perusahaan harus berjuang untuk bertahan, melakukan penggabungan usaha, menahan diri, menyatakan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Perumusan formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang disesuaikan dengan kondisi-kondisi yang ada di perusahaan dengan kriteria dari strategi tersebut. Perumusan formulasi strategi dilakukan setelah matriks SWOT perusahaan selesai disusun. Perumusan formulasi strategi yang digunakan adalah lima strategi generik Porter. Lima strategi generik Porter ini menyiratkan pengaturan organisasional, prosedur pengendalian, dan sistem intensif yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar dengan akses ke sumber daya yang juga lebih besar umumnya bersaing dengan strategi kepemimpinan biaya dan/atau diferensiasi, sementara perusahaan-perusahaan yang lebih kecil sering kali berkompetisi dengan menggunakan strategi fokus (David, 2011, 274). Lima strategi generik Porter terdiri dari Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan Tipe 2), Strategi Diferensiasi, Strategi Fokus (Tipe 1 dan Tipe 2) (David, 2011, p.275). Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibanding produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) strategi Tipe 1 maupun Tipe 2 adalah pasar yang besar (David, 2011, p.273-274). Diferensiasi adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relative peka terhadap harga (David, 2011, p.274). Fokus berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi focus adalah Tipe 4 dan Tipe 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Target (sasaran) strategi Tipe 4 maupun Tipe 5 adalah pasar kecil (David, 2011, p.274).

Pengembangan usaha dilakukan dengan pembuatan tujuan tahunan dan kebijakan yang sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan dalam perumusan formulasi strategi (David, 2011, p.388) Tujuan tahunan: berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan, dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi. Pembuatan kebijakan: mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan serta menjelaskan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Objek penelitian adalah pengelolaan dan pengembangan usaha furnitur pada perusahaan keluarga yaitu PT. Multi Pratama Wijaya. Teknik penentuan nara sumber yang digunakan adalah dengan *non-probability sampling*, yaitu dengan 5

orang informan dari perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara personal (sumber primer) dan dokumen perusahaan (sumber sekunder). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber; mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi; melakukan penafsiran data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Multi Pratama Wijaya merupakan perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang pengolahan rotan dan produksi furnitur berbahan dasar rotan dan kayu. Perusahaan ini pada mulanya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan bahan baku rotan. Seiring berjalannya waktu, komoditas yang dipasarkan merambah hingga ke furnitur kayu dan rotan yang diekspor ke pasar Jepang dan sekarang mencoba pasar baru yaitu China dan Eropa. Jenis-jenis produk yang dihasilkan diantaranya kursi lipat, kursi taman, lemari, meja belajar, meja makan, rak buku dan lemari.

PT. Multi Pratama Wijaya merupakan perusahaan keluarga karena pada beberapa bagian penting dikepalai dan dikelola oleh pihak keluarga. PT. Multi Pratama Wijaya tergolong dalam *Family Business Enterprise* (FBE) karena pengelolaan dan posisi-posisi kunci pada perusahaan dikelola oleh anggota keluarga sendiri dan termasuk dalam struktur perusahaan kepemilikan tunggal karena perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri.

Keunggulan dari perusahaan keluarga yaitu perusahaan keluarga memiliki beberapa karakteristik, seperti adanya keterlibatan anggota keluarga pada PT. MPW yang cukup tinggi maka komitmen anggota keluarga tersebut terhadap perusahaan semakin tinggi dan lingkungan pembelajaran bisnis keluarga yang saling berbagi sehingga proses pembelajaran menjadi lebih cepat. Selain itu, dalam bisnis keluarga juga memiliki keunggulan pada tingginya saling keterandalan yaitu dengan adanya rasa saling percaya antar anggota keluarga sehingga sehingga anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan dapat saling mengandalkan.

