

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini, penulis menguraikan hasil penelitian yang telah dilaksanakan di PT Kota Jati Furindo. Hasil penelitian ini didapat dengan melakukan wawancara dengan berbagai informan di perusahaan tersebut. Dari wawancara tersebut penulis menganalisis. Fokus Penelitian ini mengenai pemanfaatan sisa kayu yang dilakukan oleh perusahaan karena sisa kayu tersebut menumpuk digudang.

Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode kualitatif .hal tersebut agar penulis dapat melihat dan menganalisa langsung fenomena yang terjadi dari lokasi penelitian. Penelitian ini merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa deskriptif berupa kata-kata tertulis yang didasari oleh orang maupun perilaku yang diamati.

Pada tahap analisis penulis melakukan wawancara dan dari hasil wawancara penulis menganalisa data sendiri dari sudut pandang penulis berdasar data yang telah didapatkan. Data-data tersebut diolah dan disajikan berbentuk teks naratif serta data display berupa tabel. Setelah itu selesai penulis melakukan penarikan kesimpulan. Data-data yang didapat untuk menjawab perumusan masalah yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya. Berikut ini informasi dan pembahasan berdasar wawancara di PT Kota Jati Furindo yang telah dilakukan oleh penulis.

4.1 Proses Produksi

Dalam penelitian ini penulis memfokuskan penelitian pada sisa kayu yang cukup banyak diperusahaan. Maka untuk meneliti hal tersebut penulis mengawali penelitian yang dimulai dari bagian produksi. Hal tersebut karena pengelolaan bahan baku kayu serta sisa kayu itu dimulai dari bagian produksi di perusahaan.

Proses produksi yang digunakan perusahaan adalah secara *continue*, dimana bahan mentah yang akan masuk proses produksi akan melalui proses pengeringan serta penyortiran bahan dibagi sesuai dengan kualitas kayu yang akan digunakan untuk menunggu pengerjaan selanjutnya. Jadi mulai pabrik berdiri selalu mengerjakan barang yang sama sehingga prosesnya tidak pernah terputus dengan mengerjakan barang lain. Fasilitas produksi dilakukan sekali pada saat pabrik mulai bekerja. Setelah itu, proses produksi berjalan secara rutin. Urutan proses produksi selalu sama sehingga letak mesin dan peralatan produksi yang lain akan disesuaikan dengan urutan proses produksi agar produksi berjalan secara lancar dan efisien.



Gambar 4.1 Proses produksi dan penyortiran bahan baku

Pada saat proses produksi perusahaan berusaha untuk mempertahankan mutu dan kualitas. Maka dari itu perusahaan mendatangkan jenis kayu yang dibutuhkan dengan kualitas yang baik. Kualitas kayu yang baik akan mendatangkan proses produksi yang efektif serta efisien. Setiap proses produksi perusahaan memproduksi sesuai dengan standart yang dikehendaki oleh pembeli. Hal tersebut mengakibatkan para pekerja di perusahaan memperhatikan *grade* papan kayu yang akan digunakan. Papan kayu yang sesuai pesanan langsung diproduksi. Sisanya kayu tersebut ditumpuk di gudang. Terkadang sisa kayu tersebut digunakan untuk proses produksi pula, hal tersebut saat memenuhi pesanan *buyer* . Namun hal tersebut hamper jarang terjadi sehingga penumpukan kayu di gudang sangatlah banyak.

4.2 Antisipasi Pengurangan Penumpukan sisa Kayu pada PT Kota Jati Furindo

Untuk memaksimalkan pendapatan dan laba yang akan diperoleh perusahaan maka diperlukan produksi yang sesuai dengan prosedur. Untuk membuat sebuah furniture dengan berbahan dasar kayu maka PT Kota Jati Furindo mampu mengelola kayu dengan baik. Sehingga akan mengurangi penumpukan sisa-sisa kayu yang ada. Sehingga tidak mengeluarkan biaya yang tinggi untuk produksi dan penyimpanan sisa-sisa kayu.



