

Strategy Development Model in the Trangsan Gatak Sukoharjo Furniture Industry

Lukman Hakim¹, Sri Padmanty², Zulfa Irawatiama³, M. Halim Maimunu⁴

¹Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

²Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

³Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

⁴Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

✉ Lukman.Hakim@ums.ac.id

Abstract

Organizations must continually make changes in order to face various challenges whose form, type and intensity have never occurred before. In this case, organizational change is a business demand that companies must implement when they want to improve their company's performance. The aim of this research is: Developing a model for developing organizational change strategies in the furniture industry in Trangsan Gatak Sukoharjo. The research results concluded that the strategy development model for the Trangsan Gatak Sukoharjo furniture industry includes: (1) Production Strategy by utilizing knowledge (science) and technology, implementing new unique designs and styles of furniture, and conducting research so that products do not become outdated. (2) Marketing Strategy by increasing overseas marketing reach, furniture selling price policies, expanding the network of agents and distributors abroad. (3) Financial strategy by entering into partnerships with state-owned companies, banking and sharia banking to increase industrial capital as well as increasing partnerships with the government to develop the revitalization area for the Trangsan furniture village. (4) HR strategy by means of: IT training. IT Training. training on furniture product creation and recruitment of accounting personnel.

Keywords: *Organizational change, Development strategy and Company performance*

Model Pengembangan Strategi di Industri Furnitur Trangsan Gatak Sukoharjo

Abstrak

Organisasi harus senantiasa melakukan perubahan dalam rangka menghadapi berbagai tantangan yang bentuk, jenis dan intensitasnya belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam hal ini, perubahan organisasi adalah suatu tuntutan bisnis yang harus dilaksanakan perusahaan ketika ingin meningkatkan kinerja perusahaannya. Tujuan penelitian ini adalah: Menyusun model pengembangan strategi perubahan organisasi di industri furnitur Trangsan Gatak Sukoharjo. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa model pengembangan strategi industri furnitur Trangsan Gatak Sukoharjo antara lain: (1) Strategi Produksi dengan memanfaatkan pengetahuan (ilmu) dan teknologi, menerapkan disain dan corak baru furnitur yang unik, dan mengadakan riset agar produk tidak ketinggalan zaman. (2) Staregi Pemasaran dengan menambah jangkauan pemasaran luar negeri, kebijakan harga jual furnitur, memperluas jaringan agen dan distributor di luar negeri. (3) Strategi Keuangan dengan cara mengadakan kemitraan dengan BUMN, perbankan dan perbankan syariah untuk peningkatan modal industri serta meningkatkan kemitraan dengan pemerintah untuk mengembangkan kawasan revitalisasi Kampung furnitur Trangsan. (4) Strategi SDM dengan cara: pelatihan IT. Pelatihan IT. pelatihan kreasi produk furnitur serta perekrutan tenaga akuntansi

Kata kunci: *Perubahan organisasi, strategi pengembangan dan kinerja perusahaan*

1. Pendahuluan

Meningkatnya persaingan dan globalisasi memaksa perusahaan manufaktur untuk mengembangkan strategi dengan lebih baik dan lebih cepat. Itulah fenomena yang menyebabkan perusahaan semakin banyak mengalihdayakan bisnisnya, bahkan pengembangan strategi organisasi ini mengarah pada proses pengembangan yang kompleks dan terdistribusi. Interaksi membutuhkan berbagi dan bertukar tidak hanya informasi tetapi juga pengetahuan dan metode satu sama lain. Manajemen pengembangan organisasi adalah tugas pengeloka organisasi yang kompleks, namun perlu dibuat untuk keberlangsungan industri.

Industri kerajinan rotan dan mebel atau furnitur telah mengalami berbagai dinamika perubahan baik peningkatan produksi dan penjualan maupun penurunannya. Padahal industri furnitur merupakan salah satu sektor yang potensial dikembangkan karena didukung dengan ketersediaan sumber daya alam di dalam negeri. Kemenperin mencatat, nilai ekspor produk furnitur (HS 9401-9403) tahun 2020 menembus USD1,91 miliar, meningkat 7,6% dari tahun 2019 yang mencapai USD1,77 miliar (Kemenperin RI, 20 September 2021). Negara tujuan ekspor terbesar furnitur Indonesia tahun 2020, antara lain adalah Amerika Serikat, Jepang, Belanda, Belgia, dan Jerman. Pada triwulan I tahun 2021, kinerja industri furnitur mampu bangkit dan tumbuh positif sebesar 8,04% setelah pada periode yang sama tahun lalu mengalami kontraksi 7,28% karena dampak pandemi Covid-19. Selanjutnya, subsektor industri kayu, barang dari kayu, rotan dan furnitur menyumbang sebesar 2,60% terhadap pertumbuhan kelompok industri agro.

