PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA KAROSERI BAK TRUK PADA CV. MS

Melivia Tanaka dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31407084@john.petra.ac.id

***Abstrak*-Tujuan dari pada penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan perusahaan keluarga, melakukan analisa kondisi internal dan eksternal dengan analisis SWOT, menyusun strategi pengembangan bisnis pada aspek Sumber Daya Manusia pada perusahaan CV. MS. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data wawancara. 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. Untuk analisis lingkungan eksternal digunakan *Porter's Five Forces*. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah ke dalam analisis SWOT. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka strategi pengembangan bisnis yang disarankan pada CV. MS adalah strategi fokus nilai terbaik dimana perusahaan memanfaatkan ceruk yang ada untuk melakukan pengembangan pasar.**

***Kata kunci*-Pengelolaan Usaha, Pengembangan Bisnis, Sumber Daya Manusia.**

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga sering kali dianggap memiliki gaya manajemen kelas dua, dibandingkan dengan perusahaan yang bukan keluarga. Padahal fakta membuktikan banyak perusahaan keluarga yang menjadi raksasa. Dibandingkan dengan perusahaan publik, perusahaan keluarga pada umumnya cenderung memiliki sudut pandang jangka panjang dan selalu berinovasi untuk memajukan bisnisnya. Hal ini agak berbeda dengan perusahaan publik yang seringkali banyak bertumpu pada pertimbangan-pertimbangan jangka pendek karena terkait dengan fluktuasi saham dan kurang memikirkan pengembangan bisnis di masa depan (Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono, 2007, p.5).

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan keluarga mampu memberi sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja dibanyak negara (Glassop dan Waddell, 2005, p.5). Selain itu, perusahaan keluarga juga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP). Di Amerika Serikat, 40% dari GNP yang ada disumbang oleh perusahaan keluarga. Sedangkan di Brazil dan Portugal, perusahaan keluarga memberikan sumbangan sebesar 65% dari GNP, dan di Australia. menyumbangkan 50% GNP (Casillas, Acendo dan Moreno, 2007, p22-24). Hasil analisis *The Credit Suisse Emerging Markets Research Institute* menunjukkan bahwa bisnis keluarga merupakan tulang punggung perekonomian Asia, karena mereka mewakili sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar dalam lingkup penelitian. Di Indonesia sendiri juga terdapat banyak sekali perusahaan keluarga yang dapat bertumbuh dan berjalan sukses hingga saat ini. Menurut data *The Jakarta Consulting Group*, sebanyak lebih dari 88% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono, 2007, p.4). Hal ini seolah-olah menunjukan bahwa perusahaan keluarga sangat mudah untuk dikelola dan dikembangkan. Namun pada kenyataannya banyak sekali masalah yang timbul dan sulit dipecahkan. Masalah ketidakpercayaan antar anggota keluarga, konflik saat pengambilan keputusan, perbedaan pola pikir antara generasi pertama dan generasi penerus adalah beberapa contoh masalah-masalah yang sering muncul. (Simanjuntak, 2010 p. 113).

Perusahaan keluarga seringkali mengalami permasalahan pada lingkup organisasi sekaligus permasalahan dalam lingkup keluarga. Permasalahan dalam lingkup organisasi yang terjadi di perusahaan keluarga terkait dengan pengelolaan perusahaan, sedangkan permasalahan dalam lingkup keluarga di perusahaan keluarga terkait dengan isu-isu suksesi atau pergantian kepemimpinan. Dalam menghadapi kedua pemasalahan tersebut, seringkali dapat timbul konflik-konflik yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan perkembangan usaha. Salah satu karakteristik lain yang melekat pada perusahaan keluarga adalah keinginan anggota keluarga untuk tetap memegang kepemimpinan yang ada di perusahaan. Dengan demikian, maka anggota keluarga tetap dapat memanfaatkan serta mengawasi sumber daya yang ada di perusahaan, menentukan tingkat spesialisasi dan integritas, memfasilitasi komunikasi dan koordinasi, serta mengatur kewenangan dan kepercayaan, termasuk menentukan komposisi pimpinan di perusahaan.

CV. MS merupakan salah satu perusahaan keluarga di Surabaya yang memproduksi karoseri bak truk untuk kendaraan niaga. CV. MS ini didirikan pada tahun 1984 oleh 2 orang pemilik modal dalam bentuk firma. Kemudian pada tahun 1993, 1 orang pemilik memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Namun perusahaan ini tetap dijalankan oleh pemilik perusahaan yang sekarang menjadi direktur perusahaan dan pemilik perusahaan mengubah bentuk usahanya menjadi CV sampai sekarang. Pada tahun 2003, perusahaan mengalami perubahan struktur organisasi karena masuknya generasi penerus perusahaan. Namun perubahan struktur yang terjadi hanya sedikit mempengaruhi kinerja perusahaan. CV. MS yang terletak di Surabaya Barat ini menerima pesanan pembuatan bak truk dari luar pulau dan diproduksi di Surabaya. Untuk menjalankan perusahaan ini tidaklah mudah. Pemilik juga menghadapi beberapa rintangan

seperti dari segi keuangan, sumber daya maupun dari segi produksi. Sebenarnya CV. MS sudah memiliki struktur organisasi yang sudah dijalankan mulai dari perusahaan tersebut didirikan. Pemilik perusahaan merasa bahwa kinerja karyawan masih kurang maksimal. Contohnya seringnya karyawan yang keluar masuk perusahaan dan mengakibatkan pekerjaan selesai tidak tepat waktu, atau hasil pekerjaan kurang sesuai dengan pesanan sehingga konsumen kurang puas dengan pesanan tersebut. Dalam melakukan pengelolaan manajemen, perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkompeten di bidangnya. Selain itu juga dibutuhkan strategi yang baik agar perusahaan dapat berjalan dari pendiri perusahaan sampai dengan generasi-generasi berikutnya.

Oleh karena itu melihat latar belakang yang ada, maka penulis akan mencoba untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengembangan dan pengelolaan usaha pada CV. MS. Terdapat empat fungsi manajemen dalam sebuah perusahaan yaitu: *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controling.*

Planning merupakan pekerjaan penentuan faktor-faktor, kekuatan, pengaruh, dan hubungan-hubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu.

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Proses *organizing* merupakan proses dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang terstruktur. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengelompokkan personel dan tugasnya untuk menjalankan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan misinya (Zulkifli, 2005, p.64), Dengan kata lain, pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berfungsi untuk mengatur dan memberikan arahan kepada pekerja tentang apa yang akan dilakukan oleh mereka.

