PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA JASA DESAIN INTERIOR PADA UD. XYZ DI SURABAYA

Meliana Simon dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: meliana_09136@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan usaha pada UD. XYZ. Dalam penelitian ini, analisis kondisi lingkungan internal dilakukan berdasarkan fungsi bisnis, sedangkan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan Lima Kekuatan Porter. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal diolah ke dalam analisis SWOT, yang digunakan untuk memformulasi alternatif strategi pengembangan usaha. Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan fungsi manajemen perusahaan yang terdiri atas *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* sudah berjalan dengan baik pada setiap fungsi bisnis. Sedangkan analisis lingkungan eksternal menunjukkan adanya beberapa ancaman maupun peluang bagi perusahaan. Hasil dari penelitian pada UD. XYZ disarankan untuk menggunakan strategi fokus dengan tetap berkonsentrasi pada target dan segmen tertentu.**

***Kata Kunci*- Analisis SWOT, Pengelolaan Usaha, Pengembangan Usaha, Strategi Fokus**

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya jaman, kebutuhan manusia akan barang dan jasa semakin meningkat. Salah satunya adalah perkembangan dalam industri kreatif yang juga berpengaruh terhadap pemenuhan kebutuhan manusia. Kebutuhan manusia dalam industri kreatif dapat dilihat dari banyaknya profesi untuk desain, arsitektur, fotografi, fesyen dan sebagainya.

Menurut Departemen Perdagangan Indonesia (2007), industri kreatif dididefinisikan sebagai ”industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut”. Industri kreatif bermodalkan ide-ide kreatif, talenta dan keterampilan yang berasal dari sumber daya manusia sebagai penciptanya. Dari kreativitas tersebut, dapat membuka peluang usaha bagi para pelaku bisnis dengan berbagai bidang pekerjaan yang ada.

Menurut Menteri Perdagangan Indonesia, nilai ekonomi industri kreatif mengalami kenaikan hampir tiga kali lipat selama tahun 2006 hingga 2010. Nilai tambah atau nilai ekonomi industri kreatif Rp 157 triliun pada tahun 2006 menjadi Rp 468 triliun pada tahun 2010. Kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto Nasional pada tahun 2006, dimulai sebesar 7,4 persen dan pada tahun 2010 sebesar 7,74 persen (dalam Kompas, 2011). Industri kreatif Indonesia penting untuk terus dikembangkan, selain memberikan kontribusi ekonomi terhadap PDB, industri ini juga dapat menciptakan lapangan pekerjaan serta membangun citra dan identitas bangsa.

Di Indonesia, industri kreatif banyak dijalankan oleh pelaku bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) yang terus diberdayakan oleh pemerintah. Pelaku bisnis UKM yang ada di Indonesia tergolong dalam jumlah banyak. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM RI, pada tahun 2011, jumlah UKM di Indonesia sebanyak 53,2 juta unit dan menyumbang Rp 2.105,14 triliun terhadap PDB Nasional (dalam Warta UKM, 2011). UKM memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia sekaligus dapat mengurangi jumlah pengangguran melalui berbagai bidang usaha yang dijalankan.

Industri kreatif berkaitan erat dengan bidang desain, salah satunya yaitu desain interior yang sudah tidak asing lagi di masyarakat. Lewat usaha jasa desain interior, pelaku usaha ini dapat menyalurkan ide, kreativitas dan berbagai inspirasi unik untuk menata sebuah objek dalam ruangan sehingga terlihat lebih menarik dan menciptakan rasa nyaman kepada penghuninya.

Mengikuti perkembangan jaman, pola pikir masyarakat berubah ke arah yang lebih modern, menyebabkan gaya hidup masyarakat ikut berubah. Dahulunya, masyarakat dapat menata sendiri bagian interior ruangan mereka, tetapi sekarang sebagian besar masyarakat berpandangan perlunya menggunakan jasa desain interior, terutama bagi golongan menengah ke atas yang kebanyakan memandang barang atau jasa tidak hanya dari fungsi primernya saja.

Usaha jasa desain interior tidak hanya melayani jasa gambar tetapi juga menghasilkan *furniture* untuk ruangan. Adanya jasa desain interior, memudahkan masyarakat dalam menata ruangan dan mewujudkan keinginan mereka terhadap desain ruangan itu sendiri. Sebab, rancangan interior ruangan yang mereka inginkan termasuk perlengkapan perabotnya dapat terpenuhi lewat jasa desain interior sekaligus dibantu dalam penataannya. Selain itu, maraknya pembangunan rumah, apartemen, kantor, ruko, dan gedung-gedung lainnya, menyebabkan kebutuhan akan tenaga desain, termasuk jasa desain interior semakin dicari oleh masyarakat.

Salah satu usaha jasa desain interior yang tergolong Usaha Kecil Menengah (UKM) di Surabaya adalah UD. XYZ. Usaha ini berdiri sejak tahun 2007. Perusahaan ini bergerak dalam jasa gambar, jasa pemasangan *wallpaper* dan pembuatan *furniture* untuk ruangan. Perusahaan memberikan jasa sesuai dengan permintaan konsumen. Selama ini, konsumen yang

dilayani adalah mereka yang ingin menata interior rumah, apartemen, kantor, dan toko di pusat perbelanjaan.

Dalam menjalankan usaha, perusahaan mengalami kendala terkait sumber daya manusia pada bagian produksi yang menghasilkan *furniture*. Umumnya masalah para pekerja ini berkaitan dengan etos kerja yang dapat menghambat laju pekerjaan terselesaikan Waktu penyelesaian pekerjaan dibagian produksi ini sangat penting karena berhubungan dengan *deadline* yang telah dijanjikan kepada konsumen. Perusahaan pernah mengalami kemunduran dari *deadline* yang telah dijanjikan, hal tersebut dapat mempengaruhi jalannya kegiatan usaha ini, terutama sangat riskan karena jasa berhubungan dengan kepuasan konsumen.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset penting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Tanpa SDM yang kompeten perusahaan bisa saja tidak dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lancar. Sehingga, penting bagi UD. XYZ untuk mengatasi permasalahan SDM yang ada agar tidak terjadi dampak serius untuk kedepannya.

Pengertian manajemen menurut Terry adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain (Sukarna, 2011). Menurut Terry, fungsi manajemen dikenal dengan singkatan POAC, yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan) dan *Controlling* (Pengendalian). (Bateman dan Snell, 2009; Robbins dan Coulter, 2010; Solihin, 2009; Sukarna, 2011; Sukwiaty, Jamal dan Sukamto, 2009; Sumarni dan Soeprihanto, 2010; Sunardi dan Primastiwi, 2012).

Perencanaan adalah pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Sukarna, 2011).

Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan pegawai terhadap kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang sesuai bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan (Sukarna, 2011).