Analisa Internal pada PT. Multi Pratama Wijaya

Analisa internal perusahaan PT. MPW berdasarkan fungsi bisnis yang ada, yaitu:

Pemasaran

Fungsi pemasaran dalam PT. MPW tidak dijalankan oleh divisi tertentu melainkan oleh bagian ekspor. *Planning* pada fungsi pemasaran terdapat perencanaan penentuan harga (ditentukan dari biaya produksi, keuntungan, dan konsumen yang dilayani), membuat jadwal pengiriman produk kepada konsumen, kelengkapan dokumen pada produk dan dalam melakukan analisis dan riset perusahaan sangat minim dilakukan. *Organizing* dilakukan oleh bagian ekspor sebagai penerima order pertama kali kemudian membuat *job order* untuk dikoordinasikan ke bagian produksi. *Actuating* diberikan oleh bagian ekspor dan kepala bagian produksi, kemudian dalam pemberian motivasi karyawan berupa kenyamanan kerja, uang lembur dan bonus. *Controlling* pada fungsi pemasaran yaitu proses evaluasi kerja dilakukan dalam pertemuan rutin seminggu atau sebulan sekali yang berupa evaluasi proses kerja dan pencapaian target per kontainer pada tiap minggu atau bulannya.

Keuangan

Bagian keuangan pada PT. MPW selama ini dijalankan oleh beberapa bagian keuangan. *Planning* pada bagian keuangan yaitu dilakukan pencatatan keuangan secara rutin dan perencanaan keuangan jangka pendek yang berupa anggaran mingguan dan bulanan untuk gajian, sub kontraktor, dan biaya lainnya yang harus dibayarkan. *Organizing* pada bagian keuangan tidak melakukan pembatasan pembagian keuangan pada tiap bagian melainkan disesuaikan dengan kebutuhan anggaran dari tiap bagian. *Actuating* pada bagian keuangan, pengarahan yang diberikan berupa bagaimana proses dan ketentuan pelaporan keuangan perusahaan. *Controlling* pada bagian keuangan berupa standar penilaian kinerja diukur bersadarkan pada anggaran yang tepat sasaran dan dimonitor oleh bagian keuangan.

Sumber Daya Manusia

Pengelolaan fungsi Sumber Daya Manusia PT. MPW dijalankan oleh bagian HRD yang juga melakukan kegiatan pencatatan dan pelaporan atas hutang atau piutang perusahaan, hal tersebut disebabkan karena perusahaan jarang melakukan proses perekrutan dan seleksi karyawan. *Planning* pada bagian SDM yaitu proses perekrutan secara internal (di lingkungan sekitar perusahaan), proses seleksi berdasarkan pada kebutuhan dan kriteria perusahaan, dan ada pelatihan yang diberikan untuk karyawan administratif melalui diklat atau seminar yang diberikan oleh pemerintah atau orang ketiga, sedangkan pelatihan karyawan baru diberikan oleh atasan atau kepala bagiannya masing-masing. *Organizing* pada bagian SDM dilakukan oleh kepala bagian masing-masing dengan beberapa pendekatan seperti pembinaan karyawan, komunikasi, dan sosialisasi. *Actuating* pada bagian SDM yaitu pengarahan mengenai tujuan perusahaan dilakukan oleh kepala bagian masing-masing dan dibantu oleh bagian HRD. *Controlling* pada bagian SDM yaitu evaluasi kerja karyawan yang dilakukan oleh kepala bagian masing-masing berupa absensi, proses dan hasil kerja.

Produksi dan Operasi

Bagian produksi dan operasi perusahaan dijalankan oleh beberapa bagian produksi dan operasi. *Planning* pada bagian produksi yaitu melakukan perencanaan terhadap bahan baku, kualitas produk, proses kerja, pembagian produksi, inovasi produk (berupa bentuk dan bahan produksi) dan standar produksi seperti warna harus rata, *finishing* harus halus dan produk harus bersih dari serabut. *Organizing* pada bagian produksi dilakukan oleh bagian produksi yang diberikan kewenangan untuk mensosialisasikan dan melakukan pembagian kerja kepada bawahannya. *Actuating* pada bagian produksi yaitu mengenai proses dan ketentuan produksi dilakukan oleh bagian produksi. *Contolling* pada bagian produksi yaitu evaluasi kerja yang dilakukan secara rutin oleh bagian produksi berupa pengawasan terhadap penerimaan bahan baku, pengawasan proses produksi dan proses pencatatan.

Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan

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

Persaingan antar perusahaan saingan

Dalam industri furnitur ini masih memiliki pertumbuhan dan kondisi persaingan dengan industri sejenis cukup besar, hal

ini ditandai dengan jumlah perusahaan saingan yang cukup banyak yaitu sekitar 12 perusahaan. Dengan banyaknya perusahaan saingan memberikan dampak pada persaingan harga, bentuk dan kualitas yang ditawarkan beragam.