Actuating adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. Oleh karenanya, di sini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berpikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas serta memberikan stimulasi kepada para karyawan. Dengan demikian, kegiatan pengarahan ini banyak menyangkut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi (Sumarni dan Soeprihanto, 2005, p.150).

Actuating adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan kegiatan melakukan pengarahan-pengarahan, tugas-tugas, dan instruksi (Zulkifli, 2005, p.65). Pengarahan ini berfungsi untuk memberikan arahan kepada pekerja untuk mau bekerja dengan baik dan bisa mencapai yang ditargetkan. Pengarahan dapat dilakukan dengan cara memberi motivasi dan dorongan kepada para pekerja supaya mereka lebih bersemangat dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Controlling adalah kegiatan manajemen yang berkaitan dengan pemeriksaan untuk menentukan apakah pelaksanaannya sudah dikerjakan sesuai dengan perencanaan, sudah sampai sejauh mana kemajuan yang dicapai, dan perencanaan yang belum mencapai kemajuan, serta melakukan koreksi bagi pelaksanaan yang belum terselesaikan sesuai rencana (Zulkifli, 2005, p.65). Pengendalian dalam perusahaan sangat penting untuk mengetahui sejauh mana *progress* yang perusahaan capai dari perencanaan yang telah disusun, dan mengetahui apakah perusahaan dekat dengan target yang telah ditetapkan apa tidak.

Dalam penelitian ini akan dibahas manajemen bisnis pada beberapa area fungsional yang dimiliki perusahaan yaitu : Manajemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Produksi.

Manajemen Keuangan berhubungan dengan jumlah uang yang didapat oleh perusahaan dalam melakukan suatu aktifitas tertentu. Aspek keuangan harus dapat dievalusi dan diukur. Mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan menggunakan rasio-rasio keuangan dan model Altman tentang kebangkrutan usaha (Umar, 2005, p.94). Untuk mengukur kinerja perusahaan perusahaan dapat menggunakan rasio-rasio keuangan. Rasio keuangan tersebut seperti, rasio-rasio likuiditas, efisiensi, rasio *leverage*, profitabilitas, dan perkembangan *asset*.

Aset sering kali digunakan sebagai digunakan sebagai tolak ukur suatu perusahaan, karena *asset* merupakan harta kekayaan perusahaan yang dapat digunakan untuk beroperasi. *Firm size* atau ukuran perusahaan menunjukkan aktifitas perusahaan yang dimiliki perusahaan. Semakin besar ukuran perusahaan berarti semakin besar aktiva yang bisa dijadikan jaminan untuk memperoleh utang, sehingga rata-rata penjualan akan meningkat (Sujoko, Soebiantoro, 2007, p.43). Pernyataan tersebut menyatakan bahwa ukuran perusahaan adalah besarnya *asset* yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menjalankan suatu aktifitas, yang di dalamnya dapat digunakan sebagai jaminan kredit. Jumlah asset suatu perusahaan akan menunjukkan peningkatan di dalam perusahaan tesebut, hal ini disebabkan oleh penambahan *asset* yang terjadi dari tahun ke tahun oleh suatu perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi bisnis yang terkait dengan pengelolaan, rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Proses manajemen meliputi berbagai tahap, yaitu perencanaan Sumber Daya Manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja (Wijayanto, 2012, P.249).

Tenaga kerja atau sumber daya manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi merupakan input penting dalam proses operasional perusahaan. Dalam TQM (*Total Quality Management),* para karyawan diberi kebebasan besar mengatur pekerjaan, didorong untuk melakukan improvisasi dan wewenang untuk menggunakan inisiatif mereka guna memecahkan masalah (Kumalaningrum, Kusumawati, dan Hardani, 2011, p.55).

Rekrutmen adalah proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan pada posisi

tertentu. *Output* dari proses rekutmen adalah pelamar, yaitu terkumpulnya sejumlah pelamar atau calon karyawan pada jabatan tertentu yang prospektif (Wijayanto, 2012, p.250-252).

Pelatihan merupakan proses yang didesain untuk memelihara atau memperbaiki kinerja pekerja saat ini. Sedangkan pengembangan merupakan proses yang didesain untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan di masa mendatang (Wijayanto, 2012, p.257).

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2011, p.348). Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan *Gain Sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Di samping upah, gaji dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa penghargaan atau *reward*. Perbedaan antara insentif dan *reward* adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya. Sedangkan pada *reward*, pekerja lebih bersifat pasif (Wibowo, 2011, p.349).

Pada dasarnya, upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontrak prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contract.*

Manajemen Produksi terkait dengan semua aktivitas perusahaan untuk mengubah input menjadi barang atau jasa (David, 2009, p.214). Beberapa fungsi dasar dari manajemen produksi, yakni: (David, 2009, p.215) Proses berkaitan dengan rancangan sistem produksi fisik. Berbagai keputusan spesifiknya mencakup pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, perimbangan lini, pengendalian proses, dan analisis transportasi. Keputusan kapasitas berkaitan dengan penentuan tingkat output optimal bagi organisasi (tidak terlalu banyak dan juga tidak terlampau sedikit). Keputusan-keputusan spesifiknya meliputi peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrean. Keputusan persediaan menyangkut pengelolaan tingkat bahan mentah, proses pengerjaan, dan barang jadi. Keputusan-keputusan spesifiknya mencakup apa yang perlu dipesan, kapan dipesan, seberapa banyak pesanannya, dan penanganan bahan-bahan. Keputusan angkatan kerja berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja terampil, tidak terampil, dan manajerial. Berbagai keputusan spesifiknya meliputi rancangan kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja, dan teknik-teknik motivasi. Keputusan kualitas bertujuan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggilah yang diproduksi. Keputusan-keputusan spesifiknya meliputi pengendalian (kontrol) kualitas, penentuan sampel, pengujian, penjaminan kualitas, dan pengendalian biaya.

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dianalisis menggunakan analisis *Poter's 5 forces*. *Poter's 5 forces* atau lima kekuatan Porter, adalah suatu analisa yang banyak digunakan unruk pengembangan stratefi dalam perindustrian. Menurut Porter, persaingan dalam sebuah industri dapat dilihat dari berbagai komposisi kekuatan.