Penggerakan adalah menempatkan semua anggota dari pada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan (Sukarna, 2011).

Pengendalian adalah proses penentuan apa yang harus dicapai, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan itu, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Sukarna, 2011).

Analisis lingkungan internal menggunakan fungsi bisnis pada perusahaan yaitu sumber daya manusia, pemasaran, keuangan dan produksi atau operasi (David, 2011; Hunger dan Wheelen, 2003; Sembiring, 2010; Solihin, 2009; Subekhi dan Jauhar, 2011; Sumarni dan Soeprihanto, 2010). Proses manajemen sumber daya manusia dimulai dri tahap rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, pemeliharaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja (Solihin, 2009). Fungsi pemasaran terdapat 7 fungsi dasar yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, 2011). Fungsi keuangan berhubungan dengan mengelola dana, menentukan sumber dan penggunaan dana yang terbaik dan mengendalikan penggunaan dana tersebut sehingga dana mencukupi untuk mencapai tujuan (Hunger dan Wheelen, 2003). Pada fungsi produksi ada 5 fungsi dasar yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas (David, 2011).

Sedangkan analisis lingkungan eksternal menggunakan Lima Kekuatan dari Porter (Hunger dan Wheelen, 2003; Solihin, 2009; Wahyudi, 2009). Lima Kekuatan Porter yang memicu persaingan dalam industri terdiri dari persaingan dengan perusahaan yang telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli dan kekuatan penawaran pemasok.

Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal, dapat dilakukan analisis SWOT yang dapat memberi gambaran bagi perusahaan mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi. Menurut Wijayanto (2012) analisis SWOT yaitu: *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman) sering kali digunakan dalam pengembangan strategi bisnis. Dalam pengembangan strategi, organisasi bisnis perlu melakukan evaluasi faktor lingkungan internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor lingkungan eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Selanjutnya, dapat dilakukan formulasi strategi untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dilihat dari analisis SWOT yang telah dibuat. Formulasi strategi menggunakan strategi generik dari Porter (Porter, 1987). Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu: keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Dari formulasi strategi yang ditentukan, dapat diturunkan ke dalam rencana pengembangan usaha yang meliputi tujuan tahunan, kebijakan dan alokasi sumber daya (David, 2011).

Di dalam latar belakang yang sudah disampaikan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian yaitu: Bagaimana pengelolaan usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya?**,** Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal pada UD. XYZ Surabaya?, Bagaimana analisis SWOT usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya?, Bagaimana merumuskan strategi pengembangan usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu mendeskripsikan pengelolaan usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya, mendeskripsikan analisis lingkungan internal dan eksternal usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya, melakukan analisis SWOT usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya, merumuskan strategi pengembangan usaha jasa desain interior pada UD. XYZ Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Moleong (2010), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk

memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi motivasi, tindakan dan sebagainya secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Menurut Yin (2002), studi kasus adalah salah satu metode penelitian yang lebih cocok apabila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *"how"* atau "*why",* atau jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidikinya dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (Prastowo, 2011).

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan kuantitatif (Sugiyono, 2011). Sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik (Purhantara, 2010).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara semiterstruktur dan dokumentasi. Menurut Esterberg (2002), wawancara semi terstruktur sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara ini untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dokumentasi adalah proses pengumpulan data berupa dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, atau gambar (Sugiyono, 2011).

Teknik *sampling* menggunakan *non-probability sampling,* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi unuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2011). Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling* terhadap 6 orang informan dengan pertimbangan tertentu. Dalam penentuan sampel, dipilih orang-orang yang sekiranya memiliki pengetahuan terhadap objek yang akan diteliti. Untuk menguji keabsahan data menggunakan uji triangulasi (Bungin, 2008; Purhantara, 2010). Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Menurut Hamidi dan Moleong (2004), triangulasi sumber yaitu cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi yang sama kepada subjek lain. Data dan informasi tertentu perlu ditanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi (Purhantara, 2010).

Dalam penelitian ini, ada tiga langkah yang digunakan dalam menganalisis data sebelum disajikan. Pertama pengeditan data, yaitu poses mengecek kebenaran data dan menyesuaikan data untuk memudahkan proses seleksi data. Pengeditan data akan mendeteksi kesalahan-kesalahan dan penghapusan, memperbaiki dan memastikan bahwa standar kualitas minimal dapat terpenuhi. Tujuan pengeditan data antara lain menjamin agar data akurat, agar data konsisten dengan informasi-informasi lain, dan sebagainya. Kedua pengkodean data, yaitu memberi nomor atau kode lainnya bagi informasi-informasi yang masuk, sehingga jawaban tersebut dapat dikelompokkan ke dalam sejumlah kelas tertentu atau kategori yang terbatas. Kode membantu peneliti untuk mengurangi jawaban yang banyak menjadi beberapa kategori saja yang mencakup informasi yang penting yang diperlukan untuk analisis. Ketiga proses memasukkan data, yaitu mengubah informasi yang dikumpulkan melalui sumber data primer maupun data sekunder ke dalam bentuk media untuk melihat data. Hal ini dapat dilakukan dengan bantuan perangkat komputer. Peralatan ini memproses hasil wawancara dan observasi yang telah dibubuhi tanda dan menyimpannya dalam suatu arsip (Purhantara, 2010).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum UD. XYZ

UD. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa desain interior. Awal berdirinya usaha ini, dilatar-belakangi oleh pengetahuan dan pengalaman dari pemilik perusahaan mengenai bidang desain interior. Selain berbekal pengetahuan dan pengalaman yang telah ada, pemilik melihat peluang usaha yang baik untuk membuka usaha jasa desain interior, dikarenakan semakin berkembangnya bisnis properti, khususnya di Surabaya. Awal berdirinya perusahaan pada tanggal 21 Mei 2007. Setelah lima tahun perjalanannya, pada tahun 2012, perusahaan mengganti nama baru yang tidak jauh berbeda dari nama sebelumnya. Pergantian nama ini menurut pemiliknya hanya *branding* saja yang juga diikuti dengan berpindahnya tempat usaha ini.

UD. XYZ memiliki prinsip untuk menjadi *partner* dalam menciptakan sebuah desain yang sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan hingga tahun 2012 memiliki karyawan tetap sebanyak 10 orang, dan 6 orang karyawan tidak tetap. Karyawan tetap di perusahaan ini bertugas dibagian pemasaran dan produksi, sedangkan bagian SDM dan keuangan langsung diatur sendiri oleh pemilik dan isterinya. Untuk karyawan tidak tetap, perusahaan menggunakan jasa penjahit gorden dan sofa dari luar perusahaan untuk memproduksinya serta pekerja untuk pemasangan *wallpaper*. Hingga sekarang, perusahaan terus berjalan dalam kondisi yang baik di tengah persaingan yang ada.