Salah satu lokasi industri furnitur adalah industri furnitur Trangsan Gatak Sukoharjo. Industri furnitur di Trangsan sempat terpukul dihantam pandemi Covid-19, industri rotan Desa Trangsan, Kecamatan Gatak, Sukoharjo, kini mulai bangkit. Pengrajin rotan mencatat tren peningkatan pesanan baik lokal hingga ekspor. Para pengrajin mulai kebanjiran order dengan tujuan negara ekspor seperti Jepang, Korea Selatan, Spanyol, dan beberapa negara lain. Terjadi peningkatan order terjadi sejak akhir tahun lalu yaitu 15 sampai 20 persen. Kondisi ini membaik dibanding awal pandemi Corona tahun lalu (*Solopos.com*, Kamis (25/3/2021). Kondisi peningkatan pesanan tidak lepas dari kebijakan-kebijakan perubahan yang terjadi di industri kerajinan tersebut, diantaranya pengelolaan sumber daya manusia dari segi perekrutan dan seleksi calon pekerja atas rekomendasi dari pekerja, pembagian kerja jelas dan adanya pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pemilik secara berkala (Widyasari, 2021). Perubahan lainnya adalah pengelolaan keuangan dilakukan dengan modal sendiri dan pinjaman dalam menghadapi meningkatnya pesanan dari luar negeri. Demikian juga perubahan pengelolaan pemasaran menggunakan strategi *marketing mix* yaitu peningkatan kualitas produk, harga dan variasi promosi. Meskipun strategi promosi belum banyak menggunakan media digital dan e-commerce.

Demikian juga perubahan dalam mendapatkan bahan baku kolektif melalui pendirian koperasi. Hampir seluruh pengrajin rotan di Desa Trangsan tergabung di satu klaster yaitu Koperasi Serba Usaha Trangsan Manunggal Jaya yang didirikan pada tahun 2007 (Kurniawan dkk., 2021). Pendirian Koperasi ini sendiri memiliki tujuan untuk mengurangi persaingan antar pengrajin yang ada. Koperasi sebagai pemasok bahan baku dengan jumlah yang banyak, diambil dari supplier secara langsung dari berbagai daerah seperti Kalimantan dan Sulawesi sehingga anggota koperasi mendapatkan keuntungan dalam mengelola bahan baku, mendapatkan kualitas bahan baku yang baik, menjaga ketersediaan stok bahan baku yang cukup dengan kemudahan dan harga bahan baku rotan relative murah. Dari segi permodalan koperasi selain memasok bahan baku mentah kepada pelaku industri koperasi juga menyediakan peminjaman modal kepada para pelaku untuk dapat menjalankan usaha mereka.

Hasil penelitian Rahayu (2011) menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan oleh para pengrajin rotan Trangsan terbagi dalam dua hal, yaitu strategi produksi dan strategi pemasaran. Dalam mempertahankan kelangsungan usahanya, pengrajin menghadapi permasalahan di dalam memenuhi faktor-faktor produksi khususnya dalam pengadaan bahan baku karena mahalnya harga rotan pada saat ini. Adapun strategi yang diterapkan oleh para pengrajin yaitu berupa penyesuaian diri dengan cara mengganti bahan baku rotan dengan bahan baku lain seperti misalnya pelepah pisang dan enceng gondok.

Sedangkan strategi pemasaran yang diterapkan para pengrajin yaitu: memilih konsumen yang dituju, mengidentifikasi keinginan konsumen, menentukan marketing mix, yaitu sarana untuk memenuhi keinginan konsumen dengan mengkombinasikan komponen produk, harga, promosi dan tempat pelayanan.