Terlepas dari banyaknya hambatan masuknya perusahaan baru, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk yang berkualitas tinggi, harga produk atau jasa yang lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karenanya, perusahaan perlu untuk mengidentifikasikan perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. (David, 2009, p.149). Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sumber daya utama. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru (Porter, 2007, p. 37-38).

Hadirnya produk-produk pengganti, akan membuat adanya batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antar pesaing. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. (David, 2009, p.150). Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. (Porter, 2007, p. 57-58).

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing dengan mengorbankan profitabilitas industri. Ketika konsumen berkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri (David, 2009, p. 151).

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para pemain di industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. 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, 2009, p.150).

Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, perkenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan atau garansi kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan

demikian dapat mendorong perlawanan atau upaya untuk menandingi gerakan tersebut, artinya, perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (Porter, 2007, p. 50-51). Beberapa bentuk persaingan, khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri memburuk dari sudut pandang profitabilitas. Penurunan harga dengan mudah dan cepat ditandingi oleh lawan, dan sekali ditandingi maka turunlah pendapatan bagi semua perusahaan kecuali jika elastisitas permintaan terhadap harga pada industri cukup tinggi.(Porter, 2007, p. 51).

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang ada, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi yang efektif. Menurut Kotler, analisis SWOT memberikan penjelasan tentang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai berikut : analisis internal merupakan proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dapat menangani ancaman didalam lingkungan. Sedangkan faktor tertentu dalam lingkungan eksternal dapat menyediakan dasar-dasar bagi manajer untuk mengantisipasi peluang dan merencanakan tanggapan yang tepat sesuai dengan peluang yang ada, dan juga membantu manajer untuk melindungi perusahaan terhadap anacaman atau mengembangkan strategi yang tepat yang dapat merubah ancaman menjadi bermanfaat bagi perusahaan (Kotler, 1997, p.399).

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Maktrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu strategi SO, ST, WO DAN WT.

Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.

Strategi ST. Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang berasal dari luar perusahaan (*external*).

Strategi WO . Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada meminimalkan kelemahan perushaaan yang ada serta menghindari ancaman dari luar (*external*).

Formulasi strategi dalam penelitian ini menggunakan lima strategi generik Porter. Dalam strategi ini dikemukakan bahwa lima strategi generik ini membuat suatu perusahaan mampu memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership),* Pembedaan Produk *(Differentiation),* dan *Focus* (David, 2009, p. 273-274). Keunggulan kompetitif tersebut kemudian dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha.

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk dengan biaya yang rendah. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar *(market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan kefektifan biaya.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini dapat dijalankan jika perusahaan memiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, terampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (*Umar, 1999*).

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk mampu menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor atau pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu: bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Jika dilihat dari sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (*Umar, 1999*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar , strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup, terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

Pengembangan usaha adalah upaya jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam merespons lingkungan dan penyelesaian masalah. Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekaya ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi/operasi, pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif (David, 2011, p.388). Isu-isu utama yang dapat menjadi penerapan strategi pengembangan usaha meliputi:

Pertama, penerapan tujuan tahunan. Penerapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Partisipasi aktif dalam penetapan tujuan tahunan dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen. Tujuan tahunan penting bagi penerapan strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya, merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan kearah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menetapkan prioritas organisasional, divisional, dan departemental (David, 2011, p.389).

Kedua, kebijakan perubahan dalam arah strategis perusahaan tidak terjadi secara otomatis. Dalam kenyataan sehari-hari, kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memadu penerapan strategi. Secara luas, kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat (David, 2011, p.392).

Ketiga, alokasi sumber daya. Alokasi sumber daya merupakan aktivitas utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Di dalam organisasi-organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk mengambil keputusan, alokasi sumber daya sering kali didasarkan pada faktor politis atau personal. Manajemen strategis memampukan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan (David, 2011, p.395).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui karakteristik dari suatu fenomena tertentu dan hanya mengumpulkan fakta, menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Umar, 2005, p.33-34). Prosesnya berupa pengumpulan dan penyusunan data, serta analisis dan penafsiran data. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang sedang berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Umar, 2005, p.22).

Salah satu jenis penelitian deskriptif yaitu studi kasus. Secara umum, studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi sosial (Mulyana, 2002). Penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode studi kasus karena penulis ingin membahas tentang pengelolaan usaha yang dilakukan oleh CV. MS.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2011, p.219)

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Dalam teknik wawancara ini, keberhasilan dalam mendapatkan data atau informasi dari obyek yang diteliti sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara (Sarwono, 2006, p.224). Cara melakukan wawancara ialah mirip dengan kalau kita sedang melakukan pembicaraan dengan lawan kita.

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Pada penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur. (Sugiyono, 2011, p.231).

Analisis data dalam penelitian kualitatif bersifat induktif dan berkelanjutan yang tujuan akhirnya menghasilkan pengertian-pengertian, konsep-konsep dan pembangunan suatu teori baru. Dalam penelitian ini untuk menganalisa data menggunakan teknik analisis domain yang berguna untuk mencari dan memperoleh gambaran umum atau pengertian yang bersifat menyeluruh. Hasil yang diharapkan ialah pengertian di tingkat permukaan mengenai domain tertentu. (Sarwono, 2006, p.240)

Dalam menganalisis data-data yang ada digunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2002) triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Purhantara 2010, p.102).

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Oleh karena itu terdapat triangulasi sumber dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2011,p.273-274).

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber,

kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Analisa internal yang ada pada perusahaan ini berdasarkan fungsi bisnis yang ada, yaitu: Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Produksi

Bagian Keuangan

Perencanaan keuangan sangat penting dalam suatu perusahaan, karena keuangan merupakan salah satu ujung tombak yang dimiliki perusahaan. Tanpa adanya bagian keuangan, maka perusahaan tidak dapat berjalan dengan lancar. Perusahaan membuat dan melakukan pengumpulan rencana anggaran mingguan dari masing-masing departemen yang ada. Setelah masing-masing departemen memberikan rancangan anggaran kepada bagian keuangan, maka bagian keuangan akan menyusun sebuah rancangan anggaran yang akan digunakan dalam pelaksanaan anggaran perusahaan.

Pemimpin perusahaan menginginkan agar tingkat penjualan perusahaan terus meningkat. Oleh sebab itu bagian keuangan akan terus bekerja keras untuk mengolah keuangan perusahaan agar tidak terjadi kerugian.