Gambar 4.2 Penumpukan Sisa Kayu

Dari gambar di atas tumpukan kayu sangat banyak dan tidak ada *spacing*. Hal tersebut mengakibatkan karyawan kesulitan dalam mengambil kayu untuk diproduksi padahal kayu-kayu tersebut masih layak digunakan. Dari sisa-sisa tumpukan tersebut diakibatkan karena berbagai macam sebab, salah satunya dengan kerusakan kayu yang disebabkan oleh jamur kayu serta pada saat proses pengeringan yang dilakukan oleh karyawan PT Kota Jati Furindo yang dilakukan dengan kurang maksimal, pengeringan tersebut dilakukan secara kurang maksimal dikarenakan pada saat proses pengeringan tersebut paparan sinar matahari kurang.

4.2.1 Penyebab kerusakan kayu

Salah satu sifat kayu yang kurang menguntungkan adalah kependekatan terhadap serangan organisme perusak kayu. Kerusakan kayu dapat terjadi pada waktu penyimpanan dan pemakaian, bahkan pada bahan kayu yang baru ditebang dapat terserang hama organisme perusak kayu. Menurut penuturan para pekerja yang ada di PT Kota Jati Furindo jepra faktor yang menyebabkan kerusakan kayu digolongkan menjadi 2 yakni secara biologis dan non biologis.

a. Faktor biologis

Jamur merupakan salah satu penyebab kerusakan kayu .dengan terserangnya hama jamur tersebut membuat kayu semakin cepat membusuk dan serta membuat warna kayu yang pudar. Menurut penuturan Bapak Sumarto sebagai salah satu pekerja pada Kota Jati Furindo Cendawan atau jamur merupakan pembusuk kayu penyebab kerusakan kayu. Jenis jamur ini dapat merusak dinding sel sehingga dapat mengubah sifat fisik dan kimia kayu. Akibat dari serangan hamaini maka kayu dapat mencapai kondisi yang disebut *decay* (kayu membusuk). Beberapa jenis kayu yang disimpan ditempat pengumpulan dan penimbunan mudah diserang cendawan pewarna kayu.

Kerusakan kayu oleh serangga terutama disebabkan oleh rayap kayu dan kumbang bubuk. Serangga dapat terjadi pada pohon yang masih hidup, kayu bulan yang sudah di tebang, kayu gergajian serta produk kayu lainnya baik dalam penyimpanan dan pemakaian. Dengan adanya lubang kayu atau permukaan kayu, akibat dari serangan tersebut dapat menimbulkan penampilan kayu yang menjadi jelek serta menurunkan kualitas kayu dan kekuatannya.

b. Faktor non-biologis

Permukaan kayu yang berhubungan langsung dengan kondisi lingkungan luar tanpa adanya perlindungan atau pelapisan, misalnya dengan cat atau vernis yang dapat mengakibatkan kerusakan yang disebut pelapukan. Jenis kerusakan karena factor lingkungan berbeda dengan pelapukan akibat seragan hama jamur diatas. Terjadinya pelapukan akibat kombinasi dari beberapa faktor seperti cahaya, etrkena hujan, dan panas secara bergantian. Kerusakan tersebut membuat permukaan kayu

menjadi kasar, berkerut, retak-retak kecil yang dapat meluas keseluruhan potongan kayu dan akhirnya permukaan kayu menjadi rapuh.

4.2.2 Pengerinan Kayu

Pohon yang ditebang akan memiliki lubang-lubang dan sel-selnya masih banyak mengandung air. Untuk mengurangi kadar air dalam batang hingga tahapan yang dikehendaki perlu waktu dalam proses pengerinan. Pengerinan kayu sangat penting yang bertujuan memperkecil kadar kair dalam batang, mencegah kayu terserang jamur dan serangga, sehingga meningkatkan kekuatan kayu dan mempermudah pemakaian kayu.

Keuntungan cara pengerinan kayu dengan pengerinan udara luar berlangsung lamban karena tergantung pada panas oleh matahari dan sirkulasi angin-angin ke sel-sel kayu. Pada saat pengerinan ini sebaiknya kayu-kayu disusun sesuai kualitas agar bertujuan udara dapat bersirkulasi dengan sempurna. Susunan tumpukan kayu tersebut harus dilindung dari sinar matahari dan hujan. Lama pengerinan kayu sangat bervariasi, tergantung jenis dan ketebalan kayu.