Pengrajin rotan khususnya Pratama Rotan Interior telah melakukan strategi komunikasi pemasaran dalam rangka peningkatan penjualan adalah sebagai berikut (Ardianti, dkk., 2021): (1) Penjualan personal, hal ini dilakukan dengan cara pendekatan secara langsung oleh staff marketing kepada konsumen dengan menawarkan produk dan memberikan pelayanan yang maksimal, (2) Periklanan, pengusaha menggunakan beberapa media periklanan seperti media elektronik, media cetak, dan media sosial untuk menjangkau konsumen dengan membujuk dan mempengaruhi persepsi konsumen, (3) Promosi penjualan, pengusaha menciptakan banyak promosi penjualan yang menarik diantaranya diskon produk, pemberian jaminan garansi 1 tahun, dan penyebaran brosur, (4) Publisitas, pengusaha pernah diliput oleh radio Solopos dan diliput wartawan pada saat mengikuti event, (5) *Public relations*, pengusaha dalam menjaga hubungan baik kepada konsumen adalah dengan mengadakan kegiatan sosial dan (6) Pemasaran langsung, pengusaha memberikan brosur secara cuma-cuma kepada konsumen pada saat mengikuti suatu even kegiatan. Tujuan penelitian tahun: "Menyusun model pengembangan strategi perubahan organisasi di industri furnitur Trangsan Sukoharjo"

2. Literatur Review

2.1. Pengembangan Strategi Organisasi

Berbagai teori pengembangan organisasi antara lain teori "Belajar Holistik" dari Yang (2003). Teori ini mendefinisikan pengetahuan sebagai konstruksi sosial dengan tiga aspek khas dan saling terkait antara lain landasan, manifestasi, dan orientasi. Lapisan landasan merupakan strata pondasi atau premis, yang berfungsi sebagai dasar pengetahuan kita dan menentukan batas-batas segi pengetahuan. Lapisan manifestasi mewakili hasil dari pengetahuan kita. Lapisan orientasi menentukan arah dan kekuatanendorong dari tindakan kita.

Teori lainnya kedu adalah "Punctuated equilibrium" yang dikemukakan oleh Gersick (1991) yang mengembangkan model enam domain yaitu: pengembangan orang dewasa, kelompok, dan organisasi, sejarah sains, evolusi biologi, dan ilmu fisika. Teori ini mengkonseptualisasikan perubahan sebagai pergantian antara periode ekuilibrium yang panjang ketika infrastruktur yang stabil hanya mengizinkan adaptasi bertahap, dan singkat periode pergolakan revolusioner. Teori ini terdiri dari dua konstruksi utama: struktur dalam dan revolusioner periode. Struktur dalam adalah kumpulan 'pilihan' mendasar yang harus dibuat oleh sistem dan cenderung sangat stabil. Itu elemen utama kedua dari teori ini adalah periode revolusioner.

Teori lainnya menjelaskan pengembangan strategi dikaitkan dengan manajemen strategi seperti Hitt & Duane (2017) yang menjelaskan manajemen strategis dianggap sebagai salah satu alat utama kesuksesan dalam suatu perusahaan. Ini adalah pemeliharaan sistematis dan penataan potensi keberhasilan dalam perusahaan. Strategis manajemen menyelaraskan faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi suatu perusahaan. Internal faktor membawa kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Sedangkan Farjoun (2002) menganggap bahwa perspektif mekanistik terbatas dan memberikan kontribusi dari pandangan yang dinamis dan organik. Gagasan baru ilmu-ilmu alam dan sosial menyatakan bahwa proses-proses strategis tidak hanya merupakan model-model rasionalis dari aktor-aktor kesatuan tetapi juga mementingkan kompleksitas variabel-variabel lunak dan mempertimbangkan sisi realitas yang berantakan. Perspektif mekanistik untuk perumusan strategi bersifat diskrit, terarah, dan terdiferensiasi, sedangkan perspektif organik bersifat dinamis, tidak pasti, interaktif, dan terintegrasi.

Menurut Chiavenato (2009) ada empat elemen mendasar dalam strategi yang bersama-sama membuat keseluruhan. Misi adalah jawaban atas pertanyaan untuk apa organisasi itu. Bisnis yang didedikasikan organisasi didefinisikan, kebutuhan yang dipenuhi dengan produk dan layanannya, pasar tempat perusahaan dikembangkan, serta citra publik perusahaan atau organisasi. Porter (2008) menjelaskan bahwa proses strategi bersaing adalah pengembangan formula luas tentang bagaimana perusahaan akan bersaing, yang harus menjadi tujuan mereka (misi atau tujuan) dan kebijakan mana yang