Analisis Lingkungan Internal pada UD. XYZ

Analisis lingkungan internal pada perusahaan berdasarkan fungsi manajemen yang diimplementasikan ke dalam setiap fungsi bisnis yang ada.

Sumber Daya Manusia

Perencanaan perusahaan untuk ke depan adalah mengenai kebutuhan tenaga kerja, yaitu menambah jumlah karyawan pada bagian yang memproduksi *furniture*. Perusahaan merencanakan untuk menambah karyawan karena melihat peningkatan dari permintaan konsumen, sehingga dibutuhkan pengaturan waktu lebih baik dan penambahan jumlah tenaga kerja agar dapat menerima pesanan tersebut.

Dalam hal merekrut karyawan dilakukan dari luar perusahaan dengan cara membuka lowongan pekerjaan, melalui akses karyawan di dalam perusahaan dan dari pemilik sendiri. Pada proses seleksi di perusahaan ini, pelamar datang ke perusahaan dan akan diwawancara oleh pemilik mengenai pengalaman dan keahlian yang dimiliki sesuai pekerjaan yang dilamar, kemudian dilakukan pengujian (tes) sesuai keahlian yang dimiliki tersebut.

Prosedur dalam merekrut karyawan yang dibutuhkan perusahaan diatur langsung oleh pemilik sendiri, karena

bagian SDM masih diatasi oleh pemilik perusahaan. Perusahaan memiliki standar persyaratan bagi calon karyawan sebelum dipekerjakan seperti karyawan dapat bekerja sesuai keahlian yang dimiliki dibidangnya masing-masing, perusahaan juga mengusahakan calon karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja dan pada setiap bagian pekerjaan ada syarat yang harus dipenuhi oleh calon karyawan dibidangnya masing-masing

Dalam pengorganisasian perusahaan, untuk mengatur pembagian karyawan tetap secara tepat, perusahaan memberikan pekerjaan kepada karyawan yang diterima sesuai dengan keahlian masing-masing. Pertanggungjawaban di perusahaan dilakukan dari bawah ke atas, yaitu dari karyawan kepada pemilik. Untuk penyerempakkan kegiatan antar bagian fungsi bisnis, dipegang kendali oleh pemilik perusahaan yang akan mengarahkan dan memberikan instruksi kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Dalam penggerakan, instruksi dan pengarahan pada setiap bagian fungsi bisnis diberikan oleh pemilik perusahaan. Pada bagian yang memproduksi *furniture,* pengarahan diberikan melalui kepala bagian produksi. Perusahaan memberikan kompensasi finansial dan non-finansial kepada karyawan sesuai dengan hak karyawan dan sesuai jabatan pekerjaan masing-masing. Sedangkan untuk sistem pembayaran kepada pekerja tidak tetap adalah sesuai pekerjaan yang dikerjakan.

Pengendalian pada pekerjaan karyawan tetap dilakukan dengan cara pemilik mengontrol langsung karyawan pada saat proses kerja. Pada bagian produksi *furniture*, kepala bagian produksi juga bertugas mengawasi pekerjaan di tempat produksi. Dalam mengevaluasi hasil kerja karyawan, pemilik menilai hasil kerja karyawan apakah sudah sesuai dengan yang diminta perusahaan. Sedangkan dalam mengontrol pekerjaan karyawan tidak tetap, pemilik akan melakukan pengawasan ketika proses kerja berlangsung dan melakukan pemeriksaan setelah barang selesai diproduksi.

Pemasaran

Perencanaan perusahaan dalam mempromosikan jasa ke depan, perusahaan menginginkan untuk mengadakan pameran interior. Perencanaan tersebut dibuat melihat dari banyaknya pesaing. Dengan adanya pameran interior, perusahaan bisa mendapat kesempatan untuk memperoleh konsumen baru.

Selama ini, perusahaan memasarkan jasa dengan cara *sales* berkeliling ke proyek-proyek yang sedang dibangun (seperti perumahan dan bangunan lain), melalui telepon untuk bekerja sama dengan kontraktor, dari mulut ke mulut, membagi brosur, mempunyai web perusahaan dan memasang iklan dimajalah. Target pasar yang dituju oleh perusahaan adalah kalangan menengah sampai menengah ke atas, sedangkan target penjualan yang harus dicapai *sales* setiap bulan adalah mendapat hasil penjualan minimal 50 juta rupiah.

Perusahaan memiliki beberapa aturan bagi *sales* dalam memasarkan jasa, seperti pemberian uang transportasi, memiliki kemampuan yang baik dalam menawarkan jasa perusahaan, tidak menaikkan harga yang sudah ditetapkan pemilik dan membawa contoh hasil jasa perusahaan yang sudah jadi yang dapat menjadi bahan referensi bagi calon konsumen. Analisis konsumen yang dilakukan perusahaan, perusahaan akan mengikuti desain yang diminta konsumen dan mencoba mewujudkannya. Dalam hal ini, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu jenis-jenis desain yang ada agar perusahaan bisa melayani konsumen.

Strategi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan sama dengan cara perusahaan menawarkan jasa kepada calon konsumen untuk mendapatkan pesanan. Untuk perencanaan terhadap produk atau jasa perusahaan sebelum dipasarkan, dilakukan pada aspek-aspek seperti berikut: *packing furniture*, pemanfaatan garansi, gaya produk usaha ini yaitu desain atau model interior yang ada dan layanan konsumen jika ada pertanyaan atau *complain,* pihak perusahaan akan melayani. Perusahaan ini menetapkan harga kepada konsumen berdasarkan desain, ukuran *furniture* dan bahan yang digunakan untuk memproduksi. Sedangkan riset pemasaran yang dilakukan untuk mencermati persaingan bagi perusahaan yaitu melihat kondisi di pasar untuk kisaran harga dari pesaing sejenis.

Dalam pengorganisasian pada bagian pemasaran, perusahaan hanya memiliki satu orang pekerja saja yang menjalankan tugas pemasaran sebagai *sales*. Namun, dalam memasarkan jasa, pemilik juga ikut turun memasarkan jasa perusahaan. Perusahaan hingga saat ini tidak membagi wilayah dalam memasarkan jasa dan hanya melakukan pemasaran di wilayah Surabaya saja. Pendistribusian produk perusahaan adalah *furniture* yang sudah selesai diproduksi akan diantar ke tempat konsumen, dipasangkan (dirakit) dan diletakkan sesuai pada tempatnya. Perusahaan menggunakan karyawan sendiri dalam mendistribusikan *furniture* dan tidak ada biaya ongkos kirim.

