

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA TISU PADA PERUSAHAAN KELUARGA UD.LELYTA DI SURABAYA

Feliana Santoso dan Dhyah Harjanti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: feliana_09060@yahoo.com, dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha di bidang industri kertas dan barang dari kertas yaitu industri tisu makan dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha tisu makan bagi perusahaan UD.LELYTA. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan wawancara sebagai metode pengumpulan data dan teknik triangulasi sebagai metode untuk uji keabsahan data. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa pengelolaan internal perusahaan keluarga pada UD.LELYTA telah dilakukan sesuai dengan fungsi manajemen untuk masing-masing fungsi bisnis. Meskipun demikian, perusahaan masih perlu melakukan perbaikan dan pengembangan pada departemen produksi dan sumber daya manusia. Dari hasil analisa lingkungan eksternal diketahui bahwa terdapat peluang dan ancaman persaingan harga dengan kompetitor perusahaan, sehingga perusahaan perlu menyusun strategi. Formulasi strategi *Cost Leadership* dinilai mampu untuk dapat mengelola kekuatan dan kelemahan perusahaan agar pengembangan usaha dapat berjalan dengan baik.

Kata Kunci—Analisa Internal dan Eksternal, Strategi *Cost Leadership*

I. PENDAHULUAN

Menurut survei yang telah dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group, 80% dari ribuan perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga dan bahkan 90% dari jumlah perusahaan skala besar di Indonesia juga merupakan perusahaan keluarga (Suhendra, 2010, para.11).

Menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007, p.4), ada dua tipe perusahaan keluarga, antara lain:

1. *Family Owned Enterprise (FOE)*

Merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga.

2. *Family Business Enterprise (FBE)*

Merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

UD. LELYTA merupakan salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang bergerak di bidang produksi tisu makan. Wilayah pasar UD. LELYTA saat ini meliputi kawasan Jawa Timur dan Indonesia Timur. Saat ini, kawasan Indonesia Timur memiliki prospek pangsa pasar potensial. Hal ini terbukti dari pernyataan Badan Perencana Pembangunan Nasional (Bappenas) yang mengemukakan bahwa pembangunan infrastruktur pada tahun 2012 akan berfokus pada kawasan

Indonesia Timur (Badan Perencana Pembangunan Nasional, 2011, para. 1).

Pemerintah Provinsi Jawa Timur juga mengemukakan hal yang sama terhadap potensi perdagangan antar pulau melalui Jawa Timur. Nilai perdagangan antar pulau melalui Jawa Timur terus meningkat sejak tahun 2010 sebesar Rp 204,2 triliun, tahun 2011 sebesar Rp 222,7 triliun hingga tahun 2012 yang diperkirakan mencapai Rp 240 triliun (Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur, 2010, para. 2). Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Jawa Timur berkomitmen untuk memperkuat perdagangan antarpulau untuk industri kertas dan barang dari kertas ke kawasan Indonesia Timur (Rosdiansyah, 2010, para.6).

Di sisi lain, pertumbuhan produksi industri kertas dan barang dari kertas di Jawa Timur juga terus meningkat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas mengalami peningkatan terhitung sejak triwulan I pada tahun 2012 yang meningkat sebesar 0,84% dibandingkan tahun 2011 pada industri manufaktur besar dan sedang. Sama halnya ditinjau dari industri manufaktur mikro dan kecil, pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas juga mengalami peningkatan produksi terhitung sejak triwulan I pada tahun 2012 yaitu sebesar 14,78% dibandingkan pada tahun 2011.

Prospek yang luas dan dukungan pemerintah tersebut dapat menjadi peluang bagi perusahaan UD. LELYTA untuk melakukan pengembangan usahanya. Untuk itu UD. LELYTA perlu meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan strategi yang tepat agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menuntun perusahaan menjadi semakin berkembang.

Untuk menentukan strategi yang tepat diperlukan analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini, analisis lingkungan internal pada UD. LELYTA dilakukan dengan menganalisis seluruh fungsi bisnisnya, yang terdiri dari fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi, dan fungsi sumber daya manusia, kemudian menganalisis fungsi manajemen yang terdiri dari *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan) dan *Controlling* (Pengontrolan) pada setiap fungsi bisnis tersebut.

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran, yakni: analisis konsumen, penjualan produk/ jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, 2009, p. 198).