TABEL 4.1
Waktu pengeringan secara alami beberapa jenis kayu

Jenis kayu	Lama pengeringan
Merantai ringan	4-5 bulan
Merantai berat	5-6 bulan
Merbau	5 bulan
Keruing	4-6 bulan
Kempas	5 bulan
Kapur	5 bulan
Kapur	5 bulan
Balau	8-10 bulan

Sumber :PT Kota Jati Furindo Jepara (2018)

Pengeringan kombinasi secara alami dan buatan yang merupakan perpaduan pengeringan secara alami dan buatan dapat ditetapkan pada kayu yang tebal. Kesalahan dalam penumpukan kayu akan mengakibatkan penurunan kualitas dari kayu yang benar juga harus diperhatikan.

Pengeringan kayu merupakan proses awal yang sangat penting bagi kayu dan menjawab permasalahan tentang sifat-sifat kayu yang buruk yang berpengaruh terhadap kualitas kayu bagi pengrajin kayu pada PT Kota Jati Furindo. Proses pengeringan yang baik, mudah, dan murah dapat dilakukan dengan metode pengeringan kayu dengan kombinasi metode pengeringan kayu secara alami dan metode pengeringan kayu dengan radiasi sinar matahari dengan pembuatan rumah pengeringan.

4.3 Pengaruh *finger Joint Lamination* (FJL) pada PT Kota Jati Furindo

Finger Joint Lamination adalah salah satu cara penyambungan kayu dengan bentuk menyerupai jari jemari ketika dipertemukan. Jenis konstruksi ini sangat disukai produsen furniture, terutama produsen kelas menengah ke atas. Alasannya karena sifat sambungan ini stabil pada kayu berukuran kecil. Hal yang berbeda dengan sambungan pen dan lubang maupun lidah berkait. *Finger joint* sendiri memiliki prinsip dasar sama dengan sambungan gerigi.

FJL adalah papan kayu solid yang dibuat dengan cara menyambungkan potongan kayu menggunakan lem khusus menjadi lembaran papan dengan kualitas sambungan yang kuat dan stabil. PT Kota Jati Furindo Jepara mengadopsi teknologi Jerman, dikerjakan dengan mesin khusus untuk membuat sambungan lebih presisi. FJL banyak diaplikasikan sebagai bahan partisi dinding, almari, papan meja, lantai. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT Kota Jati Furindo, perusahaan menata potongan kayu yang akan digunakan sebagai FJL didasarkan sesuai dengan kualitas dan *grade* masing-masing. Hal tersebut digunakan untuk mempermudah proses produksi dari FJL.



Gambar 4.3 Sisa Potongan Kayu untuk FJL

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa terdapat banyak potongan-potongan kayu sisa produksi utama yang tidak terpakai. Dari banyaknya sisa-sisa kayu tersebut maka perusahaan melakukan serangkaian kegiatan yang mampu meminimalkan hasil sisa-sisa kayu tersebut sehingga akan mampu menghasilkan nilai jual tambahan bagi perusahaan, serta mampu memaksimalkan pendapatan laba perusahaan.

Setelah dilakukannya pengelolaan hasil potongan tersebut maka akan menjadi suatu bahan yang sangat berguna dan bermanfaat jika dikelola dengan baik hasil tersebut.



Gambar 4.4 Hasil Pembuatan FJL

Hasil dari FJL itu seperti papan untuk lantai, papan untuk meja, hiasan dinding. FJL dilakukan perusahaan untuk menekan angka sisa kayu yang banyak digudang oleh perusahaan. Maka dari itu perusahaan membentuk divisi produksi FJL. Dimana divisi tersebut digunakan untuk mengelola sisa kayu. Dari hasil produksi *finger joint lamination* tersebut digunakan perusahaan untuk mengurangi produksi sisa kayu yang terjadi di perusahaan.