Untuk menggerakkan karyawan, pemilik memberikan pengarahan kepada pekerja pemasaran mengenai cara menawarkan jasa kepada calon konsumen dan juga informasi mengenai jasa atau produk yang ditawarkan, seperti jenis model atau desain interior beserta kisaran harganya, sehingga *sales* sudah dibekali pengetahuan sebelum menjalankan tugas. Dalam pemberian motivasi kepada pekerja, perusahaan memberikan komisi dan terkadang memberikan semangat kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan atas hasil kerja bagian pemasaran adalah gaji pokok dan komisi. Komisi yang diberikan sesuai hasil penjualan yang didapat *sales* setiap bulan (antara 2-5%).

Pengendalian kepada pekerja pemasaran dilakukan pemilik perusahaan dengan mengontrol pekerjaan *sales* dengan cara bertanya kepada *sales* sudah memasarkan ke mana saja dan ada catatan ketika *sales* mendapatkan konsumen mengenai proyek yang akan dikerjakan. Sedangkan dalam mengevaluasi hasil kerja bagian pemasaran dalam pemenuhan target setiap bulan, dilihat dari hasil penjualan yang didapat *sales* apakah mencapai minimal target yang telah ditentukan.

Keuangan

Perencanaan ke depan menyangkut bagian keuangan adalah perusahaan akan menggunakan sebagian dari keuangan perusahaan untuk membuka *showroom* dan mempromosikan jasa perusahaan. Untuk metode pencatatan keuangan di perusahaan ini masih sederhana, yaitu mencatat pada pembukuan untuk semua pemasukan dan pengeluaran perusahaan.

Dalam pengorganisasian, bagian keuangan keuangan perusahaan diatur oleh isteri pemilik dan tidak memiliki pekerja lain. Proses kerja keuangan diatur sendiri dengan

mencatat semua pemasukan dan pengeluaran yang terjadi di perusahaan.

Pengelolaan penggunaan dana di perusahaan ini berhubungan dengan pengeluaran untuk pembelian bahan-baku, pengeluaran rutin perusahaan dan juga untuk keperluan perusahaan yang lain. Pengeluaran untuk membeli bahan konsumen memiliki perincian masing-masing setiap konsumen. Pengeluaran untuk konsumen dan pengeluaran rutin perusahaan akan dicatat secara terpisah.

Pengelolaan sumber dana di perusahaan ini, pada awal membuka usaha menggunakan modal sendiri yang juga digunakan untuk membeli peralatan produksi secara bertahap. Setelah berjalannya usaha, sumber dana didapat dari penjualan perusahaan yang diatur untuk mendanai kegiatan di perusahaan.

Dalam penggerakan, komunikasi untuk memberitahukan bahwa keuangan perusahaan mencukupi untuk mendanai kegiatan operasional perusahaan hanya antara pemilik dan isterinya saja karena bagian keuangan yang masih dipegang sendiri oleh isteri pemilik perusahaan.

Pengendalian keuangan di perusahaan ini dilakukan oleh bagian keuangan untuk mengontrol keuangan perusahaan dengan melakukan pemeriksaan pembayaran konsumen (transfer rekening) terlebih dahulu yang juga dicocokkan dengan proposal kerja untuk mengetahui jumlah pelunasan pembayaran, yang selanjutnya akan dimasukkan ke dalam pembukuan. Untuk pengeluaran perusahaan juga akan dikontrol penggunaan setiap bulannya. Perusahaan setiap minggunya akan melakukan pemeriksaan pada pembukuan dan proposal untuk saling dicocokkan.

Produksi atau Operasi

Perencanaan pada bagian produksi bagi perusahaan masih belum ada, karena produksi yang dilakukan tergantung dari permintaan konsumen sehingga tidak dapat diproduksi terlebih dahulu. Sistem pemesanan dari konsumen kepada perusahaan melalui *sales* yang menawarkan jasa perusahaan kepada calon konsumen. Konsumen memberitahukan contoh atau desain yang diinginkan dan ada proses negosiasi harga awal terhadap desain tersebut. Selanjutnya, desainer akan mendesain dahulu pesanan konsumen dan akan dikonfirmasi lagi kepada konsumen. Ada tiga kali revisi gambar apabila belum sesuai dengan keinginan konsumen dan proses negosiasi harga akhir sesuai desain yang sudah dibuat oleh perusahaan. Setelah konsumen setuju dengan harga dan desain yang dibuat, proses produksi *furniture* baru akan berjalan.

Perusahaan tidak memiliki kapasitas produksi karena *furniture* yang hanya akan diproduksi sesuai dengan permintaan konsumen. Sedangkan untuk persediaan bahan baku, perusahaan memiliki persediaan bahan baku yang sering digunakan seperti kayu, triplek dan juga benda-benda kecil seperti paku, sekrup, lem dan benda kecil yang lain. Perusahaan tidak menggunakan mesin dalam proses produksi, tetapi menggunakan berbagai macam peralatan seperti gas mesin tembak, *compressor*, gergaji mesin, bor, paku tembak dan juga peralatan yang lain.

UD. XYZ mengerjakan antara dua sampai tiga proyek dalam satu bulan untuk proyek yang diproduksi perusahaan diluar pekerja tidak tetap. Proyek tersebut ada yang proyek besar (pengerjaan interior satu rumah) atau proyek kecil yang hanya beberapa *furniture* saja. Prosedur atau aturan pada bagian produksi sebelum memproduksi *furniture* yaitu desainer akan mendesain terlebih dahulu pesanan konsumen, setelah itu desain tersebut akan dijelaskan kepada kepala bagian produksi, kemudian kepala bagian produksi yang akan mengarahkan pekerja lain untuk mulai memproduksi.

Proses produksi pada perusahaan ada beberapa tahap. Pertama bahan baku dipotong sesuai ukuran yang dipesan, kemudian dirakit antar komponennya. Setelah itu pengamplasan dan dempul untuk menghaluskan produk. Selanjutnya tahap *finishing* (pengecatan, poles, dan pelapisan) sebagai tahap akhir dalam memproduksi produk. Setelah *furniture* selesai diproduksi, dilakukan *packing* dan *furniture* siap dilakukan pengiriman ke tempat konsumen.

Pengorganisasian pada bagian produksi dilakukan melalui pembagian kerja yang terdapat dua bagian yaitu desainer dan pekerja *furniture*. Pada bagian pembuatan *furniture* sendiri, ada dibagi dua bagian yaitu perakitan dan *finishing* (masing-masing memiliki kepala bagian). Dengan adanya kepala bagian produksi, dapat memudahkan pemilik dalam mengatur serta mengawasi proses produksi. Dalam memproduksi *furniture*, perusahaan memiliki tujuh orang pekerja (tiga orang kepala bagian dan empat orang pekerja). Koordinasi sesama karyawan yang menghasilkan *furniture*, akan diberikan pengarahan oleh masing-masing kepala bagian produksi dalam melakukan pekerjaan dan juga saling berkomunikasi sesama karyawan sehingga dapat serempak dan saling mendukung dalam menghasilkan *furniture*.