Potensi masuknya pesaing baru

Skala ekonomi perusahaan tinggi yang ditandai dengan adanya peningkatan produksi pada dua tahun terakhir (tahun 2011 dan 2012). Sedangkan pada kebutuhan modal perusahaan sangat besar yaitu sekitar sepuluh milyar dan kebijakan pemerintah memiliki pengaruh yang cukup besar bagi perusahaan.

Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Terdapat cukup banyak produk pengganti antara lain produk furnitur dari aluminium, besi dan rotan plastik. Namun kualitas produk, harga dan performa dari produk pengganti tersebut bergantung pada kualitas yang ditawarkan, hanya saja produk pengganti ini memiliki kecenderungan harga lebih murah tetapi belum tentu memiliki kualitas yang sama dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Daya tawar pemasok

Perusahaan memiliki daya tawar dengan pemasok tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki cukup banyak pemasok untuk kebutuhan produksinya sehingga perusahaan dapat menekan biaya pemasok.

Daya tawar konsumen

Daya tawar perusahaan terhadap konsumen rendah. Hal ini dikarenakan konsumen memiliki peran penting dalam menentukan harga sehingga tidak jarang perusahaan dan pihak konsumen melakukan negosiasi untuk penyesuaian harga.

Analisis SWOT

Analisa SWOT perusahaan dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Analisa ini dilakukan untuk membantu perusahaan dalam menemukan dan merumuskan strategi perusahaan. Perusahaan juga melakukan analisia SWOT untuk merumuskan strategi perusahaan. SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya adalah sebagai berikut:

Analisis faktor internal

Kekuatan (*Strength*)

Pertama, perusahaan memiliki posisi yang kuat dan produk berkualitas (S1)**.** Perusahaan memiliki posisi yang kuat karena perusahaan MPW ini merupakan salah satu perusahaan yang terbesar dan terbaik di kota Gresik dan selama ini perusahaan selalu mengutamakan kualitas produk.

Kedua, perusahaan memiliki modal yang besar (S2). Dalam hal ini, perusahaan memiliki modal yang besar yaitu ditandai dengan memiliki teknologi mesin produksi yang lebih maju dari perusahaan kebanyakan serta kebutuhan modal perusahaan yang besar yaitu sekitar sepuluh milyar rupiah.

Ketiga, merekrut pekerja yang mampu membuat produk yang unggul (S3). Selama ini, untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan merekrut pekerja yang memiliki kemampuan atau keahlian khusus di bidangnya. Salah satunya seperti merekrut karyawan bagian desain yang mampu membuat desain-desain yang unik atau lebih bervariasi sesuai dengan keinginan dari konsumen.

Keempat, perusahaan memiliki pelanggan yang tetap (S4). Selama ini perusahaan memiliki pelanggan tetap yaitu perusahaan yang berasal dari Jepang.

Kelemahan (*Weakness*)

Pertama, adanya keterbatasan produksi (W1)**.** Perusahaan memiliki keterbatasan produksi yaitu dalam sebulan menghasilkan 30 kontainer.

Kedua, *turnover* karyawan pada bagian produksi (W2). Ketika perusahaan memiliki order besar terdapat permasalahan pada bagian produksi yang kekurangan pekerja yang salah satunya disebabkan oleh *turnover* karyawan.

Ketiga, perusahaan kurang melakukan riset terhadap konsumen, pasar dan peluang (W3). Yang menjadi kekurangan pada perusahaan yaitu pada kurangnya melakukan riset konsumen, pasar dan peluang. Padahal dengan melakukan riset tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengambil keputusan strategi yang tepat.

Keempat, Perusahaan belum merencanakan keuangan jangka panjang (W4). Ketika perusahaan menambah konsumen baru namun masih memiliki keterbatasan produksi yang sama, maka perusahaan seharusnya mulai memikirkan untuk merencanakan keuangan jangka panjang untuk mengatasi keterbatasan tersebut.

Analisis faktor eksternal

Peluang (*Opportunity*)

Pertama, konsumen yang potensial (O1). Perusahaan memiliki peluang untuk memperoleh konsumen yang potensial, yaitu konsumen yang lebih memperhatikan kualitas produk sehingga bersedia membayar dengan harga terbaik.

Kedua, daya tawar perusahaan terhadap pemasok kuat (O2). Perusahaan memiliki cukup banyak pemasok sehingga perusahaan dapat mengendalikan pemasok yang ada.