akan dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Sementara menurut Hannan dan Freeman (1993) bahwa proses seleksi organisasi menguntungkan mereka dan organisasi yang dapat mengubah strategi dan strukturnya saat lingkungan mereka berubah. Strategi yang berhasil hanya muncul sebagai proses seleksi alam yang menawarkan penilaiannya. Dalam pendekatan ini, peran manajemen puncak tidak ada dan tetap fundamental dalam mengidentifikasi ancaman.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah meneliti pengembangan organisasi dan serangkaian fenomenanya. Penelitian Berke dan Conroy (2000) menjelaskan adanya prinsip-prinsip perencanaan strategi pengembangan berkelanjutan dan teknik manajemen pembangunan yang ketika diimplementasikan diharapkan dapat meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Sementara penelitian Kumar (2021) menemukan bahwa manajemen strategis sangat penting dalam kinerja dimana manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh dengan mengembangkan rencana dan kebijakan yang dirancang untuk mencapai tujuan dan kemudian mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan strategi.

Hasil penelitian Atta Abd, dkk (2019) menunjukkan bahwa hubungan antara variabel hubungan signifikan positif sedangkan intelijen strategis mengarah ke lebih efektif praktik manajemen strategis untuk mencapai kewirausahaan. Sedangkan hasil penelitian Ratislav dan Silvia (2015) menjelaskan bahwa dengan menerapkan metode dan model strategis di industri Republik Slovakia seperti BSC, BI, perencanaan strategis dan pengendalian, inovasi dan lain-lain, kinerja yang lebih tinggi perusahaan dapat tercapai.

Penelitian Romero, Solís dan Monroy (2014) yang mengeksplorasi bagaimana perusahaan menetapkan strategi bersaing dan bagaimana perusahaan menghubungkan orientasi strategis untuk meningkatkan kinerjanya. Hasilnya terdapat orientasi strategis, orientasi teknologi, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi pembelajaran, orientasi kinerja perusahaan dan orientasi keinovasian. Sedangkan penelitian Medlin (2014) menghasilkan temuan terdapat pengaruh positif prinsip manajemen maupun proses manajemen pada keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian Buye (2021) menjelaskan bahwa organisasi harus mengembangkan tingkat kemandirian untuk menetapkan aturan, peraturan dan kebijakan yang memandu proses manajemen. Ini harus menyajikan kekhasan organisasi, orisinalitas dan independensi dari entitas lain. Semakin adaptif organisasi, semakin banyak sangat dilembagakan; semakin kurang beradaptasi, semakin rendah tingkat pelembagaannya. Sedangkan hasil penelitian Chandrasekar dan Velusammy (2017) menjelaskan bahwa kebutuhan dan pentingnya intervensi organization development (OD) dalam organisasi, yaitu baik di sektor jasa atau bisnis untuk efektivitas organisasi, untuk mengatasi tantangan dan daya saing. Esensi yang melekat pada intervensi OD adalah membangun rasa saling percaya dan komitmen antara manajemen dan karyawan, dan memungkinkan mereka untuk secara kolektif menyelesaikan masalah organisasi dan menangani masalah tersebut dan bergerak menuju pengembangan organisasi yang positif. Hasil penelitiannya Prieto dan Phipps (2014) menjelaskan bahwa Wal-Mart dapat dianggap sebagai perusahaan sosial berdasarkan persepsi publik tentang reputasi raksasa ritel dan perilaku tanggung jawab sosial mereka (atau ketiadaan).

3. Metode Penelitian

[Century 10 pt, spasi 1,25]

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada pada industri furnitur yang besar di Trangsan, Kecamatan Gatak, Sukoharjo, Jawa Tengah yaitu CV. Rivalve, Rotan Kita dan CV Primuss Sumber Jaya. Alasan menggunakan lokasi penelitian di tiga perusahaan tersebut, oleh karena di perusahaan tersebut adalah yang banyak mengalami perubahan dalam organisasi maupun sistem kerjanya dalam upaya meningkatkan kinerja industri dan menghadapi pandemi Covid-19.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian tahun kedua untuk menjawab pertanyaan pertama dan kedua ini juga menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*Case Studies*).