Untuk menggerakkan karyawan pada bagian ini, pengarahan kepada karyawan produksi diberikan dari pemilik perusahaan kepada pekerja desainer terlebih dahulu kemudian turun ke kepala bagian produksi dan kepala bagian yang akan mengarahkan pekerja lain untuk mulai memproduksi *furniture.* Perusahaan memberikan komisi kepada pekerja bagian *furniture* apabila mereka dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari *deadline* yang ditentukan.

Dalam pengendalian, untuk mengontrol proses produksi dalam pengerjaannya, pemilik akan mengawasi pekerja pada saat proses produksi berlangsung, juga dibantu pengawasan dari masing-masing kepala bagian produksi yang akan memberi laporan mengenai pengerjaan *furniture* kepada pemilik. Untuk mengontrol kualitas output yang dihasilkan, pemilik perusahaan akan melakukan pemeriksaan sebelum barang dikirim untuk memastikan barang tersebut sesuai dengan pesanan konsumen dan kualitasnya (termasuk kecacatan barang).

Analisis Lingkungan Eksternal pada UD. XYZ

Analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan, menggunakan Lima Kekuatan Porter yang terdiri dari persaingan dengan perusahaan yang telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli dan kekuatan penawaran pemasok.

Dari sisi persaingan dengan perusahaan yang telah ada, jumlah pesaing usaha jasa desain interior terbilang dalam jumlah yang cukup banyak. Dalam mengatasi persaingan dilakukan perusahaan dengan cara memberikan harga yang terjangkau, sering melakukan pemasaran, terus mengikuti *trend* untuk desain terbaru, mengutamakan hasil sesuai dengan pesanan konsumen dan juga mengutamakan kebersihan dan kerapian hasil akhir. Pertumbuhan pesaing menurut

perusahaan termasuk cepat dikarenakan banyaknya pesaing usaha ini, sehingga persaingan antar perusahaan sejenis dirasakan cukup ketat.

Karakteristik produk atau jasa pada usaha ini pada umumnya sama yaitu memberikan jasa desain dan mewujudkannya dengan memproduksi *furniture* sesuai permintaan konsumen. Sedangkan biaya tetap pada perusahaan ini tidak terlalu tinggi dikarenakan perusahaan tidak menggunakan mesin untuk proses produksi dan juga perusahaan yang masih termasuk perusahaan kecil. Penghalang untuk keluar usaha ini terbilang cukup tinggi dilihat dari perusahaan yang mengalami peningkatan permintaan dari konsumen, usaha desain interior yang cukup menjanjikan dan memiliki peluang yang bagus, juga perusahaan yang memiliki modal cukup besar. Kondisi tersebut dapat membuat perusahaan bertahan dan melanjutkan persaingan dengan perusahaan sejenis.

Dari potensi masuknya pendatang baru, dalam usaha jasa desain interior pendatang yang masuk terus bermunculan. Untuk skala ekonomi pada perusahaan akan lebih ekonomis apabila mengerjakan proyek yang lebih besar dari pada mengerjakan proyek yang hanya beberapa *furniture* saja, karena harga bahan baku yang dapat lebih murah. Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk dengan pesaing lain yang menjadi pembeda atau ciri khas. Loyalitas konsumen terhadap usaha ini datang dari konsumen yang mempromosikan ke orang lain bagi mereka yang puas dengan jasa perusahaan, atau mereka kembali lagi untuk menggunakan jasa perusahaan (walaupun sangat jarang). Untuk usaha jasa desain interior ini, para konsumen memang akan jarang sekali melakukan transaksi berulang karena mereka yang sudah membuat interior ruangannya tidak perlu kembali lagi karena *furniture* merupakan barang yang bertahan lama.

Untuk modal usaha yang digunakan dalam membuka usaha pada awalnya lumayan besar, sehingga juga harus dipertimbangkan bagi pendatang baru yang akan masuk ke dalam usaha ini. Biaya berpindah apabila konsumen berpindah ke perusahaan lain adalah relatif (bisa lebih mahal atau lebih murah, tergantung pada kelas perusahaan yang dipilih dan *budget* konsumen sendiri). Perpindahan ke perusahaan lain dapat dilakukan dengan mudah karena banyaknya pesaing sejenis dan konsumen dapat menentukan pilihan sesuai keinginan mereka.

Akses ke saluran distribusi pada usaha ini dapat dilakukan dengan mudah, perusahaan akan mendistribusikan produk ke tempat konsumen yang memesan dan akan dipasangkan (dirakit) sesuai pada tempatnya. Kemudahan menyalurkan produk ke konsumen dapat menguntungkan pendatang baru untuk masuk ke dalam usaha ini. Keunggulan biaya yang dapat menghambat pendatang baru menurut perusahaan yaitu modal usaha yang diperlukan cukup besar dan akses ke pemasok untuk bahan baku yang harus dipertimbangkan oleh pendatang baru. Kebijakan pemerintah bagi pendatang baru dalam membuka usaha ini tidak sulit hanya harus jelas pendaftaran usahanya dan kelengkapan surat-surat yang diperlukan.

Produk pengganti dari usaha jasa desain interior adalah *furniture* yang sudah jadi yang dapat dibeli di toko-toko. Produk pengganti ini terbilang cukup kuat dikarenakan fungsinya yang sama sebagai *furniture* untuk ruangan dan banyaknya toko-toko yang menjual *furniture* tersebut sehingga masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan produk pengganti ini. Dari segi harga produk pengganti ini relatif, ada yang lebih murah dan lebih mahal dan harganya sangat bervariasi. Biaya berpindah yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan produk pengganti dapat dilakukan dengan mudah, karena ada banyak toko yang menjual *furniture* dan biaya yang dikeluarkan relatif tergantung pilihan konsumen masing-masing akan produk tersebut. Dalam menghadapi produk pengganti, perusahaan percaya bahwa perusahaan akan mampu menghadapi produk pengganti tersebut dikarenakan usaha jasa desain interior yang melayani permintaan sesuai keinginan konsumen, sehingga perusahaan tetap mengandalkan *custom made* dan desain yang unik. Keunggulan tersebut tidak dapat diperoleh apabila konsumen membeli *furniture* yang sudah jadi.

Dari sisi kekuatan penawaran pembeli, pembeli memiliki kemampuan dalam mempengaruhi perusahaan. Selama ini konsumen yang menjadi bagian terbesar dari penjualan perusahaan adalah konsumen yang membuat interior rumah. Namun tidak semua konsumen ini akan melakukan pembelian dalam jumlah besar (proyek besar untuk pengerjaan satu interior rumah). Konsumen memiliki kekuatan dalam mempengaruhi dan membandingkan harga, karena adanya proses negosiasi harga antara perusahaan dengan konsumen sebelum *deal* yang dapat mempengaruhi harga akhir. Konsumen pada perusahaan ini memiliki kemampuan untuk mendapatkan produk (*furniture*) serupa tanpa harus menggunakan jasa konsultan desain interior yang bisa didapat di toko-toko yang menjual *furniture* yang sudah jadi. Hal tersebut tentunya dapat mengancam keberadaan perusahaan.