Untuk mengorganisir bagian keuangan, perusahaan memiliki beberapa orang staff keuangan, yang memiliki tugas masing-masing sehingga manajer keuangan tidak bekerja sendiri. Bagian keuangan akan melakukan pemeriksaan terhadap keuangan yang masuk dan yang keluar pada perusahaan tersebut. Hasil dari pemeriksaan tersebut digunakan sebagai laporan keuangan perusahaan pada satu periode tertentu. Tugas yang dilakukan oleh bagian keuangan adalah mengelola keuangan perusahaan, sehingga proses produksi pada perusahaan ini dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Fungsi actuating pada bagian keuangan berupa pengaturan suatu sistem untuk melakukan pengajuan anggaran biaya yang akan digunakan oleh perusahaan pada saat melakukan proses produksi. Dengan demikian, departemen keuangan dapat memberikan laporan yang jelas kepada pemimpin perusahaan mengenai pengeluaran keuangan yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan proses produksi. Laporan keuangan yang ada tersebut biasanya terdiri atas pengeluaran perusahaan serta pemasukan yang dimiliki oleh perusahaan dalam periode mingguan supaya biaya-biaya yang dikeluarkan nantinya tidak akan merugikan perusahaan.

Bagian keuangan perusahaan dikontrol secara langsung oleh pemimpin perusahaan secara periodik. Perusahaan melakukan pengecekan pada biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kebutuhan produksi, biaya gaji karyawan, biaya pembelian bahan baku, serta biaya-biaya tambahan untuk proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Proses *Controling* pada perusahaan ini digunakan juga untuk mengevaluasi keuntungan atau kerugian yang diperoleh oleh perusahaan.

Bagian Sumber Daya Manusia

Selain menggunakan karyawan tetap, perusahaan juga menggunakan tenaga kerja outsourcing sebagai tambahan pekerja di bagian produksi. Perusahaan menambah tenaga kerja outsourcing karena banyaknya pesanan sehingga membutuhkan banyak tenaga kerja. Selain itu, banyak karyawan perusahaan, terutama karyawan tidak tetap yang keluar masuk, sehingga kinerja perusahaan cukup terganggu. Untuk mengatasi kendala tersebut, maka perusahaan cukup sering melakukan rekrutmen. Untuk melakukan perekrutan karyawan, perusahaan terlebih dahulu menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, serta bagian apa yang membutuhkan. Proses perekrutan karyawan dilakukan dengan beberapa macam cara, baik membuka lowongan pekerjaan di papan pengumuman, iklan di koran, maupun melalui mulut ke mulut. Dalam perusahaan yang bergerak di bidang ini, resiko kecelakaan kerja sangat tinggi sehingga memerlukan jasa jamsostek untuk menjamin jika terjadi kecelakaan kerja. Perusahaan saat ini sedang dalam proses mendaftarkan karyawan ke jamsostek agar jika nantinya dalam perusahaan terjadi kecelakaan kerja sudah ada yang menjamin karyawan tersebut. Selama ini perusahaan sendiri yang menanggung biaya perawatan dan memberikan santunan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja.

Saat ini perusahaan memiliki kurang lebih 50 orang karyawan. Agar lebih mudah dalam melakukan koordinasi dengan karyawan tersebut dibutuhkan struktur organisasi. Proses *organizing* di dalam perusahaan ini dilakukan sesuai dengan yang tertera pada struktur organisasi perusahaan. Dalam proses *staffing*, perusahaan tentunya akan meletakkan karyawan orang yang ahli di bidangnya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan perusahaan. Dalam proses *organizing*, perusahaan juga tetap akan memberikan perlakuan yang sama antara karyawan tetap perusahaan dan karyawan outsourcing. Jika karyawan melakukan kesalahan maka akan diberi sanksi. Sanksi yang diberikan perusahaan yaitu 2 kali surat peringatan dan peringatan ke 3 akan dikeluarkan dari tim produksi.

Fungsi actuating pada bagian SDM yaitu dengan melakukan pengarahan kepada karyawan tetap, karyawan baru maupun karyawan outsourcing dengan tujuan agar para karyawan perusahaan dapat mengerti dan memahami tugas dan tanggung jawab mereka. Pengarahan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu berupa pemberian motivasi, dorongan, dan bimbingan kepada karyawan perusahaan, sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. *Training* juga merupakan salah satu hal yang paling penting dalam proses pengarahan karyawan perusahaan. Pengarahan di dalam perusahaan juga dilakukan dengan cara melakukan seleksi calon karyawan perusahaan, sehingga karyawan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan karyawan yang ahli dibidangnya. Seleksi calon karyawan dilakukan dengan psikotes, wawancara dan *on the job training*. Untuk karyawan bagian kantor, seleksi tersebut dilakukan dengan psikotes dan wawancara. Sedangkan untuk karyawan di lapangan seleksi dilakukan dengan wawancara dan *on the job training* untuk mengetahui keahlian yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut. Untuk memotivasi karyawan biasanya perusahaan menggunakan bonus untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dengan hasil yang baik dan mampu memuaskan konsumen maka akan diberi bonus berupa uang atau kadang-kadang diberi alat elektronik yang mungkin dibutuhkan oleh karyawan.

Pengontrolan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan karyawan di perusahaan. Perusahaan melakukan pengontrolan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan dengan cara melakukan pengontrolan kinerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan perusahaan secara rutin. Apabila terjadi kesalahan dalam pengerjaan oleh seorang karyawan perusahaan, hal tersebut akan dibahas di dalam rapat evaluasi perusahaan sehingga permasalahan tersebut dapat memperoleh solusi yang terbaik. Selain bagian SDM, pemilik perusahaan juga ikut melakukan pengontrolan karyawan perusahaan.

Bagian Produksi

Perencanaan pada bagian produksi adalah meningkatkan kualitas produk perusahaan. Pada bagian ini perusahaan melakukan perencanaan dengan menetapkan standar kualitas seperti apa yang ingin dimiliki oleh perusahaan. Setelah mencapai standar yang diinginkan, perusahaan baru dapat memproduksi barang yang akan diproduksi perusahaan. Selain menentukan kualitas, perusahaan juga merencanakan melakukan pembaharuan mesin yang dimiliki setiap beberapa periode tertentu, sehingga kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan dapat terus meningkat.