Produksi ini dimulai sejak awal tahun 2017, langkah awal terbentuknya divisi FJL ini atas inisiatif pemilik serta dari staf kepercayaannya karena data dari staf audit

internal perusahaan yang menyorot semakin banyaknya stok sisa kayu di gudang. Menurut auditor hal ini dapat membuat kerugian untuk perusahaan. Kerugian berupa finansial maupun tidak efektif dalam berproduksi (tidak ada tempat leluasa untuk produksi) karena menumpuknya sisa kayu tersebut. Maka dari hasil rapat internal perusahaan maka mulailah dibuatnya divisi tersebut. Perusahaan memulai pula menghitung-hitung biaya produksi dari sisa kayu menjadi *finger joint lamination*. Lalu dari hasil penghitungan tersebut perusahaan menetapkan biaya produksinya sebesar Rp 5.250.000 /m³. Hasil tersebut didapatkan perusahaan dengan sangat mempertimbangkan efektifitas kinerja dari produksi FJL. Agar hal-hal dalam proses produksi tidak memberatkan perusahaan. Untuk dapat mengetahui produksi *finger joint lamination* pada perusahaan memiliki dampak terhadap perusahaan. Maka penulis membandingkannya dengan hasil produksi yang telah dijalani perusahaan selama kurang lebih 2 tahun yang lalu, yaitu mulai tahun 2017 sampai dengan 2018. Berikut hasil penjualan *finger joint lamination* yang penulis dapat dari PT Kota Jati Furindo:

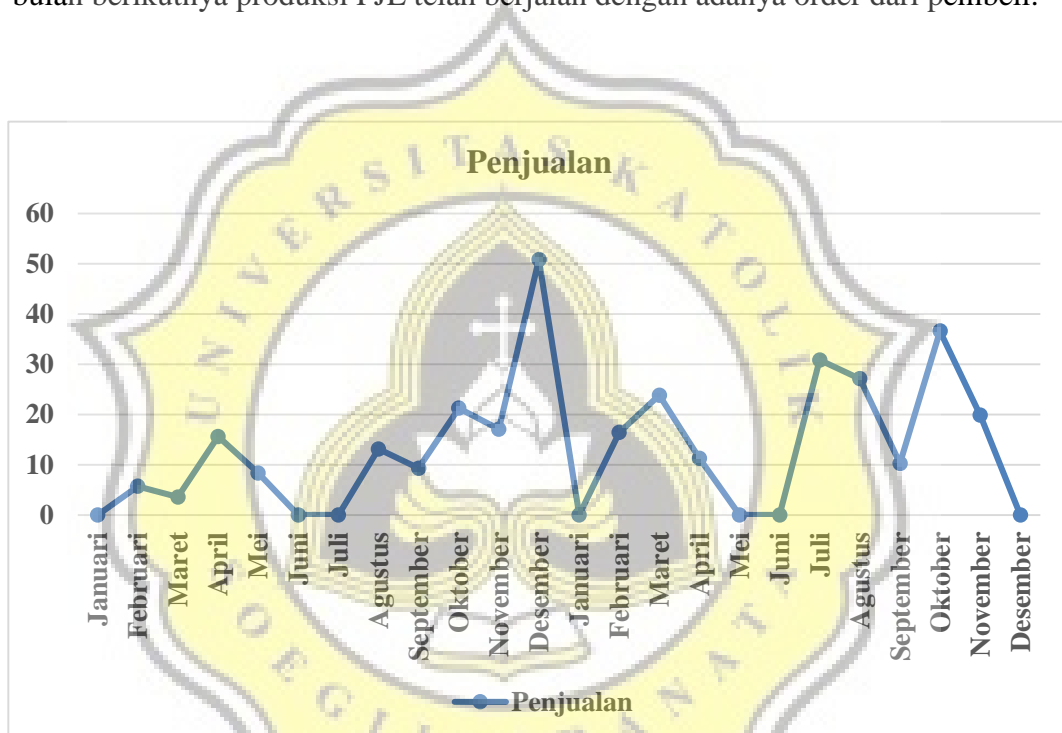
Tabel 4.2 Penjualan *Finger Joint Lamination*

No.	Bulan	Tahun	Penjualan/m ³
1	Januari	2017	-
2	Februari	2017	5.73
3	Maret	2017	3.57
4	April	2017	15.64
5	Mei	2017	8.37

6	Juni	2017	-
7	Juli	2017	-
8	Agustus	2017	13.14
9	September	2017	9.32
10	Oktober	2017	21.26
11	November	2017	17.1
12	Desember	2017	50.86
13	Januari	2018	-
14	Februari	2018	16.41
15	Maret	2018	23.85
16	April	2018	11.25
17	Mei	2018	-
18	Juni	2018	-
19	Juli	2018	30.84
20	Agustus	2018	27.12
21	September	2018	10.26
22	Oktober	2018	36.61
23	November	2018	19.88
24	Desember	2018	-