Adanya perusahaan lain yang juga menawarkan jasa dan produk yang tidak berbeda, memudahkan bagi konsumen untuk mencari jasa konsultan desain interior. Sedangkan untuk biaya berpindah apabila konsumen beralih ke perusahaan lain adalah relatif (bisa lebih mahal atau lebih murah, tergantung pada kelas pesaing yang dipilih dan juga *budget* yang dimiliki konsumen). Perpindahan ke perusahaan lain dapat dilakukan dengan mudah karena banyak usaha sejenis yang juga memberikan jasa atau produk yang pada umumnya sama. Jasa ini dikatakan cukup penting walaupun tidak vital. Bagi konsumen yang menginginkan desain interior yang terkonsep dan unik akan menjadi penting bagi konsumen tersebut.

Dari sisi kekuatan penawaran pemasok, pemasok memiliki peranan penting yang juga berpengaruh dalam kelancaran aktivitas perusahaan. Perusahaan membutuhkan berbagai macam bahan yang berbeda-beda untuk kebutuhan proses produksi, sehingga pemasok perusahaan ini lumayan banyak, mulai dari bahan bangunan, cat, alat-alat perlengkapan *furniture* dan lain-lain. Karakteristik atau jenis produk yang dipasok oleh pemasok tergolong produk umum. Produk tersebut juga bisa didapatkan perusahaan dari pemasok lain karena harga jual produk yang umumnya juga mengikuti harga pasar. Perusahaan juga tidak terikat hubungan dengan pemasok dan mudah saja berganti ke pemasok lain karena selama ini perusahaan membeli bahan tersebut di toko-toko

Produk yang dijual pemasok saat ini tidak tersedia produk penggantinya, namun bukan menjadi ancaman bagi perusahaan karena perusahaan diuntungkan dengan banyaknya pemasok yang menjual produk serupa sehingga mudah bagi

perusahaan untuk mendapatkan bahan baku. Pemasok usaha ini tidak dapat menawarkan atau menjual produk secara langsung kepada pembeli, karena pemasok yang ada tidak memproduksi *furniture,* tetapi hanya menjual bahan baku saja. Perusahaan bisa dikatakan cukup penting bagi pemasok karena melakukan pembelian dalam jumlah tidak sedikit dan juga berulang-ulang.

Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada UD. XYZ.

- Kekuatan (*Strengths*)
  Pelayanan yang baik kepada pelanggan, kualitas produk yang baik, desainer yang kompeten dan jasa desain interior melayani *custom made* dan desain yang unik.
- Kelemahan (*Weaknesses*)
  Perusahaan tidak memiliki *showroom* dan etos kerja karyawan *furniture* yang kurang maksimal.
- Peluang (*Opportunities*)
  Permintaan konsumen bertambah dan kekuatan penawaran pemasok yang rendah bagi perusahaan.
- Ancaman (*Threats*)
  Jumlah pesaing dan pendatang baru yang cukup banyak, perusahaan yang tidak memiliki pelanggan tetap dan ancaman dari produk atau jasa pengganti.

Matriks SWOT

Setelah mengetahui masing-masing SWOT yang dimiliki, maka dapat digunakan matriks SWOT yang dapat menggambarkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan melalui empat tipe strategi.

Tabel 1. Matriks SWOT pada UD. XYZ

Faktor Internal / Faktor Eksternal	**Kekuatan (S)** 1. Pelayanan yang baik terhadap konsumen 2. Kualitas yang baik 3. Desainer yang kompeten 4. Jasa desain interior melayani *custom made* dan desain yang unik	**Kelemahan (W)** 1. Tidak memiliki *showroom* 2. Etos kerja karyawan *furniture* kurang maksimal
Peluang (O) 1. Permintaan konsumen bertambah 2. Kekuatan penawaran pemasok rendah	**Strategi S-O** Meningkatkan penjualan ke luar Surabaya dengan tetap fokus ke segmen dan target tertentu (S1,S2,S3,S4,O1,O2)	**Strategi W-O** 1. Membangun *showroom* agar konsumen dapat berkunjung dan masyarakat akan lebih mengenal nama perusahaan (W1,O1) 2. Pengawasan yang lebih ketat terhadap karyawan (W2, O1)
Ancaman (T) 1. Jumlah pesaing dan pendatang baru yang cukup banyak 2. Tidak memiliki pelanggan tetap 3. Ancaman dari produk atau jasa pengganti	**Strategi S-T** 1. Menjaga kualitas yang baik untuk mencapai kepuasan konsumen (S2,T1,T2,T3) 2. Menghasilkan produk yang unik dan kreatif sesuai keinginan konsumen (S3,S4,T3)	**Strategi W-T** Memasarkan dengan cara yang belum dilakukan seperti mengadakan pameran dan memasang iklan di koran (W1,T1,T2)

Sumber : Data primer hasil olahan peneliti

Beberapa strategi alternatif pengembangan bisnis dari matriks SWOT yaitu :

Strategi S-O (Kekuatan- Peluang)

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

- Meningkatkan penjualan ke luar Surabaya dengan tetap fokus ke segmen dan target tertentu
  Perusahaan dapat memperluas penjualan ke luar Surabaya misalnya dari jarak yang tidak terlalu jauh seperti Sidoarjo dan sekitarnya dengan mengandalkan kelebihan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi W-O (Kelemahan- Peluang)

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

- Membangun *showroom* agar konsumen dapat berkunjung dan masyarakat akan lebih mengenal nama perusahaan.
  Perusahaan memiliki kelemahan karena tidak memiliki *showroom* sehingga dapat memperkecil peluang dalam penjualan ke konsumen karena konsumen tidak bisa berdatangan ke tempat perusahaan untuk melihat *display* produk perusahaan. Perusahaan dapat membangun *showroom* untuk lebih dekat dalam menjangkau konsumen seiring dengan semakin bertambahnya pesanan.
- Pengawasan yang lebih ketat terhadap karyawan.
  Memperketat pengawasan agar karyawan memberikan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya seiring dengan bertambahnya permintaan dari konsumen agar dapat mengatasi permintaan yang ada.