Organizing pada bagian produksi dilakukan dengan memeriksa ulang hasil produksi perusahaan, mulai dari bahan baku alat-alat dan mesin-mesin yang digunakan oleh perusahaan. Tugas manajer produksi adalah memantau dan mengawasi kinerja yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan tersebut. Selain itu, manajer produksi juga harus mengecek bahan baku dan alat-alat yang digunakan dalam proses produksi. Kinerja produksi perusahaan biasanya diukur dari jumlah hasil produksi dan kualitas hasil produksi yang dihasilkan oleh bagian produksi perusahaan. Apabila produksi yang dihasilkan banyak dan memiliki kualitas yang baik maka kinerja yang dihasilkan sudah sesuai dengan keinginan perusahaan. Manajer produksi juga bertugas untuk membagi tugas-tugas yang dimiliki oleh karyawan bagian produksi, sehingga kinerja yang ada dapat sesuai dengan rencana yang ada.

Perusahaan melakukan pengarahan kepada bagian produksi dengan cara memberikan pengarahan bagaimana cara mengoperasikan mesin-mesin yang dimiliki oleh perusahan, sehingga karyawan dapat menggunakan mesin-mesin tersebut sesuai dengan target yang diinginkan perusahan. Selain itu perusahaan juga memberikan pengarahan kepada karyawan dalam penggunaan sumber daya yang ada agar efektif dan efisien. Pengarah tersebut bertujuan agar para karyawan dapat meminimalkan pengeluaran bahan baku yang ada dengan hasil yang maksimal.

Pengontrolan dalam bagian produksi merupakan salah satu bagian yang penting untuk dilakukan dan diperhatikan, karena bagian produksi merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam menentukan nama baik perusahaan. Apabila produksi yang dihasilkan oleh perusahaan sesuai dengan keinginan konsumen perusahaan, maka konsumen akan merasa puas atas hasil kerja perusahaan. Evaluasi akan dilakukan terhadap departemen produksi agar dapat mengurangi kinerja yang kurang baik oleh karyawan departemen produksi. Proses pengontrolan yang dilakukan di dalam perusahaan adalah pada kualitas produksi dan proses produksi pada perusahaan ini, apakah sudah sesuai dengan standar atau belum.

Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, maka dilakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis Porter Five Forces.

Perusahaan yang sudah berdiri kurang lebih 27 tahun ini pasti tidak lepas dari ancaman pendatang baru. Hal tersebut dapat dilihat dengan banyaknya pendatang baru yang bergerak di bidang yang sama, baik berupa perusahaan besar maupun bengkel oplos. Dari hasil wawancara dengan Informan A diketahui bahwa pendatang baru memiliki ancaman yang cukup besar bagi perusahaan. Meskipun modal yang diperlukan cukup besar tetapi pendatang baru tidak kalah akal. Bengkel oplos misalnya. Bengkel oplos tidak memerlukan modal yang besar untuk membuka usahanya, karena bengkel oplos menggunakan bahan-bahan dengan kualitas yang rendah untuk memproduksi barang. Sedangkan pada perusahaan ini, kualitas bahan-bahan yang digunakan merupakan kualitas unggulan yang tidak akan merugikan konsumen. Dampak yang ditimbulkan dengan adanya bengkel oplos tersebut adalah permintaan konsumen yang menurun karena ada beberapa konsumen yang memilih untuk membuat karoseri di bengkel oplos tersebut. Tetapi perusahaan tetap memiliki konsumen yang setia pada perusahaan. Selain memiliki konsumen setia di Surabaya dan sekitarnya, perusahaan juga melayani pemesanan dari luar pulau. Perusahaan juga memiliki konsumen yang sangat setia di luar pulau Jawa. Karena konsumen tersebut tetap setia pada perusahaan maka perusahaan harus terus meningkatkan kinerja dan menghasilkan produk yang sebaik-baiknya supaya konsumen yang setia tersebut tidak berpindah ke perusahaan pesaing dan konsumen dari perusahaan yang lain berpindah ke perusahaan ini.

Peran pemerintah juga sangat penting bagi perusahaan karena pemerintah memberikan lahan yang luas untuk kemajuan perusahaan. Menurut kabar yang beredar, pemerintah akan memperbesar dan membangun dermaga baru di daerah Surabaya dan sekitarnya. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena akan semakin banyak perusahaan yang memerlukan karoseri untuk mengangkut barang-barang dari dermaga tersebut.

Untuk saat ini, belum ada produk pengganti yang bisa menggantikan produk ini. Jika terdapat produk pengganti, maka perusahaan akan terus meningkatkan kinerja produksi agar produk tersebut tidak bisa menggantikan produk perusahaan.

Dalam hal tawar menawar, biasanya perusahaan dan konsumen berunding sebelum perusahaan melakukan proses produksi. Biasanya konsumen akan meminta harga lebih murah dari harga yang ditawarkan perusahaan. Setelah berunding dicapailah kesepakatan harga yang sesuai dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Pada saat proses produksi konsumen dengan mudah dapat memperoleh informasi mengenai produk yang sedang dikerjakan oleh perusahaan sehingga konsumen akan merasa puas atas hasil kinerja perusahaan. Pangsa pasar produk ini sangat luas karena banyak sekali perusahaan yang membutuhkan karoseri untuk mengangkut barang-barang mereka. Tidak hanya perusahaan dari Pulau Jawa saja tapi perusahaan dari luar pulau pun juga

membutuhkan karoseri dan memesan pada perusahaan. Eksistensi produk ini sangat besar karena karoseri dapat dijadikan alat angkut dari tahun ke tahun.

Kekuatan tawar menawar pemasok juga merupakan salah satu ancaman yang ada dalam memproduksi produk yang dimiliki oleh perusahaan. Pemasok merupakan salah satu pemegang peranan penting. Tanpa bahan baku yang diberikan oleh pemasok maka produksi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik dan lancar. Apabila proses produksi perusahaan ini berjalan dengan tidak baik, maka akan mengakibatkan perubahan pada berbagai macam faktor. Di antaranya faktor harga dari barang produksi pada perusahaan akan mengalami peningkatan yang cukup tinggi, karena kesulitan dalam memesan bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi. Selain itu juga kualitas barang juga bisa mengalami penurunan, karenakan bahan baku yang dimiliki oleh perusahaan tidak sesuai dengan standar yang diinginkan oleh konsumen dan perusahaan. Oleh karena itu, pemasok memegang peranan yang penting dalam proses produksi dalam perusahaan. Perusahaan sudah memprediksi jika akan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti yang sudah disebutkan di atas. Oleh sebab itu, perusahaan memiliki beberapa pemasok yang sudah lama bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan memang memiliki 1 pemasok utama, akan tetapi perusahaan juga bekerja sama dengan pemasok lain sebagai cadangan jika bahan baku yang dipesan di pemasok utama tidak tersedia.