Ketiga, kebijakan pemerintah memberikan peluang bagi perusahaan (O3). Kebijakan pemerintah yang menjadi peluang bagi perusahaan yaitu ketika pemerintah menetapkan peraturan untuk pelarangan ekspor bahan baku rotan dan kayu sehingga hal ini menjadi peluang bagi perusahaan furnitur rotan dan kayu.

Ancaman (*Threats*)

Pertama, terdapat produk subtitusi (T1). Terdapat cukup banyak produk subtitusi diantaranya furnitur yang terbuat dari aluminium, besi dan rotan plastik.

Kedua, perusahaan pesaing menghancurkan harga (T2). Ketika perusahaan pesaing menawarkan kualitas produk yang hampir sama dan memberikan harga yang lebih murah tentu menjadi ancaman bagi perusahaan.

Berdasarkan analisa SWOT pada tabel 3.1. maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut

Strategi SO

Pertama, memperkenalkan perusahaan dengan menonjolkan posisi yang kuat dan kualitas yang unggul sehingga perusahaan mampu memperoleh konsumen yang potensial (S1,O1). Perusahaan dapat memasarkan produk ke konsumen yang potensial. Dengan memperkenalkan keunggulan produk dan menonjolkan posisi perusahaan yang kuat kepada calon konsumen potensial sehingga menggugah minat calon konsumen untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan.

Kedua, perusahaan mengendalikan pemasok dan menekan harga (S1,S2,O2). Dengan posisi perusahaan yang kuat dan

memiliki modal yang besar dapat menguntungkan perusahaan untuk mengendalikan pemasok dan menekan harga.

Ketiga, melakukan inovasi produk (S3,O3). Dengan adanya kebijakan pemerintah yang melarang ekpor bahan baku rotan dan kayu tentu menjadi peluang bagi perusahaan sehingga untuk menangkap peluang tersebut perusahaan merekrut pekerja yang mampu membuat produk-produk unggul dan terus melakukan inovasi produk.

Strategi ST

Pertama, perusahaan melakukan pendekatan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan tetap (S4,T2). Dalam menghadapi ancaman perusahaan saingan yang menghancurkan harga, perusahaan memiliki strategi dengan melakukan pendekatan terhadap pelanggan tetap dengan memberikan kepuasan atas produk yang perusahaan tawarkan.

Kedua, Memberikan kualitas produk yang terbaik (S1,S3,T1). Saat ini sudah mulai bermunculan beberapa produk subtitusi sehingga perusahaan yang memiliki keunggulan kualitas produk dan pekerja yang mampu membuat produk unggulan menetapkan strategi mengatasi hal tersebut dengan memberikan kualitas produk yang terbaik. Diharapkan dengan memberikan kualitas produk yang terbaik konsumen dapat puas dan tidak mudah beralih ke produk substitusi.

Strategi WO

Pertama, menambah kapasitas produksi (W1,O1,O3). Selama ini perusahaan memiliki keterbatasan produksi yaitu dalam sebulan hanya dapat menghasilkan 30 kontainer sehingga meskipun perusahaan menambah konsumen potensial baru, hasil produksi tidak bisa lebih dari 30 kontainer per bulannya. Sehingga perusahaan perlu menambah kapasitas produksi supaya dapat memperoleh calon konsumen potensial baru dan juga menangkap peluang yang ada.

Kedua, melakukan perencanaan terhadap kebutuhan tenaga kerja (W2, O1,O3). Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan salah satunya adalah *turnover* karyawan terutama pada produksi sehingga pada saat perusahaan memperoleh order dalam jumlah banyak, perusahaan mengalami kekurangan tenaga kerja. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu melakukan perencanaan atau prediksi kebutuhan tenaga kerja. Dengan demikian perusahaan mampu menerima lebih banyak order dari konsumen potensial.

Ketiga, perusahaan perlu untuk merencanakan keuangan jangka panjang (W4,O1). Ketika perusahaan memutuskan untuk memperoleh konsumen potensial baru namun perusahaan masih memiliki keterbatasan kapasitas produksi yang sama, sebaiknya perusahaan mulai mempertimbangkan untuk melakukan perencanaan keuangan jangka panjang untuk melakukan pengembangan perusahaan kedepannya. Perencanaan jangka panjang penambahan kapasitas yang dimaksud antara lain perluasan lahan, penambahan mesin, perencanaan kebutuhan pekerja dan pelatihan dalam kurun waktu tertentu sehingga perusahaan dapat menjadi lebih berkembang.