Strategi S-T (Kekuatan-Ancaman)

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

- Menjaga kualitas yang baik untuk mencapai kepuasan konsumen.
  Perusahaan dapat menjaga kualitas baik yang sudah dimiliki, karena dari hal itu bisa tercipta kepuasan konsumen akan produk dan jasa perusahaan, besar kemungkinan mereka akan merekomendasikan konsumen lainnya untuk menggunakan jasa perusahaan.
- Menghasilkan produk yang unik dan kreatif sesuai keinginan konsumen.
  Dengan memiliki kelebihan melayani *custom made* dan desain yang unik, perusahaan dapat menghasilkan produk yang berbeda dari produk pengganti yang ada karena umumnya produk pengganti ini memiliki desain yang standar juga ukuran yang belum tentu sesuai dengan yang dicari konsumen.

Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)

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

- Memasarkan dengan cara yang belum dilakukan seperti mengadakan pameran dan memasang iklan di koran.

Perusahaan dapat memasarkan jasa dengan mengadakan pameran dan melalui iklan dikoran untuk berkesempatan mendapat konsumen baru sehingga dapat meminimalkan ancaman yang ada.

Formulasi Strategi

Setelah melakukan analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, dan analisis SWOT, maka strategi yang tepat untuk UD. XYZ adalah strategi fokus dengan melayani segmen dan target tertentu saja.

Ciri-ciri yang dimiliki oleh UD. XYZ sesuai dengan kriteria strategi fokus. Pertama, ketika target pasar besar, menguntungkan, sedang bertumbuh. Usaha jasa desain interior memiliki target pasar yang besar, mulai dari rumah, apartemen dan semua bangunan yang ada. Dengan target pasar yang besar, usaha ini memiliki potensi pasar yang bagus. Selain itu, usaha ini memiliki pertumbuhan yang cukup baik karena masyarakat sekarang mulai banyak yang menggunakan jasa desain interior. Kedua, ketika industri memilki banyak target dan segmen yang berbeda, dengan demikian memungkinkan pelaku strategi fokus memilih fokus 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 sebagai strategi perusahaan. Dengan cara melakukan strategi dan penyesuaian pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan saat ini. Ketiga, ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama. Dalam usaha jasa desain interior saat ini cukup banyak adanya pesaing sejenis. Namun, tidak semuanya memiliki segmen yang sama dengan perusahaan, dengan demikian akan memudahkan perusahaan untuk berkembang lebih cepat dan target pasar yang berbeda membuat perusahaan bisa fokus pada target dan segmennya sendiri.

Melihat dari alternatif strategi pada matriks SWOT serta kondisi yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan dapat menggunakan strategi fokus. Strategi ini dipilih karena pada dasarnya perusahaan memilih target tertentu saja dalam penjualan mereka yaitu kalangan menengah sampai menengah ke atas. Dari segmen target yang dituju, difokuskan pada konsumen yang membuat interior rumah dan apartemen saja, yang juga menjadi bagian penjualan perusahaan terbesar dan paling sering dilayani selama ini. Dengan melayani segmen dan target yang lebih sempit, diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan pesaing-pesaing yang sudah ada.

Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan usaha sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan saat ini. Analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan matriks SWOT menghasilkan alternatif pengembangan usaha pada UD. XYZ. Analisis dari strategi ST, perusahaan sekarang ini telah menjalankan strategi itu dan perushaan dapat melanjutkannya. Untuk strategi SO, perusahaan dapat menggunakan strategi tersebut untuk ke depan. Sedangkan strategi WO dan WT perusahaan dapat menerapkan strategi alternatif tersebut untuk mengatasi kelemahan dan ancaman perusahaan. Berdasarkan formulasi strategi yang ada maka dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Strategi yang dipilih yaitu fokus, dengan tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan penjualan perusahaan dengan mengandalkan kualitas produk yang baik melalui fokus pada segmen dan target tertentu yang lebih sempit. Rencana pengembangan usaha pada setiap fungsi bisnis yaitu:

Sumber Daya Manusia

Tujuan Tahunan :

Meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih maksimal dan menambah tenaga kerja produksi (*furniture*)

Kebijakan yang mendukung:

- Penempatan karyawan yang tepat sesuai keahlian dan keperluan perusahaan dapat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.
- Pengawasan yang lebih ketat dan sering terhadap karyawan.
- Memperhatikan pemberian kompensasi non-finansial kepada karyawan.

Pemasaran

Tujuan Tahunan :

Melakukan pemasaran rutin dan yang belum dilakukan selama ini untuk mendapatkan konsumen-konsumen baru

Kebijakan yang mendukung :

- Melakukan pemasaran yang belum dilakukan seperti memasang iklan di koran dan mengadakan pameran interior untuk mengenalkan nama perusahaan ke masyarakat yang memungkinkan untuk mendapatkan konsumen baru.
- Memaksimalkan penggunaan web perusahaan dengan terus meng*update* informasi-informasi terbaru.
- Membuka *showroom* untuk lebih dekat dalam menjangkau konsumen. Dengan membuka *showroom*, pembeli bisa berdatangan dan berkunjung ke tempat perusahaan untuk melihat *display* produk dari hasil jasa perusahaan sehingga bisa lebih mudah berhubungan dengan konsumen.

Keuangan

Tujuan Tahunan :

Memperbaiki sistem keuangan yang masih sederhana menjadi lebih baik

Kebijakan yang mendukung :

Membuat perincian keuangan atau anggaran dengan jelas dan teratur yang selama ini belum dilakukan dan bila perlu menggunakan sistem komputerisasi untuk memudahkan perusahaan.

Produksi atau Operasi

Tujuan Tahunan :

Menjaga kualitas produk dan pengerjaan hasil akhir yang sesuai dengan pesanan konsumen

Kebijakan yang mendukung :

- Memperhatikan dan mengawasi proses produksi *furniture* dan hasil akhir produk dengan lebih ketat dari pemilik kepada karyawan.
- Meningkatkan etos kerja karyawan *furniture* dengan diberikan pelatihan dan pengarahan dari kepala bagian produksi yang lebih berpengalaman.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengelolaan dan pengembangan usaha pada UD. XYZ, dapat disimpulkan sebagai berikut :

Setiap fungsi manajemen yang ada, baik fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penggerakan maupun fungsi pengawasan telah diterapkan kedalam fungsi

bisnis seperti fungsi sumber daya manusia, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, maupun fungsi produksi atau operasi. Penerapan fungsi manajemen tersebut sudah cukup baik walaupun masih sederhana.

Pada analisis lingkungan internal perusahaan, bagian sumber daya manusia di perusahaan diatur sendiri oleh pemilik perusahaan yang mengurus semua yang berhubungan dengan sumber daya manusia, mulai dari perekrutan, seleksi, pemeliharaan tenaga kerja dan pengawasan karyawan. Dalam pemasaran, perusahaan melakukan penjualan dan promosi untuk mendapatkan konsumen dengan berbagai cara seperti berkeliling ke proyek-proyek, *via* telepon untuk bekerja sama dengan pihak lain, melalui web perusahaan dan lain-lain. Dalam keuangan, perusahaan mengatur pemasukan dan pengeluaran baik untuk pembelian bahan konsumen, pengeluaran rutin perusahaan maupun yang juga digunakan untuk mendanai keperluan perusahaan yang lain. Bagian produksi atau operasi melakukan kegiatan mulai dari mendesain produk pesanan konsumen, memproduksinya dan juga mengantarkannya ke tempat konsumen.