Kekuatan-kekuatan keuangan terkait dengan dua hal, yakni keputusan investasi dan keputusan pembiayaan. Keputusan investasi merupakan keputusan untuk mengalokasikan dan merealokasikan modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset, dan divisi sebuah perusahaan. Keputusan pembiayaan merupakan keputusan untuk menentukan struktur modal terbaik bagi perusahaan dan meliputi usaha mencermati beragam metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengucmpulkan modal (David (2009, p. 204).

Produksi/operasional terkait dengan semua aktivitas perusahaan untuk mengubah input menjadi barang atau jasa yang terdiri dari beberapa fungsi mulai dari proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja dan kualitas (David, 2009, p. 214),

Sumber daya manusia terdiri dari karyawan-karyawan yang bekerja berdasarkan keahlian yang dimiliki dan bekerja dibidang atau departemen yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Serangkaian proses manajemen sumber daya manusia dimulai dari tahap rekrutmen (*recruitment*), pemilihan (*selection*), pengembangan (*development*), pemeliharaan tenaga kerja (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*) (Sembiring, 2010, p. 3).

Fungsi manajemen terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*. Menurut Bateman dan Snell (2008, p.21), perencanaan (*planning*) merupakan langkah awal untuk membuat rincian tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan serta memutuskan sejak awal tindakan apa saja yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. "Pengorganisasian (*organizing*) adalah mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, hal-hal fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi" (Bateman dan Snell, 2008, p.21). Menurut Bateman dan Snell (2008, p.22), kepemimpinan meliputi pemberian motivasi dan interaksi komunikasi dengan para pekerja yang digunakan untuk merangsang seluruh anggota organisasi untuk berkinerja tinggi agar tujuan-tujuan dalam tim dan organisasi dapat tercapai. Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan pemantauan kinerja dan pengimplementaian perubahan-perubahan yang diperlukan dalam perusahaan (Bateman dan Snell, 2008, p.22).

Setelah melakukan analisis lingkungan internal, berikutnya akan dilakukan analisa lingkungan eksternal perusahaan dengan *Porter's Five Forces analysis*, yang terdiri dari intensitas persaingan, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan ancaman produk pengganti.

Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi-dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (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 bergantung satu sama lain (Porter, 2007, p.50-51).

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar serta sering kali juga 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). Terdapat 7 sumber rintangan masuk : skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses dari jalur distribusi, Ketidakmampuan perusahaan baru (*new comer*) dalam mengadopsi teknologi yang digunakan pada suatu industri, Kebijakan dan peraturan pemerintah.

Pemasok disebut kuat apabila:

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat daripada industri dimana mereka menjual.
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- Produk kelompok pemasok terdiferensiasi.

Pembeli disebut kuat apabila:

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- Pembeli mendapatkan laba kecil.
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- Pembeli mempunyai informasi lengkap.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabah tinggi.

SWOT *analysis* dilakukan setelah analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal diidentifikasi. Menurut Bateman dan Snell (2009, p. 149-150), analisis SWOT adalah menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi dari informasi yang didapat dari menganalisis sumber internal dan lingkungan eksternal organisasi. David merumuskan delapan tahapan menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut : (dalam Umar, 2008, p. 227)

- Membuat daftar peluang eksternal perusahaan.
- Membuat daftar ancaman eksternal perusahaan.
- Membuat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
- Membuat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
- Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
- Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
- Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.

- Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Berikut gambaran mengenai diagram analisis SWOT:

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (Strengths) Catat kekuatan-kekuatan internal perusahaan	Kelemahan (Weaknesses) Catat kelemahan-kelemahan internal perusahaan
Peluang (Opportunities) Catat peluang-peluang eksternal yang ada	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Ancaman (Threats) Catat ancaman-ancaman eksternal yang ada	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 1. Matriks SWOT
Sumber: Umar, 2008, p. 228

Setelah menganalisis analisa SWOT kemudian dirumuskan formulasi strategi untuk pengembangan usaha.