Analisis SWOT

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal kemudian digunakan dalam analisis SWOT untuk menentukan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Kegunaan dari analisis ini adalah untuk menjadi bahan evaluasi perusahaan ke depannya dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Kegunaan SWOT lainnya merupakan acuan untuk menyusun rencana strategi bisnis perusahaan kedepan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan mengambil tindakan atau strategi yang benar. Strategi yang terdapat pada analisis SWOT adalah: Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT

Strategi SO dapat menghasilkan beberapa strategi yaitu:

Pertama, perusahaan berpotensi untuk memperluas pasar. (S2, O1, O2). Dengan adanya kualitas produk perusahaan yang baik, maka perusahaan dapat memperluas pasar yang ada. Karena dari kepuasan konsumen akan produk yang diproduksi perusahaan, besar kemungkinan konsumen tersebut akan merekomendasikan konsumen lainnya untuk mengambil barang produksi dari perusahaan. Sehingga perusahaan dapat memperoleh pasar yang lebih luas lagi. Hubungan yang terjalin antara perusahaan dan konsumen sangat baik sehingga konsumen setia dengan memesan produk yang ada di perusahaan.

Kedua, menambah mesin produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang meningkat. (S1, O1). Untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat, maka dibutuhkan mesin-mesin produksi yang lebih banyak untuk memabantu karyawan dalam proses produksi.

Ketiga, mendapatkan pelanggan baru. (S2, S3, O1. Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik serta mampu untuk membuat produk-produk dengan desain khusus yang dipesan konsumen. Hal tersebut membuat permintaan pasar akan produk perusahaan menjadi meningkat. Peningkatan permintaan tersebut datang dari konsumen lama dan juga konsumen baru yang tertarik akan kualitas produk perusahaan.

Strategi ST dapat menghasilkan strategi yaitu: perusahaan melakukan kerjasama dengan pemasok supaya lebih mudah untuk mendapatkan bahan baku. (S1, T1, T2). Bahan baku sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses produksi. Untuk mendapatkan bahan baku lebih mudah, maka perusahaan melakukan kerjasama dengan pemasok untuk mendapatkan bahan baku.

Strategi WO menghasilkan beberapa strategi yaitu:

Pertama, memperbaiki proses produksi untuk menurunkan tingkat kecacatan produksi sehingga dapat memenuhi permintaan pasar. (W2, O2). Perusahaan harus memperbaiki proses produksi di perusahaan. pengontrolan pada karyawan harus lebih ketat lagi agar tidak terjadi kecacatan produksi sehingga perusahaan mampu untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat.

Kedua, memberikan bonus agar menarik karyawan untuk bekerja pada perusahaan sehingga dapat memenuhi permintaan pasar. (W1, O1). Untuk memenuhi banyaknya permintaan pasar maka dibutuhkan banyak karyawan. Perusahaan harus menarik karyawan untuk mau masuk bekerja menjadi karyawan perusahaan dengan memberikan bonus pada karyawan.

Strategi WT menghasilkan strategi membeli lahan baru di daerah yang harga lahannya tidak terlalu mahal untuk pengembangan proses produksi. (W3, T3). Perusahaan membeli lahan baru yang dapat digunakan untuk proses produksi dan penyimpan bahan baku yang digunakan untuk proses produksi.

Gambar 1 Matriks SWOT

INTERNAL / EKSTERNAL	*STRENGTH* (S)	*WEAKNESS* (W)
	1. Perusahaan memiliki modal yang besar. 2. Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik. 3. Perusahaan memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk dengan desain khusus.	1. Kurangnya karyawan yang bekerja pada bagian produksi. 2. Adanya produk cacat produksi. 3. Kurangnya lahan untuk pengembangan usaha.
OPPORTUNITY (O) 1. Permintaan pasar meningkat. 2. Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan konsumen sehingga memiliki konsumen yang loyal.	STRATEGI SO 1. Perusahaan berpotensi untuk memperluas pasar. (S2, O1, O2) 2. Menambah mesin produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang meningkat. (S1, O1) 3. Mendapatkan pelanggan baru. (S2, S3, O1, O2)	STRATEGI WO 1. Memperbaiki proses produksi untuk menurunkan tingkat kecacatan produksi sehingga dapat memenuhi permintaan pasar. (W2, O1) 2. Memberikan bonus agar menarik karyawan bekerja pada perusahaan sehingga dapat memenihi permintaan pasar. (W1, O1)
THREATHS (T) 1. Persaingan harga produk yang sangat ketat. 2. Pemasok bahan baku terbatas. 3. Harga lahan untuk produksi sangat mahal.	STRATEGI ST 1. Perusahaan melakukan kerjasama dengan pemasok supaya lebih mudah untuk mendapatkan bahan baku. (S1, T1, T2)	STRATEGI WT 1. Membeli lahan baru di daerah yang harga lahannya tidak terlalu mahal untuk pengembangan proses produksi. (W3, T3)

Sumber : Hasil wawancara olahan peneliti

Dari hasil analisis, perusahaan disarankan menggunakan 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 CV. MS sesuai dengan kriteria berikut :

Pertama, ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh. Dengan target pasar yang dimiliki oleh perusahaan, industri karoseri masih memiliki potensi pasar yang besar dan industri karoseri ini sedang mengalami pertumbuhan pertingkatan pasar.

Kedua, ketika pemimpin pasar tidak melihat ceruk tersebut penting bagi keberhasilan mereka. Perusahaan tidak melihat adanya peluang pasar yang dapat dikembangkan atau diperluas. Namun sebenarnya peluang pasar yang ada pada perusahaan merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan perusahaan.

Ketiga, ketika perusahaan menganggap terlalu sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk target pasar tetapi tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka. Perusahaan mampu untuk memenuhi desain-desain khusus yang diminta oleh konsumen. Tetapi perusahaan juga tidak boleh melupakan konsumen yang memesan desain seperti biasanya.

Keempat, 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. Perusahaan mampu membuat banyak desain produk sesuai dengan pesanan konsumen atau produk khusus yang perusahaan lain belum tentu bisa untuk membuat produk tersebut karena tidak memiliki sumber daya yang baik.