Pada analisis lingkungan eksternal, persaingan antarperusahaan cukup ketat dimana harga yang kompetitif karena karakteristik produk atau jasa yang umumnya sama, dan juga banyaknya usaha sejenis yang dapat mengakibatkan konsumen menjadi banyak alternatif pilihan dalam mencari jasa konsultan desain interior.

Untuk ancaman pendatang baru kepada perusahaan terbilang cukup tinggi, dilihat dari pendatang yang terus bertambah karena peluang usaha yang juga bagus, tidak sulitnya pendatang baru untuk masuk dalam usaha ini, tidak adanya diferensiasi produk dari perusahaan, akses yang mudah dalam mendistribusikan barang kepada konsumen serta biaya berpindah bagi konsumen yang tergolong relatif dan mudah.

Untuk ancaman produk atau jasa pengganti, dari fungsinya, harga dan biaya berpindah, produk pengganti memiliki pengaruh yang kuat terhadap jasa pengganti dari usaha jasa desain interior, sehingga ancaman produk atau jasa pengganti bisa dikatakan cukup tinggi.

Dari sisi kekuatan penawaran pembeli, pembeli memiliki pengaruh yang kuat bagi perusahaan dalam mempengaruhi harga jual, mudah mendapatkan produk sejenis, adanya perusahaan lain yang jasa atau produknya serupa, biaya berpindah yang relatif dan mudah serta perusahaan yang tidak memiliki pelanggan tetap sehingga perusahaan harus dengan mudah mendapatkan konsumen-konsumen baru.

Sedangkan dari sisi kekuatan penawaran pemasok, pemasok memiliki kekutan penawaran yang rendah terhadap perusahaan, karena perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan bahan di pemasok lain yang jumlahnya juga banyak, jenis produk pemasok yang tergolong produk umum, pembeli yang tidak bisa mendapatkan jasa yang ditawarkan perusahaan dari pemasok, serta perusahaan yang tidak terikat hubungan dengan pemasok yang sudah ada selama ini.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah pelayanan yang baik kepada pelanggan, kualitas produk yang baik, desainer yang kompeten dan jasa desain interior yang melayani *custom made* juga desain yang unik. Kelemahan pada perusahaan adalah perusahaan tidak memiliki *showroom* dan etos kerja karyawan *furniture* yang kurang maksimal. Perusahaan memiliki peluang dari permintaan konsumen bertambah dan kekuatan penawaran pemasok yang rendah ke perusahaan. Sedangkan ancaman yang dihadapi perusahaan adalah jumlah pesaing dan pendatang baru yang cukup banyak, perusahaan yang tidak memiliki pelanggan tetap serta ancaman dari produk atau jasa pengganti.

Melihat dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka disarankan perusahaan menggunakan strategi fokus dengan tujuan meningkatkan penjualan perusahaan dengan berkonsentrasi pada segmen dan target tertentu saja.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsini. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik.* Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.

Bateman, T.S. dan Snell, S.A. (2009). *Management: Leading and collaborating in the competitive world* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Bungin, Burhan. (2008). *Analisis data penelitian kualitatif: Pemahaman filosofis dan metodologis ke arah penguasaan model aplikasi.* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Ching, Francis D.K. (2012). *Interior design illustrated* (3th ed.). Retrieved September 22, 2012, from http://books.google.co.id/books?id=q3N07SkP8OYC&dq=ching+illustrated&source=gbs_navlinks_s

David, F.R. (2011). *Manajemen stratejik: Konsep* (12th ed.). (Dono Sunardi). Jakarta: Salemba Empat.

Departemen Perdagangan Indonesia. (2009). *Studi industri kreatif Indonesia 2009*. Retrieved September 15, 2012, from http://portal.indonesiakreatif.net/upload/File/Pemutakhiran%20Pemetaan%20Industri%20Kreatif%20Indonesia%20Tahun%202009.pdf

Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen strategis*. (Julianto Agung). Yogyakarta: Andi.

Meryana, E. (2011, July 6). Industri kreatif naik tiga kali lipat. *Kompas Online*. Retrieved September 9, 2012, from http://regional.kompas.com/read/2011/07/06/19250137/Industri.Kreatif.Naik.Tiga.Kali.Lipat

Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif.* (Rev. ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Porter, M.E. (1987). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing.* (Agus Maulana). Jakarta: Erlangga.

Prastowo, Andi. (2011). *Memahami metode-metode penelitian: Suatu tinjauan teoretis & praksis*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis*. Yogyakarata*:* Graha Ilmu.

Redaksi. (2011, October). *Kiat memulai bisnis UKM*. Retrieved September 9, 2012, from http://www.wartaukm.com/kiat-memulai-bisnis-ukm

Robbins, S.P. dan Coulter, M. (2010). *Manajemen*. (10th ed.). (Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera). Jakarta: Erlangga.

Sembiring, J.J. (2010). *Smart HRD.* Retrieved September 24, 2012, from http://books.google.co.id/books?id=3iryd47hXJkC&dq=smart+hrd+sembiring&source=gbs_navlinks_s

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

Subekhi, A. dan Jauhar, M. (2011). *Pengantar manajemen sumber daya manusia.* Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.

Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kombinasi (Mixed methods)*. (Rev. ed.). Bandung: CV. Alfabeta.

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

Sunardi dan Primastiwi, A. (2012). *Bisnis pengantar: konsep, Strategi dan kasus.* Yogyakarta: CAPS.

Sukwiaty, Jamal, S. dan Sukamto, S. (2009). *Ekonomi*. Jakarta: Yudisthira.

Sumarni, M. dan Soeprihanto, J. (2010). *Pengantar bisnis*: *Dasar-dasar ekonomi perusahaan.* Yogyakarta: Liberty.

Suprihatna, Ruhimat dan Kosim. (2004). *Ilmu pengetahuan sosial*. Retrieved October 14, 2012, from http://books.google.co.id/books?id=dn-TUg43OHEC&source=gbs_navlinks_s

Umar, Husein. (2008). *Strategic management in action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang Republik Indonesia (2008). *Usaha mikro, kecil, dan menengah*. Retrieved September 22, 2012, from http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/C7402D01-A030-454A-BC75-9858774DF852/17681/UU20Tahun2008UMKM.pdf

Wahyudi, A.S. (2009). *Manajemen strategik: Pengantar proses berpikir strategik.* Tangerang: Binarupa Aksara.

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