Menurut Griffin (2004, p. 227), formulasi strategi adalah serangkaian proses yang terlibat dalam penciptaan atau penentuan strategi organisasi, yang diawali dengan analisa SWOT dengan menggunakan misi perusahaan sebagai konteksnya dan nantinya akan membantu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan perusahaan dengan mengimplementasikan strategi yang diformulasikan tersebut. Salah satunya adalah strategi generik Porter yang terdiri atas:

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Menurut Porter (1987, p. 36-37), persyaratan untuk strategi ini adalah:

- Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang Diperlukan: Investasi modal terus - menerus dan kemudahan mendapatkan modal, keterampilan rekayasa proses, pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja, produk dirancang agar mudah dibuat, sistem distribusi biaya rendah.
- Persyaratan Organisasi yang Lazim: Pengendalian biaya yang ketat, laporan pengendalian yang terinci dan sering, organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur, insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat.

2. Diferensiasi

Menurut Porter (1987, p. 37), persyaratan untuk strategi ini adalah:

- Keterampilan dan Sumber Daya yang Diperlukan Kemampuan pemasaran yang kuat, rekayasa produk, kemampuan kreatif, kemampuan yang kuat dalam riset dasar, reputasi perusahaan dalam hal kepelaporan mutu atau teknologi, tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang

diperoleh dari bisnis-bisnis lain, kerja sama erat dengan saluran distribusi.

- Persyaratan Organisasi yang Lazim

Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada Litbang, pengembangan produk dan pemasaran; pengukuran dan insentif subjektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif; fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan atau orang yang kreatif.

3. Fokus

Menurut Porter (1987, p. 37), persyaratan untuk strategi ini adalah:

- Keterampilan dan sumber daya umum yang diperlukan adalah kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.
- Persyaratan organisasi yang lazim adalah kombinasi kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.

Menurut David (2011, p. 388), penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan. Hal tersebut dapat diawali dengan : (1) Penetapan tujuan tahunan. Tujuan tahunan penting bagi pelaksanaan strategi karena tujuan merupakan landasan untuk mengalokasikan sumber daya, mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, instrumen utama untuk memonitor kemajuan arah pencapaian tujuan jangka panjang dan menetapkan prioritas organisasi, divisi, dan departemen. (2) Penetapan kebijakan. Kebijakan secara umum didefinisikan sebagai pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administrasi spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong pekerjaan kearah tujuan yang ditetapkan.

Penelitian ini membahas mengenai:

- a. Bagaimana pengelolaan usaha pada UD. LELYTA?
- b. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada UD. LELYTA?
- c. Bagaimana analisa SWOT pada UD. LELYTA?
- d. Bagaimana strategi pengembangan usaha pada UD. LELYTA?

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Melakukan analisis pengelolaan usaha pada UD. LELYTA.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal pada UD. LELYTA untuk mengidentifikasi daya saing organisasi.
- c. Melakukan analisis SWOT pada UD. LELYTA.
- d. Memformulasikan strategi yang dapat digunakan UD. LELYTA dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yaitu “penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data

yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2008, p.147).

Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah UD. LELYTA yang merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri tisu makan.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif

Menurut Sugiyono (2011, p.6), data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi, wajah, bagan, gambar dan foto. Data kualitatif yang akan didapat dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, bagian fungsi bisnis, dan data kualitatif lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Data kuantitatif

Menurut Sugiyono (2011, p.6), data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka hasil pengukuran atau penilaian secara langsung yang dapat dianalisis secara statistik. Data kuantitatif yang akan didapat dalam penelitian ini seperti jumlah karyawan, jumlah omset dan data angka lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang didapat dalam penelitian ini melalui proses wawancara. Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk mengetahui tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antar pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai (Nazir, 1999). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan pemimpin perusahaan, *general manager*, dan beberapa karyawan perusahaan yang sudah lama bekerja dan memiliki pengalaman kerja selama lebih dari 2 tahun. Sedangkan data sekunder merupakan sumber data kedua sesudah data primer, karena suatu dan lain hal, peneliti tidak atau sukar memperoleh data dari sumber data primer, dan mungkin juga karena menyangkut hal – hal yang sangat pribadi sehingga sukar data itu didapat langsung dari sumber data primer (Bungin, 2009, p.122). Data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa struktur organisasi, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data primer dan data sekunder yang terkait langsung dengan UD. LELYTA akan dikumpulkan dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yakni:

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2008, p.194), “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil”.

Dalam penelitian ini, digunakan wawancara semi terstruktur dengan teknik wawancara *in-depth interview*, yang merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. *In-depth interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. (Boyce and Neale, 2006, p.3).