3. 3. Data dan Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah: (1) Data primer. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara, observasi serta dokumentasi. Wawancara tersebut dilakukan terhadap informan yang berkaitan dengan karakteristik perubahan organisasi seperti penyebab, dampak serta proses perubahan yang terjadi di Trangsan yang menjadikan para pengusaha furnitur/ pengolahan rotan bisa bertahan bahkan berkembang di era pandemi dan pasca pandemi Covid-19. Informan dalam penelitian ini berjumlah 10 orang, dimana 3 orang adalah pengusaha (pimpinan) dan 6 orang adalah Humas di industri furnitur Desa Trangsan Kecamatan Gatak Sukoharjo. Observasi dilakukan terhadap subjek penelitian yang berkaitan dengan upaya mengungkap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri di industri furnitur Trangsan. Dokumentasi berupa hasil foto yang peneliti gunakan untuk mendukung penelitian, yaitu peristiwa yang berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri di industri furnitur Trangsan Kecamatan Gatak Sukoharjo. (2) Data Sekunder. Sumber data sekunder dalam penelitian, peneliti adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya untuk melengkapi data utama. Sumber data merupakan bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi atas sumber buku, sumber dari arsip, dan dokumen resmi. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berasal dari buku, literatur, arsip, maupun penelitian terdahulu yang berhubungan dengan unsur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri di industri.

3. 4. Validitas Data

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan metode triangulasi yaitu teknik menguji kredibilitas sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, cara dan waktu (Sugiyono, 2018). Metode triangulasi melibatkan penggunaan berbagai sumber data dalam penyelidikan untuk menghasilkan pemahaman lebih dalam. Triangulasi metode, metode ini berusaha memeriksa konsistensi temuan yang dihasilkan oleh metode pengumpulan data yang berbeda. Memiliki data kualitatif dan kuantitatif dalam sebuah penelitian adalah hal yang biasa. Metod ini menjelaskan aspek-aspek pelengkap dari fenomena yang sama, dimana seringkali poin-poinnya adalah perbedaan data ini sangat menarik bagi peneliti yang berkualifikasi dan memberikan wawasan paling banyak.

3.5. Analisis Data

Analisis data merupakan proses menyusun data dan mengorganisasikannya dalam satu bentuk pola. Menurut Miles dan Huberman (1994) terdapat tiga komponen utama dalam analisis data, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Ketiga komponen tersebut saling berkesinambungan dan balance dalam pemantapan hasil penelitian setelah menemukan simpulan akhir. Tahap analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Reduksi Data. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses dalam menyeleksi, penyederhanaan, mengarahkan, mengorganisir data serta abstraksi seluruh jenis informasi dalam catatan lapangan (*fieldnote*) mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri di industri furnitur Trangsan. (2) Sajian Data. Kegiatan penyajian data sebagai komponen setelah reduksi data dilaksanakan. Sekumpulan informasi yang didapatkan akan dijadikan sebagai informasi dan deskripsi lengkap. Informasi yang didapatkan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri di industri furnitur Trangsan. (3) Pengambilan simpulan atau verifikasi.

Kegiatan verifikasi dilakukan untuk memantapkan deskripsi data dengan memperhatikan proporsi setiap data penelitian. Sebagai alat bantu untuk menganalisis strategi idustri yautu menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek bisnis/perusahaan atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*)". Metode analisis SWOT merupakan alat yang tepat untuk menemukan masalah dari empat sisi yang berbeda, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu

mengambil keuntungan dari sebuah peluang (*opportunities*) yang ada, kemudian bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. Dengan saling berhubungannya empat faktor tersebut, maka membuat analisis ini memberikan kemudahan untuk mewujudkan strategi perusahaan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Analisis Data Eksternal Industri

Analisis data eksternal industri yaitu menganalisis peluang dan ancaman industri.

a. Analisis peluang industri

Analisis peluang industri di industri furniture Trangsan Gatak Sukoharjo *pertama* adalah dari aspek pangsa atau cakupan pasar yang luas. Cakupan pasar yang dimiliki industri furniture Trangsan saat ini dapat cukup besar dan kebanyakan pembeli datang dari Benua Eropa. Analisa peluang pasar yang dilakukan oleh pimpinan sudah mumpuni dengan melihat kebutuhan pasar dari segi model dan tipe furnitur (Permintaan Primer), memenuhi regulasi dari negara pasar atau pembeli, dan menilai pesaing dengan membandingkan harga dan kualitas industri furniture Trangsan.

Kebijakan perusahaan tersebut lebih berfokus di ekspor, karena di pangsa pasar ekspor keuntungan yang didapatkan bisa jauh lebih besar dibandingkan dengan pasar domestik. Hal ini dapat dibuktikan dari jumlah order dari satu model furniture yang di ekspor kuantitasnya dapat mencapai ribuan bahkan puluhan ribu. Dengan demikian perusahaan selain lebih mudah berkembang karena pangsa yang luas, profit yang didapatkan juga lebih besar. Sebagaimana hasil wawancara dengan pimpinan CV. Rivalve:

“Jadi buyer kita itu sebenarnya bukan perseorangan, jadi buyer itu beli dari kita lalu dijual lagi itu Namanya wholesale jadi kebanyakan seperti itu. Misal katakanlah kalau disini itu contohnya seperti informasinya mereka beli dari kita lalu dijual lagi di negaranya.” (wawancara dengan Bapak Anton, 27 Juni 2022).