Sumber :PT Kota Jati Furindo Jepara (2018)

Tabel diatas menjelaskan jumlah pejualan dari *finger joint lamination* dari tahun 2017-2018. Pada awal pengenalan produk baru ini dimulai pada bulan Januari 2017 . Seperti bisanya untuk pengenalan suatu produk baru perlu pendekatan yang lebih lagi agar lebih dikenal oleh calon pembelinya. Pada bulan januari perusahaan fokus untuk memulai pembuatan FJL dan untuk selanjutnya mulai dipasarkan. Lalu pada bulan berikutnya produksi FJL telah berjalan dengan adanya order dari pembeli.



Grafik 4.1 Grafik Penjualan *Finger Joint Lamination*

Pada grafik penjualan diatas untuk pengenalan suatu produk baru bias dikatakan cukup baik hal tersebut hamper disetiap bulan perusahaan dapat melakukan penjualan produk FJL. Penjualan tertinggi pada bulan desember 2017 yaitu mencapai 50.86 m³. Memang di dalam suatu bulan penjualan terdapat beberapa bulan tidak ada produk FJL yang terjual. Namun hal tersebut tidak sampai berbulan-bulan tidak adanya pemesanan. Hal tersebut bisa dikatakan wajar dikarenakan

mengingat ini merupakan produk baru, yang terpenting penjualan tetap berjalan dan mempunyai daya Tarik kepada calon pembeli. Selanjutnya tugas pada bagian marketing untuk lebih meningkatkan penjualan produk ini.

4.3.1 Kelebihan sistem *finger joint laminated* (FJL)

Salah satu kelebihan sambungan ini (selain karakternya stabil pada kayu berukuran kecil) adalah kekuatan konstruksi yang lebih kuat. Pasalnya, terdapat banyak jari yang menyebabkan permukaan bidang yang akan dilem lebih luas. Selain itu, proses persiapan untuk jenis konstruksi ini lebih cepat dan mudah dibanding konstruksi lain.

4.3.2 Kekurangan sistem *finger joint laminated* (FJL)

Kekurangan *finger joint* terletak pada kerumitan konstruksinya. Apabila konstruksi yang dibuat tidak tepat, akan terdapat banyak celah pada bagian ujung sambungan. Kesalahan lain yang beresiko besar pada jenis konstruksi ini adalah terlihatnya garis film lem yang digunakan. Garis ini dapat muncul karena dua sebab. Pertama, karena penggunaan lem konstruksi kayu yang buruk. Dan yang kedua, karena pemberian tekanan yang kurang maksimal.

Konstruksi *finger joint* mensyaratkan penggunaan mesin serta peralatan khusus. Mesin pertama digunakan untuk membentuk konstruksi pada ujung kayu. Mesin kedua digunakan pada saat assembling arah memanjang. Mesin kedua ini memiliki fungsi untuk memberikan tekanan sehingga tidak tercipta garis-garis film lem dan perlekatannya lebih kuat. Setelah film kering, selanjutnya proses dilakukan dengan mesin standar lain.

4.3.3 Konstruksi *finger joint laminated* (FJL)

1. Perhatikan MC atau *Moisture Content* kayu sebelum dilakukan pengeleman.
2. Permukaan yang akan dilem harus benar-benar halus dan rata.
3. Sebaiknya, kayu yang akan disambung memiliki ukuran seragam.
4. Dari aspek estetika, ada baiknya Anda memperhatikan warna kayu yang akan disambung.
5. Tekanan disesuaikan. Tidak perlu berlebihan. Yang paling utama adalah menyambungkan ujung *finger joint*.

4.4 Pengaruh Produksi *Finger Joint Lamination* pada PT Kota Jati Furindo

Didalam setiap menjalankan usaha apapun, suatu perusahaan pasti memiliki usaha atau cara agar dapat bertahan dan berjalan dalam kurun waktu yang lama. Sama halnya dengan produksi *finger joint lamination* yang dijalankan pada PT Kota Jati Furindo memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Berikut ini analisis pengaruh perhitungan keuntungan pada saat perusahaan menjalankan produksi *finger joint lamination*.