2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2012, p.82), dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan yang didapat dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, biografi perusahaan, dan peraturan serta kebijakan perusahaan.

Penentuan Informan

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 unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu :

1. Pemilik usaha

Pemilik usaha merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan dan mampu untuk menjabarkan usaha secara keseluruhan meliputi sejarah dan gambaran perusahaan, pengelolaan secara menyeluruh pada bagian pemasaran, produksi dan operasional, keuangan, serta pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

2. Manager Keuangan

Manager keuangan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan akan bidang keuangan perusahaan dan mampu untuk menjabarkan pengelolaan usaha khususnya pada bagian keuangan, terkait dengan perencanaan keuangan, perencanaan pembiayaan untuk operasional perusahaan serta investasi pada perusahaan.

3. Manager SDM

Manager Sumber Daya Manusia merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan akan bidang sumber daya manusia dan diharapkan mampu untuk menjabarkan pengelolaan usaha khususnya pada bagian sumber daya manusia, terkait dengan serangkaian proses manajemen sumber daya manusia dimulai dari tahap rekrutmen, pemilihan, pengembangan, pemeliharaan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja.

4. Manager Pemasaran

Manager pemasaran merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan akan bidang pemasaran dalam usaha dan diharapkan mampu untuk menjabarkan pengelolaan usaha

khususnya pada bagian pemasaran, terkait dengan fungsi pemasaran pada perusahaan yang meliputi analisis konsumen, penjualan produk, perencanaan produk, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

5. Manager Produksi

Manager produksi merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan akan bidang produksi dalam usaha dan diharapkan mampu untuk menjabarkan pengelolaan usaha khususnya pada bagian produksi, terkait dengan fungsi produksi pada perusahaan yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, kualitas.

6. Karyawan perusahaan yang sudah bekerja selama lebih dari 2 tahun.

Karyawan yang dipilih merupakan karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 2 tahun karena dinilai lebih mengetahui informasi yang berkaitan dengan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang bekerja kurang dari 2 tahun.

Uji Keabsahan Data

Dalam menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi. Dimana teknik triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. (Sugiyono, 2012, p.273-274).

Teknik triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan 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.

Teknik Analisa Data

Menurut Miles and Huberman (dalam Sugiyono 2009, p.246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan, secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Dalam penelitian ini proses analisa data dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dan dicatat hasil wawancara yang berasal dari informan.
2. Mereduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan penyertaan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Dalam penelitian ini dibuat kesimpulan dari hasil wawancara yang sudah diperoleh.
3. Kategorisasi, adalah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala atau hasil dari seluruh proses penelitian. Kategorisasi disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah dilakukan wawancara, selanjutnya dikategorikan kesimpulan-kesimpulan dari hasil wawancara yang telah diperoleh.
4. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan

tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

5. Mengadakan penafsiran data. Penafsiran data merupakan rancangan yang dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Data-data yang ada dianalisis kemudian ditafsirkan sesuai dengan konsep dan teori yang sudah ada.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Perusahaan UD. LELYTA sebagai Perusahaan Keluarga

Perusahaan UD. LELYTA merupakan perusahaan keluarga yang termasuk dalam kategori *family business enterprise* di mana perusahaan ini dimiliki oleh keluarga dan dikelola oleh anggota keluarga. Setiap anggota keluarga memiliki kedudukan penting di dalam perusahaan yaitu menjabat sebagai manager dan memegang peranan penting dalam masing-masing department di dalam perusahaan yaitu: bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang produksi atau operasional dan bidang sumber daya manusia. Jabatan pemilik dipegang oleh Bapak Yuwono Santoso yang merupakan pendiri perusahaan. Berikutnya untuk jabatan manager pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, dan sumber daya manusia dipegang oleh anggota keluarga dari pemilik.

Analisa Lingkungan Internal UD. LELYTA

Analisa internal yang ada pada perusahaan ini berdasarkan fungsibisnis yang ada, yaitu: pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, dan sumber daya manusia.