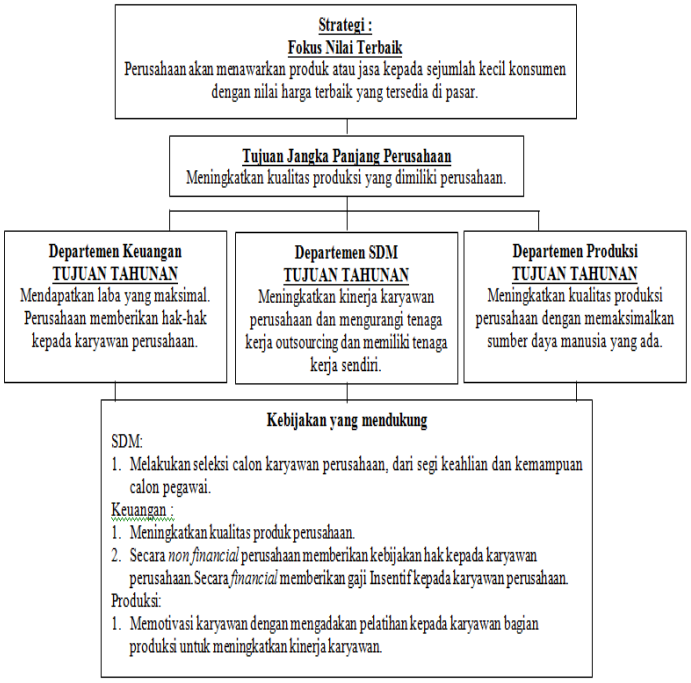
Kelima, ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama. Dalam industri karoseri saat ini cukup banyak pesaing industri yang ada, akan tetapi perusahaan yang mampu untuk menghasilkan produk yang desainnya sesuai dengan keinginan konsumen atau desain-desain khusus sangatlah sedikit. Perusahaan memiliki kekuatan untuk memproduksi produk dengan desain khusus tersebut.

Strategi pengembangan usaha sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan dalam departemen keuangan, departemen Sumber Daya Manusia dan Departemen Produksi.. Strategi ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai acuan dalam menjalankan usahanya (seperti yang terlihat pada gambar 2).

Dengan menggunakan Strategi Fokus-Nilai Terbaik, perusahaan akan menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Kebijakan yang mendukung yaitu: memaksimalkan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada. Perusahaan berusaha memaksimalkan sumber daya manusia yang ada supaya dapat digunakan semaksimal mungkin. Dengan cara memberikan pelatihan, bimbingan, dan pengarahan kepada karyawan perusahaan. sehingga karyawan bisa menggunakan bahan baku secara efektif. Kebijakan ini bermanfaat untuk pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efisien, sehingga dapat menghasilkan hasil produksi yang maksimal. Tujuan Departemen Keuangan yaitu: Perusahaan harus meningkatkan kualitas produk perusahaan agar perusahaan mampu untuk mendapatkan banyak konsumen sehingga perusahaan menghasilkan laba dengan maksimal. Perusahaan memberikan hak-hak kepada karyawan perusahaan agar karyawan betah untuk bekerja di perusahaan dan tidak meninggalkan perusahaan. Sehingga perusahaan mampu untuk memproduksi produk yang dipesan konsumen.

Gambar 2 Hierarki Tujuan CV. MS



Sumber: Data Sekunder yang telah diolah

Tujuan Divisi Sumber Daya Manusia yaitu: meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dengan memberikan motivasi kepada karyawan. Perusahaan juga perlu mengurangi tenaga kerja outsourcing yang bekerja di perusahaan karena banyaknya tenaga kerja outsourcing yang keluar masuk perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan kinerja bagian produksi menjadi menurun. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kinerja perusahaan kembali, perusahaan perlu mengurangi karyawan outsourcing di perusahaan dan merekrut karyawan outsourcing yang memiliki keahlian dan kinerja baik untuk menjadi karyawan tetap di perusahaan. Jika jumlah tenaga kerja pada bagian produksi tersebut masih kurang, maka perusahaan akan melakukan perekrutan karyawan di luar tenaga outsourcing. Dengan demikian, diharapkan perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat.

Tujuan Divisi Produksi yaitu: meningkatkan kualitas produksi perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dengan memaksimalkan sumber daya yang ada perusahaan akan mampu untuk memproduksi produk yang dipesan konsumen.

Kebijakan yang mendukung Tujuan Jangka Panjang Perusahaan yaitu:

Pada Bagian SDM melakukan seleksi calon karyawan perusahaan, dari segi keahlian dan kemampuan calon karyawan. Langkah ini bertujuan agar calon karyawan merupakan calon karyawan yang ahli di bidangnya, sehingga kualitas produk yang dihasilkan dapat mencapai standar yang diharapkan perusahaan, selain itu juga karyawan yang ada didalam perusahaan dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan dapat betah bekerja didalam perusahaan.

Pada bagian Keuangan, perusahaan meningkatkan kualitas produk perusahaan agar perusahaan mendapatkan laba dengan maksimal. Dengan kualitas produk yang baik, perusahaan mampu untuk mendapatkan banyak pesanan dari konsumen lama dan menedapatkan konsumen baru. Dengan demikian maka perusahaan akan menedapatkan laba. Secara *Non Financial* memberikan kebijakan hak kepada karyawan perusahaan. Kebijakan perusahaan adalah dengan memberikan hak cuti kepada karyawan perusahaan, pemberian hak istirahat kepada karyawan perusahaan. Dengan demikian karyawan perusahaan dapat merasa puas dan senang dalam bekerja didalam perusahaan. Secara *financial* memberikan beberapa insentif kepada karyawan. Kebijakan ini bertujuan agar karyawan dapat terus bertahan di perusahaan dan memberikan kontribusi bagi perusahaan. Karyawan yang memberikan kontribusi yang besar terhadap perusahaan, karyawan tersebut akan mendapatkan gaji sesuai dengan yang dikerjakannya. Jika karyawan tersebut berhasil menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, maka karyawan tersebut juga akan diberi bonus tambahan dari perusahaan.

Pada bagian produksi, perusahaan memotivasi karyawan dengan mengadakan pelatihan kepada karyawan bagian produksi. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan produksi. Karyawan produksi akan lebih mengetahui cara-cara pengerjaan produk di perusahaan sehingga pekerjaan yang dikerjakan lebih cepat terselesaikan. Hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk perusahaan agar kualitas yang dihasilkan lebih

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan CV. MS oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa : Perusahaan keluarga ini sudah menjalankan fungsi manajemen *planning, organizing, actuating* dan *controlling* pada masing-masing fungsi bisnis yaitu pada keuangan, sumber daya manusia, dan produksi. Namun ada masalah yang masih terjadi di dalam perusahaan, yaitu mengenai kurangnya tenaga kerja pada bagian produksi sehingga perusahaan harus menggunakan jasa tenaga kerja outsourcing untuk membantu penyelesaian pekerjaan di bagian produksi.