Strategi WT

Perusahaan perlu melakukan riset terhadap konsumen, pasar dan peluang (W3,T1,T2). Dengan adanya ancaman produk subtitusi dan ancaman dari perusahaan pesaing, perusahaan perlu untuk melakukan riset terhadap konsumen, pasar dan peluang. Dengan melakukan riset tersebut perusahaan dapat lebih memahami seberapa besar kepuasan, ketertarikan dan produk-produk seperti apa yang diinginkan konsumen atas produk yang ditawarkan perusahaan serta melihat apa sajakah peluang yang ada bagi perusahaan.

Tabel 3.1. Tabel Matriks SWOT pada PT. MPW

INTERNAL / EKSTERNAL	***STRENGTH* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	1. Perusahaan memiliki posisi yang kuat dan produk berkualiatas. 2. Perusahaan memiliki modal yang besar. 3. Merekrut pekerja yang mampu membuat produk yang unggul. 4. Perusahaan memiliki pelanggan tetap.	1. Adanya keterbatasan produksi. 2. *Turnover* karyawan pada bagian produksi. 3. Perusahaan kurang melakukan riset terhadap konsumen, pasar dan peluang. 4. Perusahaan belum merencanakan keuangan jangka panjang.
***OPPORTUNITY* (O)** 1. Konsumen yang potensial. 2. Daya tawar perusahaan terhadap pemasok kuat. 3. Kebijakan pemerintah memberikan peluang bagi perusahaan.	**STRATEGI SO** 1. Memperkenalkan perusahaan dengan menonjolkan posisi yang kuat dan kualitas yang unggul sehingga perusahaan mampu memperoleh konsumen yang potensial. (S1,O1) 2. Perusahaan mengendalikan pemasok dan menekan harga. (S1,S2,O2) 3. Melakukan inovasi produk. (S3,O3)	**STRATEGI WO** 1. Menambah kapasitas produksi. (W1,O1,O3) 2. Melakukan perencanaan terhadap kebutuhan tenaga kerja. (W2, O1,O3) 3. Perusahaan perlu untuk merencanakan keuangan jangka panjang. (W4,O1)
***THREATS* (T)** 1. Terdapat produk subtitusi. 2. Perusahaan pesaing menghancurkan harga.	**STRATEGI ST** 1. Perusahaan melakukan pendekatan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan tetap. (S4,T2) 2. Memberikan kualitas produk yang terbaik (S1,S3,T1)	**STRATEGI WT** 1. Perusahaan perlu melakukan riset terhadap konsumen, pasar dan peluang. (W3,T1,T2)

Sumber : data primer (diolah)

Formulasi Strategi Perusahaan

Strategi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan ini adalah Tipe 5 yaitu strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Hal ini dikarenakan oleh ciri-ciri yang dimiliki oleh PT. Multi Pratama Wijaya sesuai dengan 3 kriteria dari 5 kriteria yang ada, yaitu:

Pertama, ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh. Ceruk pasar perusahaan pada pasar Jepang, China dan Eropa yang orientasinya pada kualitas dan bukan pada harga yang murah serta masih memiliki target pasar yang besar, menguntungkan dan sedang bertumbuh. Hal ini terlihat dari bertambahnya jumlah konsumen potensial

perusahaan yang mampu memberikan keuntungan dan pertumbuhan bagi perusahaan.

Kedua, ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda dan dengan demikian, memungkinkan pelaku strategi fokus memilih ceruk yang relatif menarik dan sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya. Dengan adanya peluang yang dimiliki oleh pasar perusahaan pada saat ini, maka perusahaan dapat menggunakan strategi fokus nilai terbaik sebagai strategi perusahaan karena perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

Ketiga, ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama. Dalam industri furnitur pada saat ini terdapat cukup banyak pesaing, namun tidak semua memiliki segmen yang sama dengan perusahaan.

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 PT. Multi Pratama Wijaya:

Strategi Perusahaan

Dengan menggunakan strategi fokus nilai terbaik yaitu, dimana perusahaan menawarkan produk kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Tujuan Jangka Panjang Perusahaan

Dengan penambahan jumlah konsumen potensial yang baru, perusahaan perlu melakukan penambahan kapasitas perusahaan yang disertai juga dengan peningkatan kinerja karyawan.

Tujuan Tahunan Pemasaran

Meningkatkan kinerja bagian pemasaran dengan mencari konsumen potensial baru dan peningkatan target.