Tabel 4.3**Harga Jual *Finger Joint Lamination***

	Harga Jual
FJL Kategori 1 (100 cm x 250 cm x 1.8 cm)	Rp 550.000,-
FJL Kategori 2 (100 cm x 250 cm x 3.8 cm)	Rp 1.250.000,-

Sumber : PT Kota Jati Furindo Jepara (2018)

Tabel diatas merupakan harga jual *finger joint lamination* yang di pasarkan oleh perusahaan. Perusahaan menjual *finger joint lamination* ini menjadi beberapa kategori ukuran. Kategori pertama papan kayu FJL dengan ukuran 100cm X 250cm X 1,8 cm dijual dengan harga Rp 550.000, lalu kategori kedua papan FJL dengan ukuran 100cm X 250cm X 3,8cm dengan harga Rp 1.250.000, serta perusahaan juga menerima ukuran kustom sesuai permintaan dari pembeli. Dari hasil penjualan tersebut, perusahaan mendapatkan keuntungan. Untuk mengetahui besar keuntungan yang didapat perusahaan, maka penulis menghitung dari data yang telah didapat. Berikut merupakan tabel harga jual, biaya produksi, serta keuntungan yang didapat oleh perusahaan setelah dikonversi ke m³.

Tabel 4.4

Hasil Keuntungan Penjualan *Finger Joint Lamination* per kategori

	Harga Jual / m ³	Biaya Produksi FJL / m ³	Keuntungan Penjualan FJL /m ³ (Harga Jual/m ³ - Biaya Produksi FJL /m ³)
FJL Kategori 1	Rp 12.100.000,-	Rp 5.250.000,-	Rp 6.850.000,-
FJL Kategori 2	Rp 13.125.000	Rp 5.250.000,-	Rp 7.875.000

Penulis pertama-tama mendapatkan informasi bahwa biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membuat *finger joint lamination* sebesar Rp 5.250.000 /m³. Sehingga untuk lebih mudah menghitung laba yang diterima perusahaan, pertama-tama penulis menyamakan satuan ukur menjadi m³. Untuk kategori papan kayu FJL yang pertama menjadi 1m x 2,5m x 0,018m dan kategori papan kayu FJL kedua menjadi 1m x 2,5m x 0,038m. Setelah itu penulis menghitung harga jual per 1m³ papan kayu FJL. Hasilnya untuk papan kayu FJL kategori pertama adalah Rp 12.100.000/m³ dan kategori kedua adalah Rp 13.125.000 /m³. Jadi laba yang didapat perusahaan dari produksi FJL sebesar Rp 6.850.000/m³ untuk kategori pertama dan Rp 7.875.000 /m³ untuk kategori kedua.

Tabel 4.5

**Perkiraan Laba pertahun dari Produksi *Finger Joint Lamination* di PT Kota
Jati Furindo**

	Penjualan (/ m ³)	Harga Jual	Biaya Produksi (/ m³)	Lab
Tahun 2017	144.99	Rp 1.828.686.375	Rp 761.197.500	Rp 1.067.488.875
Tahun 2018	176.22	Rp 2.222.574.750	Rp 925.155.000	Rp 1.297.419.750
TOTAL				Rp 2.364.908.625

Dikarenakan data yang didapat penulis hanya berupa data hasil penjualan FJL secara global. Maka untuk mengetahui perkiraan laba pertahun dari produksi FJL penulis mengambil harga jual rata-rata dari kedua kategori yaitu sebesar Rp 12.612.500. Pada Tahun 2017 penjualan FJL mencapai 144.99 m³ dan tahun 2018 mencapai 176.22 m³. Maka perkiraan laba tambahan yang diterima perusahaan pada saat menjalankan produksi FJL sebesar Rp **2.364.908.625**. Jadi dengan perusahaan menjalankan produksi FJL perusahaan mendapatkan laba dari sisa kayu yang ditumpuk serta mengurangi penumpukan kayu di gudang. Kayu-kayu dapat dimanfaatkan dan tidak menjadi rusak karena terlalu lama ditumpuk.

4.5 Penekanan Biaya Produksi pada PT Kota Jati Furindo

Berdasarkan jenis perusahaan keluarga, PT Kota Jati Furindo termasuk *Family Business Enterprise (FBE)* yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang

oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh keluarga. Posisi kunci di PT Kota Jati Furindo yang dipegang oleh anggota keluarga diantaranya Direktur dan Kepala Bagian Keuangan.