Dalam analisis lingkungan internal yaitu: Departemen Keuangan di perusahaan melakukan pengelolaan mengenai keuangan perusahaan. Dengan melakukan pengumpulan data keuangan dari masing-masing bagian perusahaan kemudian mengolahnya menjadi laporan keuangan perusahaan.

Departemen Sumber Daya Manusia mengelola semua kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia, berupa perekrutan, pelatihan, dorongan, motivasi, dan *training* kepada calon karyawan perusahaan dan karyawan perusahaan yang sudah ada di dalam perusahaan.

Departemen Produksi melakukan kegiatan produksi, kegiatan yang ada dalam perusahaan yaitu pemilihan bahan baku, pengelolaan bahan baku yang ada, pembentukan produk, proses produksi, pengecatan.

Dari analisis lingkungan eksternal diketahui bahwa : Pendatang baru cukup sulit untuk masuk ke dalam bisnis produksi karoseri ini, karena membutuhkan modal yang besar dan ijin jalan yang cukup sulit untuk didapatkan oleh pendatang baru. Tingkat persaingan dalam sesama industri sebenarnya tidak terlalu tinggi karena perusahaan sudah membuktikan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan sudah sangat memuaskan konsumen. Dengan demikian, perusahaan tidak perlu khawatir dengan pesaing dalam sesama industri. Perusahaan tidak memiliki ancaman produk pengganti karena dalam industri ini produk perusahaan tidak memiliki produk pengganti. Pembeli memiliki kekuatan yang cukup besar. Apabila pembeli melakukan pembelian dalam jumlah besar maka mereka melakukan tawar-menawar harga. Pembeli biasanya juga akan membandingkan harga dengan perusahaan lain. Kekuatan tawar menawar pemasok sebenarnya cukup rendah karena perusahaan sudah menjalin kerja sama dengan beberapa pemasok yang kualitas bahan bakunya tidak perlu diragukan. Pemasok dari perusahaan ini adalah pemasok bahan baku kayu, besi dan bahan-bahan produksi lainnya.

Untuk mengembangkan usahanya, CV. MS disarankan menggunakan strategi Fokus Nilai Terbaik yaitu dimana perusahaan akan menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai terbaik yang tersedia di pasar. Perusahaan mengurangi tenaga kerja outsourcing yang ada dan menambah karyawan tetap dengan cara melakukan pemberian kebijakan pada bagian HRD yaitu melakukan seleksi calon karyawan perusahaan, dari segi keahlian dan kemampuan calon pegawai, pada bagian keuangan memberikan kebijakan hak kepada karyawan perusahaan secara non *financial*, dan secara *financial*, memberikan beberapa insentif kepada karyawan. Perusahaan juga melakukan peningkatan kualitas produk perusahaan pada bagian produksi sehingga produk perusahaan akan semakin berkualitas.

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan CV. MS, maka beberapa saran dapat yang diberikan antara lain : CV. MS hendaknya melakukan seleksi calon karyawan perusahaan dari segi keahlian dan kemampuan calon karyawan perusahaan. Karena selama ini perusahaan menggunakan tambahan tenaga karyawan outsourcing untuk membantu karyawan dalam bagian produksi. Dengan adanya seleksi karyawan yang sesuai dengan kemampuan calon karyawan, diharapkan perusahaan dapat memiliki karyawan tetap yang sudah ahli atau karyawan outsourcing yang memiliki keahlian dan bekerja dengan baik maka akan diangkat menjadi pekerja tetap di perusahaan. Hal tersebut akan mengurangi tenaga kerja outsourcing di perusahaan. Kedua, CV. MS sebaiknya memperlakukan karyawan dengan baik sehingga karyawan perusahaan merasa dihargai, memiliki tingat kinerja dan kerajinan yang lebih tinggi. Perlakuan perusahaan dapat dilakukan dengan pemberian uang transport dan tunjangan hari raya. CV. MS juga memotivasi karyawan dengan melakukan pelatihan untuk karyawan. CV. MS sebaiknya memberikan kebijakan hak kepada karyawan perusahaan, sehingga karyawan perusahaan merasa puas dan betah untuk bekerja didalam perusahaan. Selain itu juga karyawan perusahaan akan bekerja secara maksimal didalam perusahaan. CV. MS sebaiknya meningkatkan kualitas produk perusahaan karena kualitas produk perusahaan merupakan hal yang penting untuk kemajuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Moh (2001). Seri Ilmu SDM : Psikologi Industri : Edisi Keempat. Yogyakarta : Liberty.

Casillas, Jose., Fransisco J. Acedo and Ana M. Moreno. (2007). *International Entrepreneurship in Family Business, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.*

Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. (2008) *Business Research Methods : The Eleventh Edition of Business Research Methods*

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

David, Fred R. (2009) *Strategic management concepts and cases (10th ed.) New Jersey: Pretince Hall.*

Glassop, Linda and Dianne, Waddel (2005). *Managing the Family Business. Heidelberg: Heidelberg Press.*

Kotler, P., Bowen, J., dan Makens, J. (1999). *Marketing for hospitally and tourism* (2nd ed.). London : Blackie & Son.

Kumalaningrum, M.P., Kusumawati, Heni., dan Hardani, R.P. (2011). Manajemen operasi. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan STIM YKPN

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

Moleong, Lexy J. (2002). Metode penelitian kualitatif (Rev. ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyana, D. (2002). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Remaja rosdakarya Bandung.

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

Porter, M. E. (2007). Strategi Bersaing: teknik menganalisa industri dan pesaing. (sigit suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group

Poza, E.J. (2007) *Family business*. USA : Thompson Higher Education.

Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode penelitian kuantitatif & kualitatif.* Yogyakarta : Graha Ilmu.

Simanjuntak, Augustinus. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12*(2).

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sujoko dan Ugy Soebiantoro (2007). Pengaruh Struktur Kepemilikan, Leverage, Faktor Intern dan Faktor Ekstern Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empirik pada Perusahaan Manufaktur dan Non Manufaktur di Bursa Efek Jakarta). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 9

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2005). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.

Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono. (2007). *Family business, Harvard business review, small business*

Umar, Husein (2005). Evaluasi kinerja perusahaan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

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

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

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