Pemasaran

Terdapat 7 fungsi pemasaran yang dilakukan oleh UD.LELYTA, antara lain:

1. Analisis konsumen
Dalam tahap analisis konsumen ini UD. LELYTA melakukan survei lapangan yang dilakukan oleh tenaga *salesmannya*. Adapun target yang ditetapkan oleh perusahaan tisu makan ini adalah kalangan menengah ke bawah hingga kalangan menengah.
2. Penjualan produk/jasa
penjualan produk yang dilakukan oleh UD. LELYTA yaitu berupa promosi setiap pembelian minimal 20 dos akan mendapatkan *free* 2 dos untuk pelanggan baru yang berlaku untuk semua jenis merk. Sementara untuk pelanggan lama diberikan potongan harga sebesar 15% setiap pembelian minimal 40 dos.
3. Perencanaan produk dan jasa
perencanaan produk UD. LELYTA dilakukan pada aspek-aspek seperti berikut:
 - Perusahaan melakukan pengemasan barang (*packaging*) yang diinovasi setiap 6 bulan sekali.
 - Perusahaan tidak memberikan garansi kepada konsumen namun memberikan penanganan *komplain* dengan mengganti produk yang cacat.
 - Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik.

- Perusahaan memberikan layanan konsumen dengan mendatangi agen dan distributor untuk menjaga hubungan baik dengan mereka.
- 4. Penetapan harga
Proses penetapan harga tisu makan UD. LELYTA ini ditentukan dengan mempertimbangkan harga pasaran dan juga kualitas produk tisu makan.
- 5. Distribusi
Saluran distribusi yang digunakan oleh UD. LELYTA ini dikirim langsung oleh perusahaan sendiri dengan menggunakan mobil pick up untuk daerah di Jawa Timur sedangkan yang diluar pulau menggunakan kapal dengan jasa ekspedisi.
- 6. Riset pemasaran
Riset pemasaran yang dilakukan dalam perusahaan ini dilakukan menggunakan 2 cara. Pertama, *salesman* atau manager pemasaran yang bertanya ke agen dan distributor lain untuk mengecek kualitas produk mereka. Jika cara pertama ini tidak berhasil, maka dilakukan cara kedua yaitu dengan membeli produk agen dan distributor lain.
- 7. Analisis peluang
Dalam analisis peluang UD. LELYTA memperhitungkan biaya transportasi dalam memasarkan produk. Manfaat yang diperoleh adalah perusahaan dapat memahami pangsa pasar yang berpotensi dan menambah pelanggan baru sedangkan resiko yang didapat adalah tidak semua agen dan distributor bisa menerima produk perusahaan.

Dalam tahap perencanaan strategi yang digunakan UD. LELYTA adalah dengan keliling dari toko ke toko untuk mencari pelanggan baru. Rencana ke depan yang akan dilakukan adalah meningkatkan omzet penjualan melalui penambahan *salesman* dan memperluas daerah pemasaran di Jawa Timur. Pengorganisasian pada fungsi pemasaran ini sudah berjalan cukup baik karena manager pemasaran dan dibantu oleh karyawan pemasaran (*salesman*) yang ada selalu menjalankan tugas dengan baik. *Salesman* selalu siap ditugaskan ke luar untuk mencari pesanan ke agen dan distributor UD. LELYTA. Fungsi pengorganisasian dapat dikatakan cukup berhasil karena tidak adanya mis komunikasi yang terjadi antara kedua belah pihak. Pembagian tugas antar bagian juga sudah jelas. Dalam aspek pengarahan pemasaran yang telah dilakukan oleh UD. LELYTA ini, manager pemasaran memberikan pengarahan kepada *salesman* agar tujuan perusahaan untuk meningkatkan omzet setiap bulan tercapai. bagian pemasaran mengetahui tujuan pemasaran dari target yang ditentukan oleh perusahaan dan mereka mendapatkan komisi atas target yang berhasil dicapai. Untuk pengontrolan kegiatan pemasaran, yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan yaitu melalui motivasi. Menurut manager pemasaran dan *salesman* melakukan pengawasan terhadap pengadaan tisu makan yaitu dengan melakukan pengecekan harga dan kualitas produk pesaing. Dalam mengevaluasi hasil pemasaran dengan rencana dalam UD. LELYTA manager pemasaran mengatakan bahwa dilakukan dengan melihat dari jumlah pesanan juga target yang sudah ditetapkan ke *salesman*.