Dari hasil pengamatan dan observasi yang dilakukan peneliti, perluasan pangsa pasar ke luar negeri karena tingkat penjualan ke pasar dalam negeri rendah. Demikian juga pangsa pasar luar negeri dirasa memiliki keuntungan yang lebih menguntungkan daripada pasar domestik dan hal ini didukung dengan adanya pembelian dengan menggunakan dollar.

Peluang industri di industri furniture Trangsan gatak Sukoharjo *kedua* adalah adanya aspek *hubungan relasi dengan pembeli yang kuat*. Hubungan dengan pembeli atau Buyer yang kuat membuat kepercayaan mereka terhadap industri furniture Trangsan meningkat dan ini juga menguntungkan bagi pihak industri furniture Trangsan karena hal ini menyangkut nama perusahaan. Akibat yang dihasilkan dari relasi dengan pembeli yang kuat adalah semakin dipercayanya nama industri furniture Trangsan terhadap pembeli dengan nama atau Brand yang sudah besar.

Peluang industri di industri furniture Trangsan gatak Sukoharjo *ketiga* adalah *adanya sertifikasi produk furniture* yang dimiliki industri. Sertifikasi yang dimiliki perusahaan mempunyai efek berupa masuknya pembeli dengan nama brand yang kuat dengan penuh rasa percaya dan yakin akan kualitas yang dimiliki oleh perusahaan PT. Diras Concept itu sendiri, sertifikasi ini juga didapat melalui audit yang ketat dan sangat selektif. Dari sertifikasi ini juga meningkatkan peluang PT. Diras Concept untuk mendapatkan dan memasuki pasar dan pembeli yang besar.

Peluang industri di industri furniture Trangsan gatak Sukoharjo *keempat* adalah dorongan pemerintah, khususnya dari koperasi, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untuk menciptakan kreasi dan inovasi produk mabel dan rotan. Hal ini menjadi salah satu faktor peluang adanya

perubahan dari lingkungan eksternal, sebagaimana diungkapkan oleh kepala Koperasi Manunggal Jaya berikut:

“Adanya bimbingan teknis tentang ekspor dan impor dari dinas perdagangan Provinsi Semarang maupun daerah Sukoharjo, anggota yang siap ekspor akan di kirim ikut pelatihan. Saat pandemi disarankan pemasaran lalui, koperasi menyediakan pelatihan pemasaran online” (wawancara dengan bapak suparji 1 Juli 2022).

Peluang industri di industri furniture Trangsan gatak Sukoharjo *kelima* adalah adanya *peningkatan volume permintaan atau pesanan yang diterima oleh industri*, hal ini dikarenakan industri meningkatkan promosi *via online*. Akan tetapi industri juga menerima konsumen yang melakukan pemesanan lewat kantor secara langsung sehingga para pelanggan ataupun calon pelanggan mudah untuk mengingat atau mencarinya. Beberapa pengusaha di Trangsan tidak melakukan transaksi melalui kantor secara langsung dikarenakan pangsa pasar mereka berfokus pada pasar Internasional.

b. Analisis Ancaman Industri

Ancaman industri *pertama* yaitu adanya persaingan dari kompetitor pengusaha furniture yang ketat, baik dalam negeri maupun luar negeri. Kompetitor luarnegeri seperti China, Vietnam dan Malaysia dapat menjual produk dengan harga yang lebih murah sebagai akibat dari adanya kebijakan ekspor bahan baku rotan yang dilakukan pemerintah. Akibatnya produk Indonesia sedikit kurang diminati karena ada produk bagus dengan harga yang murah. Sebagaimana wawancara dengan manajer Primuss Sumber Jaya berikut:

“Vietnam sekarang melebihi Indonesia karna mereka sudah pandai membuat produk rotan barangnya bagus dan harganya juga murah dulu bahan baku mereka sangat berlimpah tapi produknya jelek-jelek, mereka banyak belajar dengan pengrajin di Indonesia dan pemerintah mereka support pada masyarakat dengan cara mengambil beberapa tenaga ahli dari Indonesia untuk mengajarkan teknik produksi rotan yang bagus sehingga mereka sekarang sudah ahli dalam produksi rotan. Adalagi Filipina dia juga termasuk penghasil kerajinan rotan produk mereka bagus-bagus kualitasnya juga *excellent* tapi harga produk mereka mahal-mahal” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Dari pengamatan peneliti bahwa industri sejenis yang berorientasi ekspor ada di Kabupaten Cirebon Jawa Barat. Tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan semakin kesini semakin ketat dimana perusahaan furniture juga semakin banyak lebih tepatnya perusahaan furniture dengan berbasis bahan Rotan. Industri furniture Trangsan harus memutar otak untuk menetapkan strategi pemasaran dan model barang yang bervariasi agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan baru baik itu yang berdiri di kota Solo maupun yang ada di Cirebon.

Ancaman industri *kedua* adalah karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. Kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif, dimana dalam beberapa tahun terakhir mata uang rupiah mengalami pelemahan yang signifikan sedangkan sumber bahan baku kain seperti kayu jati, rotan dan mahoni sudah semakin sulit didapat. Demikian juga dampak dari wabah Covid 19 tahun 2021-2022 salah satunya adalah naiknya harga bahan baku mentah dan juga naiknya biaya produksi yang membuat pimpinan bingung dengan harga barang, jika menaikkan harga maka buyer juga akan mempertimbangkan untuk memilih produk dari perusahaan, sebaliknya jika harga stagnan maka perusahaan akan mengambil untung yang sangat sedikit dan akan berlaku pembatasan pembelian alat-alat yang menunjang produksi demi kelancaran perputaran kas. Berlaku juga kepada supplier yang selalu meminta dengan harga yang tinggi sedangkan perusahaan berusaha berunding dengan supplier supaya mendapatkan harga yang sesuai.

Ancaman industri yang *ketiga* adalah adanya produk furniture terutama rotan sintesis. Persaingan tidak hanya dari perusahaan manufaktur serat alami seperti rotan dan kayu, persaingan terberat adalah dari perusahaan yang menggunakan bahan dasar berupa Plastik PVC (*Polyvinyl Chloride*) yang dinilai mempunyai keunggulan tahan lama jika ditaruh di tempat terbuka atau *outdoor* tanpa harus takut kekuatan dari bahan baku tersebut berubah. Berbeda dengan serat rotan alami yang jika ditempatkan diruangan

terbuka ada perawatan khusus agar material awet dan warna tidak cepat berubah. Jika dilihat dari segi umur material, terlihat jelas bahwa rotan sintesis lebih lama umurnya daripada bahan serat alami, adapun bahan dari serat alami yang bertahan lama pasti akan terjadinya perubahan dari mulai berubahnya warna hingga lapuk dimakan cuaca. Terlepas dari kekurangan tersebut, pembeli memilih furniture yang terbuat dari serat alami karena mereka ingin melihat “seni” yang dihasilkan dari karya buatan tangan tersebut (salah satu alasan yang diutarakan oleh salah satu Buyer PT. Diras Concept).

Ancaman industri *keempat* adalah adanya kelangkaan pengangkutan dengan container. Sejak awal pandemi Covid-19 telah terjadinya kelangkaan kontainer baik yang masuk dan keluar dari Indonesia. Kelangkaan ini terjadi secara global karena menurunnya pembelian di pasar global, maka utilitas kebanyakan pabrik juga mengalami penurunan. Akibat dari kelangkaan ini adalah meroketnya harga pengiriman dari Indonesia ke Eropa dan Amerika dimana yang sebelumnya di range USD 8000-10.000 sekarang meroket dari range USD 12.000-15.000. selain kelangkaan kapal, perusahaan dihadapi dengan susahny mendapatkan tempat kosong di kapal sehingga keberangkatan pengiriman bisa mundur dari jadwal yang sudah disusun. Walaupun hampir mayoritas buyer menghandle urusan kapal atau pengiriman, tapi tetap kenaikan harga ini mempengaruhi biaya atau harga dari barang itu sendiri.

Ancaman industri yang *kelima* adalah adanya disrupsi rantai pasok global. Pada saat pandemi *covid-19* telah menyebabkan adanya disrupsi rantai pasok global, dimana terjadi kenaikan *ocean freight cost* (biaya angkutan laut) dan kelangkaan kontainer. Faktor ini juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan perubahan, seperti yang disampaikan oleh manajer operasional dan produksi Primuss Sumber Jaya bahwa kenaikan harga *ocean freight cost* yang sangat tinggi dan kelangkaan kontainer ini membuat kami sedikit pusing karena kami harus melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi saat ini.