Untuk menekan biaya produksi yang tinggi, maka pada PT Kota Jati Furindo. Melakukan banyak kegiatan salah satunya dengan pemanfaatan limbah hasil sisa tumpukan kayu yang sudah tidak terpakai, dengan penekanan biaya yang produksi, maka akan semakin meningkat pula laba yang akan diperoleh. PT Kota Jati Furindo merupakan salah satu perusahaan yang besar di Jepara hal tersebut menjadikan bahwa perusahaan tersebut memproduksi banyak hasil furniture. Pemasaran yang mencapai mancanegara membuat semakin banyak hasil limbah yang diproduksi. Limbah-limbah kayu tersebut jika tidak dimanfaatkan dengan baik akan tidak bernilai guna.

Dengan adanya banyak hasil limbah yang dihasilkan dari sisa-sisa kayu yang dihasilkan PT Kota Jati Furindo, membuat perusahaan semakin berfikir untuk memberi nilai guna dan mafaat bagi perusahaan yang akan dihasilkan oleh limbah sisa kayu.

4.5.1 Strategi penekanan Biaya Produksi

Pengelolaan usaha pada PT Kota Jati Furindo dapat dilihat dari fungsi lingkungan internal dan eksternal berpengaruh besar terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Untuk menyusun *goals* perusahaan PT Kota Jati Furindo yang baik serta strategi yang mengikuti maka perlu manajemen yang baik secara mendetail

mengurangi beberapa faktor yang penting dalam perusahaan. Dalam manajemen untuk pengelolaan berbasis efektif dan efisien maka diperlukan prinsip POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) dari aspek SDM, Pemasaran, Keuangan dan Produksi.

1. *Planning*

Planning juga dilakukan dengan menentukan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan. PT Kota Jati Furindo selama ini telah melakukan penentuan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan yang didasarkan pada target pasar perusahaan. Perencanaan kegiatan pemasaran memberikan kontribusi pada penyusunan strategi pemasaran. Pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan usaha karena pemasaran itu dilakukan untuk memuaskan dan menarik hati para konsumen. *Planning* pada PT Kota Jati Furindo juga dilakukan dengan membuat proyeksi pendapatan dan pengeluaran perusahaan. Proyeksi dilakukan dengan memprediksi posisi kas untuk periode tertentu di masa mendatang. Langkah yang dilakukan adalah dengan memprediksi penerimaan dan pengeluaran berbasis rencana operasional perusahaan. Kemudian juga menyusun proyeksi kebutuhan dana atau kredit untuk menutup defisit kas juga disusun proyeksi pembayaran bunga. Aktivitas *planning* pada PT Kota Jati Furindo juga dilakukan dengan melakukan perencanaan kegiatan produksi. Proses kegiatan produksi dilakukan berdasarkan jadwal yang dibuat oleh kepala bagian produksi, sehingga karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya disesuaikan dengan jadwal tersebut.

2. *Organizing*

Fungsi *organizing* aspek sumber daya manusia pada PT Kota Jati Furindo berkaitan dengan menarik orang-orang ke dalam perusahaan dilakukan melalui mengumumkan kepada karyawan apabila perusahaan membutuhkan karyawan dan memasang iklan di surat kabar. Setiap karyawan yang masuk di perusahaan melalui proses rekrutmen dan seleksi. Karyawan yang direkrut oleh PT Kota Jati Furindo bersumber dari luar. Sebelum menjadi karyawan tetap di perusahaan, setiap karyawan akan menghadapi masa percobaan paling lama 1 bulan terhitung sejak pelamar mulai bekerja di perusahaan. Kegiatan produksi pada PT Kota Jati Furindo juga melaksanakan kegiatan *organizing* alokasi untuk sumber daya manusia didasarkan pada keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan dalam menggunakan mesin pemotongan kayu ditempatkan di bagian pemotongan. Sedangkan untuk koordinasi antar karyawan bagian produksi selama ini mudah dilakukan karena letaknya yang berdekatan antar unit kerja di bagian produksi, seperti misalnya tempat gudang/penyimpanan bahan dengan tempat produksi, sehingga koordinasi cukup dilakukan secara tatap muka langsung secara lisan.