Keuangan

Dalam tahap perencanaan keuangan, manager keuangan dan karyawan keuangan menyatakan bahwa perusahaan tidak menetapkan anggaran, melainkan hanya melakukan pencatatan laporan keuangan bersama secara manual karena sistem pencatatan keuangan hanya pencatatan sederhana. Pengorganisasian pada fungsi ini tidak adanya pembagian tugas secara khusus karena manager keuangan beserta karyawannya sama-sama melakukan pencatatan keuangan sehingga pembukuan perusahaan dibuat oleh manager beserta karyawannya. Namun, metode pembukuan yaitu pencatatan kas masuk dan kas keluar perusahaan dicatat secara jelas sesuai dengan tanggal terjadinya transaksi yang dilakukan dengan sistem *cross-check* antara manager dengan karyawannya. Bagian pengarahan pada fungsi bisnis keuangan ini adalah dilakukan dengan pengecekan laporan keuangan oleh manager keuangan dan juga pemilik. Pengarahan dilakukan dengan pengecekan laporan keuangan oleh atasan setiap minggu dua kali. Pada pengontrolan fungsi ini dilakukan secara rutin dan berkala dimana manager keuangan akan melakukan pencatatan mengenai pengeluaran dan pemasukan tiap harinya.

Produksi / operasi

Perencanaan pada fungsi produksi atau operasi UD. LELYTA yaitu barang yang sudah selesai diproduksi sebelum dikirim atas permintaan konsumen akan disimpan digudang terlebih dahulu dan tidak adanya waktu pengiriman tertentu untuk setiap wilayah. Waktu untuk pengiriman barang sesuai dengan permintaan konsumen. Pengorganisasian dalam fungsi produksi dan operasi ini adalah terdapat pembagian kerja yang jelas yaitu bagian pabrik, gudang, dan pengiriman barang. Pada tahap pengarahan ini menurut manager produksi dan karyawan produksi, pengarahan dilakukan dengan evaluasi kinerja setiap minggu sekali agar tidak terjadi kesalahan selama proses produksi berlangsung. Pada tahap pengontrolan, karyawan produksi mengatakan bahwa pengontrolan hasil kualitas produksi dilakukan saat jam kerja berlangsung. Pada bagian produksi, evaluasi karyawan akan dilihat berdasarkan kecepatan pengerjaan dan ketepatan hasil pengerjaan. Untuk karyawan bagian gudang, evaluasi dilakukan dengan melihat apakah ada barang yang hilang atau rusak ketika barang tersebut berada di gudang. Sedangkan untuk karyawan di bagian pengiriman, evaluasi dilihat berdasarkan biaya yang dibutuhkan untuk pengiriman tersebut dan pengiriman yang sesuai dengan permintaan konsumen.

Sumber Daya Manusia

Perencanaan pada fungsi SDM ini adalah merekrut karyawan yang dibutuhkan oleh UD. LELYTA untuk proses operasional sehari-harinya. Proses seleksi dilihat dari keahlian pelamar, usia minimal 21 tahun, pengalaman kerja yaitu minimal 2 tahun untuk semua bidang, pendidikan minimal SMA (kecuali dibidang produksi tanpa syarat pendidikan), serta kepribadian individu pelamar. Pengorganisasian fungsi SDM pada UD. LELYTA adanya koordinasi yang dilakukan masing-masing divisi melalui manager masing-masing. Pengarahan yang dilakukan oleh UD. LELYTA pada fungsi SDM ini

adalah dengan memberikan peringatan secara lisan apabila karyawan mengalami kesalahan kerja hingga kedua kalinya akan tetapi jika karyawan masih melakukan kesalahan lagi maka manager SDM akan mengeluarkan karyawan tersebut atas pertimbangan pemilik. Pada tahap pengontrolan di perusahaan UD. LELYTA ini manager SDM melakukan proses pengontrolan kepada karyawannya menggunakan pemantauan langsung dan juga camera CCTV yang dipasang di kantor.

Analisa Lingkungan Eksternal UD. LELYTA

Persaingan antar perusahaan cukup ketat dengan harga yang kompetitif karena perbedaan harga sangat berpengaruh pada konsumen terutama konsumen yang membeli dalam jumlah yang besar, juga banyaknya usaha yang bergerak dibidang tisu makan ini.

Ancaman pendatang baru kepada perusahaan terbilang rendah, dilihat dari dibutuhkannya modal yang cukup besar untuk membuka usaha tisu makan ini, diferensiasi yang membedakannya dengan produk pesaing, serta dibutuhkan pengetahuan dan keahlian dalam mengadopsi teknologi.