Kebijakan yang mendukung:

Pertama, memperoleh konsumen potensial baru perusahaan dengan melakukan publikasi dengan internet ataupun yang lainnya. Agar perusahaan dapat memperoleh konsumen potensial baru, perusahaan perlu melakukan publikasi baik melalui internet atau media lainnya. Dengan publikasi tersebut tentu sangat membantu perusahaan untuk dapat dikenal dan dicari oleh calon konsumen.

Kedua, memberikan pengarahan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan target perusahaan. Ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan peningkatan target, karyawan perlu diberikan arahan yang jelas mengenai target baru yang hendak dicapai oleh perusahaan sehingga karyawan dapat mengerti apa yang menjadi target dan tujuan perusahaan kedepannya.

Tujuan Tahunan Keuangan

Membuat perencanaan keuangan jangka panjang untuk konsumen baru dan penambahan kapasitas.

Kebijakan yang mendukung:

Pertama, membuat perencanaan keuangan jangka panjang. Perusahaan kurang begitu memperhatikan perencanaan keuangan jangka panjang, padahal untuk memaksimalkan peluang untuk memperoleh konsumen potensial yang baru, perusahaan perlu melakukan perencanaan keuangan jangka panjang untuk penambahan kapasitas perusahaan yang sudah maksimal.

Kedua, melakukan evaluasi dan kontrol secara rutin setiap laporan keuangan yang dibuat. Dalam melakukan kontrol terhadap kondisi keuangan perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya memiliki kebijakan untuk membuat laporan keuangan baik per 2 minggu, bulanan dan tahunan. Untuk mengurangi terjadinya kesalahan dalam keuangan perusahaan, maka laporan keuangan tersebut akan dilaporkan dan dikontrol oleh manajer keuangan, manajer produksi dan direktur.

Ketiga, kebijakan secara *Finansial dan Non-Financial* karyawan. Secara *Non Finacial*, perusahaan memberikan kebijakan kenyamanan kerja dan motivasi kepada karyawan perusahaan. Kebijakan ini bertujuan agar karyawan perusahaan dapat merasa diperhatikan, puas dan senang atas kenyamanan kerja yang disertai juga dengan motivasi kerja karyawan. Sedangkan secara *Financial*, memberikan gaji, bonus, dan tunjangan kepada karyawan perusahaan. Kebijakan ini bertujuan pada kewajiban perusahaan terhadap hak karyawan yang telah berkontribusi bagi perusahaan. Selain itu bagi karyawan yang memiliki kontribusi yang baik bagi perusahaan akan memperoleh bonus atau kenaikan gaji bahkan jabatan. Dengan kebijakan tersebut diharapkan karyawan mampu termotivasi dan loyal terhadap perusahaan sehingga perusahaan memperoleh karyawan yang setia dan juga berkompeten.

Tujuan Tahunan SDM

Meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dengan mengurangi *turnover* karyawan dan melakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja agar tidak terjadi kekurangan tenaga kerja pada perusahaan.

Kebijakan yang mendukung:

Pertama, melakukan seleksi calon karyawan perusahaan sesuai dengan kriteria. Melakukan seleksi calon karyawan perusahaan selain berdasarkan pada kriteria perusahaan juga perlu memperhatikan dari segi keahlian dan kemampuan calon pegawai. Kebijakan ini bertujuan agar calon karyawan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan calon karyawan yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk-produk unggulan.

Kedua, melakukan pelatihan pada karyawan. Dalam mencapai tujuan untuk peningkatan kinerja, perusahaan perlu untuk melakukan pelatihan baik kepada calon karyawan maupun pada karyawan perusahaan sehingga karyawan memiliki kemampuan yang meningkat dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas sesuai dengan perusahaan.

Ketiga, melakukan penilaian kinerja karyawan. Perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja karyawan agar perusahaan dapat menilai karyawan mana saja yang memiliki kontribusi atau prestasi kerja terhadap perusahaan dan mana yang tidak. Dengan demikian, perusahaan dapat memberikan beberapa kompensasi berupa bonus, kenaikan gaji atau jabatan kepada karyawan tersebut.

Tujuan Tahunan Produksi dan Operasi

Memaksimalkan produktivitas unit yang ada pada perusahaan.

Kebijakan yang mendukung:

Pertama, mempertahankan dan meningkatkan kualitas produksi. Perusahaan yang melakukan penambahan konsumen potensial baru, juga harus tetap mempertahankan atau meningkatkan kualitasnya sehingga konsumen tetap melakukan kerja sama dengan perusahaan.