3. *Actuating*

Fungsi *actuating* pada PT Kota Jati Furindo dilakukan dengan cara melakukan pelatihan kerja bagi karyawan karena dengan pelatihan kerja dapat meningkatkan kualitas kerja baik secara individu maupun tim. Pelatihan tenaga kerja merupakan upaya PT Kota Jati Furindo dalam meningkatkan kemampuan karyawan agar produktivitas dan profesionalisme bekerja akan meningkat sesuai dengan bidangnya sehingga perusahaan mampu memaksimalkan efisiensi dan efektivitas

tenaga kerja. Fungsi *actuating* yang dilakukan PT Kota Jati Furindo dalam kegiatan pemasaran dengan cara memberikan motivasi kepada staf pemasaran untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan. Pemberian motivasi dapat diberikan berupa pemberian bonus kepada staf pemasaran terutama untuk barang yang terjual di *showroom*. Fungsi *actuating* pada PT Kota Jati Furindo juga dilakukan dengan memberikan motivasi kepada karyawan bagian produksi melalui memantau langsung aktivitas kerja bagian produksi dan memberikan pendampingan kepada karyawan dengan tujuan karyawan merasa diperhatikan dan setiap ada masalah yang terkait dengan pekerjaan dapat langsung diselesaikan

4. *Controlling*

Fungsi *controlling* pada PT Kota Jati Furindo dilakukan dengan cara mengadakan evaluasi terhadap kinerja karyawan setiap bulannya. Fungsi pengendalian diterapkan pada PT Kota Jati Furindo sebagai upaya memberikan penilaian apakah karyawan sudah berkontribusi secara maksimal sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya atau tidak. Selain itu, kepala bagian produksi juga sering memantau kegiatan produksi. Sedangkan cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan adalah dilakukan oleh masing-masing kepala bagian dengan melihat hasil kerja karyawan serta memantau kedisiplinan dan perilaku kerja karyawan. Penilaian dilakukan berdasarkan kinerja karyawan selama sebulan. Untuk karyawan bagian produksi akan dilihat dari kerapian, kebersihan, presisi (sesuai ukuran mebel), dan waktu menyelesaikan pekerjaan. Pengawasan terhadap karyawan dilakukan dengan menerapkan absensi untuk melihat kedisiplinan karyawan.

Controlling juga dilakukan pada bagian keuangan perusahaan. Perusahaan melakukan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan perusahaan dengan melakukan pengawasan biaya agar biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan bisnis dapat digunakan secara efektif dan efisien. Selain itu, pemilik perusahaan juga kadang-kadang setiap waktu meminta laporan keuangan perusahaan. Bagian keuangan juga memberikan laporan keuangan secara rutin kepada pemilik setiap bulannya. *Controlling* juga dilakukan dengan pemantuan kegiatan produksi perusahaan. Fungsi pengawasan dijalankan oleh kepala bagian yang memantau secara langsung aktivitas produksi. Pemilik perusahaan kadang-kadang juga melihat kegiatan produksi. Selain itu, dengan adanya *schedule* pengerjaan memudahkan perusahaan dalam mengawasi kinerja karyawan bagian produksi.

Berdasarkan data analisis kondisi eksternal perusahaan menunjukkan ancaman pendatang baru dalam kondisi yang lemah. Hal ini disebabkan karena dalam menekan biaya operasional yang tinggi, perusahaan furniture lebih baik memproduksi dalam volume tinggi. Karena itu, pendatang baru yang memiliki kapasitas produksi berskala kecil akan sulit untuk masuk ke dalam industri, sehingga hal ini dapat menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru dan konsumen di industri furniture memiliki loyalitas yang kuat yang dapat menyebabkan hambatan bagi masuknya pendatang baru.

Pada industri *furniture*, ancaman produk pengganti berada dalam kondisi kuat. Hal ini dikarenakan produk pengganti mudah didapatkan pembeli karena banyak perusahaan-perusahaan yang menjual furniture dari berbahan plastik atau yang dari

logam. Selain itu, biaya peralihan para pembeli ke produk pengganti yang rendah dapat menyebabkan produk pengganti menjadi ancaman bagi keberadaan produk industri.