Pemasok memiliki kekutan penawaran yang rendah terhadap perusahaan, karena perusahaan dapat dengan mudah menyuplai bahan baku dari pemasok lain, pemasok yang tidak memberikan diferensiasi produk dibandingkan produk lainnya, harga pemasok yang umumnya mengikuti harga pasar.

Pembeli tidak memiliki pengaruh yang kuat bagi perusahaan dalam mempengaruhi harga jual dikarenakan perusahaan mengutamakan kualitas, harga, dan servis dimana harga produk perusahaan yang lebih rendah dari harga pasaran dengan kualitas yang tidak kalah dengan produk pesaing.

Produk pengganti tidak memiliki pengaruh yang kuat sehingga perusahaan memiliki peluang yang cukup besar disebabkan harga produk pengganti yang lebih tinggi.

Analisa SWOT

Analisa kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan UD. LELYTA antara lain: modal perusahaan cukup besar, kualitas yang baik dengan harga yang terjangkau, perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan konsumen dan supplier, adanya diferensiasi dan brand yang kuat. Namun disisi lain, UD. LELYTA masih memiliki kelemahan yaitu kurangnya tenaga dibidang produksi dan tenaga *salesman* serta mesin produksi yang terkadang masih rusak. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan ini yaitu produk yang dibutuhkan konsumen dan jumlah supplier yang banyak. Sementara ancaman yang dimiliki yaitu banyaknya pesaing dan harga bahan baku yang tidak stabil. Berdasarkan analisa diatas, maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut: Strategi SO yaitu dengan melakukan ekspansi pasar, melakukan inovasi produk, dan menambah jumlah relasi dengan supplier. Strategi ST yaitu dengan memberikan kualitas hasil produksi yang lebih baik, melakukan survey dan membeli bahan baku dalam jumlah yang besar dan memilih bahan baku yang termurah. Strategi WO yaitu dengan menambah jumlah karyawan. Strategi WT yaitu dengan melakukan pembelian mesin baru. Berikut merupakan gambaran analisa SWOT perusahaan UD. LELYTA:

Faktor Internal	STRENGTH (S) 1. Modal perusahaan cukup besar. 2. Kualitas yang baik dengan harga yang terjangkau. 3. Perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan konsumen. 4. Perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan beberapa <i>supplier</i> . 5. Terdapat diferensiasi yaitu packaging. 6. Perusahaan memiliki <i>brand</i> yang kuat.	WEAKNESS (W) 1. Kurangnya tenaga <i>salesman</i> 2. Kurangnya pekerja bagian produksi. 3. Mesin yang terkadang rusak.
Faktor Eksternal		
OPPORTUNITIES (O) 1. Produk yang dibutuhkan oleh konsumen. 2. Jumlah <i>supplier</i> yang banyak.	STRATEGI SO 1. Ekspansi pasar (S1,S2,O1) 2. Melakukan inovasi produk (S3,S6,O1) 3. Menambah jumlah relasi dengan <i>supplier</i> (S4, O2)	STRATEGI WO 1. Menambah jumlah karyawan. (W1,W2,O1)
THREAT (T) 1. Banyak pesaing 2. Harga bahan baku tidak stabil	STRATEGI ST 1. Memberikan kualitas hasil produksi yang lebih baik. (S1,S5,T1) 2. Melakukan survey dan membeli bahan baku dalam jumlah besar. (S1,T2) 3. Memilih bahan baku yang termurah. (S4,T2)	STRATEGI WT 1. Melakukan Pembelian mesin baru. (W3,T1)

Formulasi Strategi

Peneliti memilih strategi keunggulan biaya menyeluruh (*Cost Leadership Strategy*) untuk dapat mengembangkan perusahaan dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang diinginkan. Sarana prasarana yang dibutuhkan adalah mesin baru agar tidak mengganggu proses produksi ketika perbaikan dilakukan pada satu mesin tertentu, tenaga kerja yang terampil dan berkualitas guna mempercepat proses produksi dan bertumbuhnya omzet perusahaan. Strategi ini dapat diterapkan perusahaan hingga jangka panjang karena salah satu sarana penerapan strategi ini yaitu dengan investasi mesin dan pelatihan karyawan. Tentunya kedua hal itu dapat berdampak untuk jangka panjang.