Kedua, meningkatkan kapasitas produksi. Ketika perusahaan memutuskan untuk memperoleh konsumen potensial yang baru, perusahaan perlu untuk merencanakan perencanaan untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan yang sudah maksimal.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya dapat disimpulkan bahwa:

Setiap fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan baik fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian sudah berjalan dengan baik pada perusahaan ini.Semua bagian tersebut sudah berjalan sesuai dengan masing-masing fungsi bisnis yaitu pada pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi operasional pada perusahaan. Namun dalam prosesnya perusahaan memiliki permasalahan pada bagian sumber daya manusia yaitu mengenai kekurangan karyawan yang berkompeten dan *turnover* karyawan bagian produksi yang relatif tinggi.

Untuk analisa kondisi lingkungan internal perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya dari penelitian yang dilakukan dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan ini, dimana fungsi manajemen telah dijalankan dengan baik, tetapi dalam penerapan ke fungsi bisnisnya masih terdapat rangkap jabatan. Untuk analisa kondisi lingkungan eksternal perusahaan terlihat bahwa skala ekonomi tinggi, kebutuhan modal tinggi dan pemerintah memiliki pengaruh yang cukup besar bagi perusahaan. selain itu, daya tawar perusahaan terhadap pemasok tinggi namun daya tawar terhadap konsumen rendah.

Pada analisa SWOT yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kekuatan serta peluang yang dimiliki oleh perusahaan lebih besar dibandingkan kelemahan serta ancaman yang ada sehingga hal ini dapat membuat perusahaan lebih berkembang untuk kedepannya. Jadi antara kekuatan kondisi internal perusahaan dengan ditambah dukungan kondisi eksternal apabila dapat dikelola dan pandai melihat serta memanfaatkan peluang yang ada maka perusahaan dapat menjadi perusahaan yang lebih berkembang.

Dari hasil analisis mengenai kondisi perusahaan, maka PT. Multi Pratama Wijaya disarankan untuk menerapkan strategi fokus nilai terbaik. Strategi fokus nilai terbaik sangat sesuai dengan kondisi dan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk dapat unggul dari kondisi persaingan yang ada.

Saran peneliti bagi perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya yaitu:

Untuk dapat berkembang menuju perusahaan yang lebih baik lagi, PT. Multi Pratama Wijaya memerlukan adanya konsistensi dalam penerapan setiap kebijakan serta prosedur yang ada sehingga kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik. Selain itu perusahaan juga harus menerapkan strategi serta pengambilan keputusan yang tepat untuk mengembangkan usaha dan bersaing dengan perusahaan saingan. Misalnya dengan : menerapkan kebijakan keuangan untuk memfokuskan kegiatan penganggaran terhadap kegiatan pengembangan produk serta penambahan konsumen potensial baru yang fokus pada pasar ekspor dan mengutamakan pada kualitas produk bukan pada harga yang murah, menerapkan kebijakan SDM dengan memberikan pelatihan pengembangan kemampuan karyawan, serta melakukan proses perekrutan dan seleksi yang disesuaikan kebutuhan perusahaan, menerapkan kebijakan pemasaran dengan mempublikasikan keberadaan perusahaan, baik lokasi maupun produk dengan menggunakan berbagai media, menerapkan kebijakan produksi dan operasi untuk melakukan pengembangan produk dengan tetap menjaga kualitas. Setelah menerapkan setiap kebijakan tersebut, diharapkan perusahaan PT. Multi Pratama Wijaya dapat menjadi lebih berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Daft. Richard L. (2010). *New era of management (9th ed.)*. South-Westren: Cengage Learning.

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

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

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

Juli 2012, Ekspor Produk Rotan Tembus US$ 131 Juta. *Neraca*. 2012. Retrieved September 2, 2012, from http://www.neraca.co.id/2012/09/02/juli-2012-ekspor-produk-rotan-tembus-us-131-juta/

Kondisi Industri Furniture di Indonesia. *Bina UKM*. 2010. Retrieved Agustus 8, 2010, from http://binaukm.com/2010/08/kondisi-industri-furniture-di-indonesia/

Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi (3rd ed.)*. 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.

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.

Wibowo. (2011). *Manajemen kinerja (3rd ed.)*. Jakarta: Rajawali Pers.