Pengembangan Usaha

a. Pemasaran

- Tujuan Tahunan di bagian pemasaran
- Meningkatkan omzet penjualan perusahaan setiap tahunnya.
- Kebijakan yang mendukung di bagian pemasaran
- Melakukan pemasaran rutin untuk mendapatkan konsumen-konsumen baru.
- Melakukan pengecekan harga dan kualitas produk pesaing sehingga kualitasnya tidak kalah dengan pesaing.

b. Keuangan

Tujuan Tahunan di bagian keuangan

- Memperbaiki sistem keuangan yang masih sederhana menjadi lebih baik.
Kebijakan yang mendukung di bagian keuangan
- Membuat perincian keuangan atau anggaran dengan jelas dan teratur yang selama ini belum dilakukan dan bila perlu menggunakan sistem komputerisasi untuk memudahkan perusahaan.

c. Produksi atau Operasi

Tujuan Tahunan di bagian produksi atau operasi

- Menjaga kualitas produk dan pengiriman yang tepat waktu sesuai dengan permintaan konsumen.
Kebijakan yang mendukung di bagian produksi atau operasi
- Menginvestasikan modal untuk membeli mesin baru.
- Melakukan pengawasan yang ketat selama proses produksi.
- Meningkatkan etos kerja karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengarahan oleh manager produksi.

d. Sumber Daya Manusia

Tujuan Tahunan di bagian Sumber Daya Manusia

- Meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih maksimal dan menambah tenaga kerja produksi dan pemasaran (*salesman*).
Kebijakan yang mendukung di bagian Sumber Daya Manusia
- Penempatan karyawan yang tepat sesuai keahlian sehingga dapat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.
- Pengawasan yang lebih ketat dan sering terhadap karyawan.
- Memperhatikan pemberian kompensasi non-finansial kepada karyawan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Perusahaan sudah mampu melakukan pengelolaan dengan baik mulai dari penentuan pemasok yang memiliki produk berkualitas, penentuan jadwal distribusi yang dinamis, pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan sejak awal bekerja serta pemberian motivasi kepada karyawan dan pengontrolan kinerja karyawan. Namun, dalam fungsi keuangan perusahaan tidak menetapkan anggaran karena sistem pencatatan laporan keuangan perusahaan yang masih sederhana. Disisi lain, perusahaan masih memiliki kendala berkaitan dengan kurangnya jumlah tenaga kerja khususnya di bidang produksi dan pemasaran serta proses produksi perusahaan yang terkadang masih kurang maksimal diakibatkan kerusakan pada mesin produksi. Formulasi strategi perusahaan adalah strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership Strategy*). Sarana prasarana yang dibutuhkan adalah mesin baru agar tidak mengganggu proses produksi ketika perbaikan dilakukan pada satu mesin tertentu, tenaga kerja yang terampil dan berkualitas guna mempercepat proses produksi dan bertumbuhnya omzet perusahaan.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan disarankan melakukan pembelian mesin baru agar tidak mengganggu proses produksi ketika perbaikan dilakukan pada satu mesin tertentu.
2. Perusahaan disarankan melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan yang lebih selektif agar menghasilkan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas guna mempercepat proses produksi dan bertumbuhnya omzet perusahaan.
3. Strategi yang diimplementasikan harus disertai dengan pengawasan dan evaluasi dari manajer masing-masing bagian dan pemilik perusahaan, sehingga strategi yang dijalankan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia yang Kompetitif Buku 1 (7th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.

Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2009). *Managemen (8th ed)*. USA: Mc Grawhill

Boyce, Carolyn and Palena Neale. (2006). *Conducting in Depth-Interview : A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. USA : Pathfinder International.

David,F.R. (2011). *Manajemen strategi (14th ed.)* Jakarta: Salemba Empat.

Griffin, R.W. (2004). *Manajemen (7th ed.)*. (Gina Gania, Trans). Jakarta: Erlangga.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2011). *Pembangunan infrastruktur 2012 fokuskan Indonesia Timur*.

Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur. (2010). *Peningkatan perdagangan antar pulau di Jawa Timur*.

Porter, M.E. (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. (Sigit Suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.

Rosdiansyah (2012). Bidik potensi, Jatim perkuat perdagangan ke Indonesia Timur. *Lensa Indonesia*.

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

Suhendra (2010). *Kebanyakan Pengusaha Bingung Mewariskan Kerajaan Bisnisnya*. Jakarta : detik finance.

Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., dan Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Umar, H. (2008). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.