4. 2. Analisis Internal Industri

a. Analisis Kekuatan Industri

Dari hasil analisis data dilapangan ditemukan beberapa faktor kekuatan industri furniture Trangsan Gatak Sukoharjo, antara lain: *Pertama* adalah kualitas produk dengan mutu furniture yang terjamin. Industri furniture Trangsan mampu memproduksi barang-barang pesanan konsumen dan sudah memiliki beberapa gudang yang dipergunakan untuk proses produksi mabel dan rotan.

Faktor kekuatan industri furniture Trangsan Gatak Sukoharjo, yang *kedua* adalah keunikan produk furniture yang berbasis *back to classic* dan trend yang terjadi masyarakat, sebagaimana hasil wawancara pimpinan Industri furntur Primus yang juga selalu mengikuti kebutuhan dan keinginan konsumen.

Faktor kekuatan industri furniture Trangsan Gatak Sukoharjo, yang *ketiga* adalah kemudahan dalam masalah pengadaan bahan baku rotan, kayu dan lokasi perusahaan yang strategis, karena dekat dengan bandara Adi Soemarmo Solo dan tidak jauh juga dengan bandara Adisutjipto Yogyakarta sehingga memudahkan akses *buyer* untuk datang melihat produk kami, dan pengadaan bahan baku menggunakan kapal juga masih mudah dijangkau karena barang turun di Pelabuhan Tanjung Mas atau Tanjung Perak masih dekat dengan Sukoharjo” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Kekuatan industri furniture Trangsan *keempat* adalah terdapat proses dan teknik produksi yang efisien dan penggunaan alat bantu mesin produksi yang modern. Sebagaimana di Industri furniture Primus dalam berproduksi industri lain serta didukung QC (*Quality Control*) produksi untuk menciptakan kualitas dan keberagaman produk. Konsumen memberikan desain produk ke Rotan Kita dan dilakukan QC sebanyak tiga kali, yaitu kerangka masuk dicek terlebih dahulu, lalu setelah itu *finishing* dan dilakukan pengecekan terlebih dahulu, saat konsumen melakukan pelunasan barang dicek kembali sebelum dikirim ke konsumen” (wawancara dengan ibu Hanif Alfi 27 Juni 2022).

Demikian juga perubahan teknik produksi, yang semula produk rotan dikerjakan manual dengan anyam tangan sekarang sudah ada mesin *weaving* untuk melakukan anyam rotan dengan mesin (hasil wawancara dengan Ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022). Tetapi anyaman *weaving* saat ini sedang *trend* di kalangan masyarakat tetapi bagi

beberapa peminat rotan ada yang lebih suka dengan anyam rotan manual dengan tangan. Karena rotan anyam tangan itu lebih tahan lama dan lebih kuat daripada anyam mesin. Keunggulan dari anyam mesin yaitu dari segi bentuk anyamannya rapi dan sama hanya saja anyamannya tipis dan kekuatannya tidak setahan anyam tangan tetapi untuk saat ini anyam mesin sedang *trend*. Untuk kerangka yang digunakan tetap menggunakan rotan batang hanya saja untuk anyamnya menggunakan anyam mesin.

Kekuatan industri furniture Transgan *kelima* adalah terdapat forum kerjasama yang berfungsi sebagai wadah untuk pengembangan industri dan memecahkan beberapa permasalahan yang ada. Forum tersebut bernama Forum Rembuk Klaster Industri Rotan Transgan yang terbentuk di tahun 2010. Dimana didalam forum tersebut terdapat 210 pengusaha dan pengrajin rotan yang berada di Transgan. Forum Rembuk Klaster Rotan Transgan tersebut berfungsi sebagai bentuk sarana komunikasi antara pengrajin furnitur dengan pemerintah lewat Disperindag Kabupaten Sukoharjo. Forum ini juga dapat menjadi sarana pemerintah untuk melakukan pelatihan atau penyuluhan kepada pengusaha dan pengrajin rotan agar lebih trampil dan penuh keahlian dalam mengelola usaha furnitur.

b. Analisis kelemahan industri

Kelemahan industri *pertama* adalah masalah dana/modal karena sistem pembayaran order yang tidak kas. Dalam sistem ekspor dengan *buyer* luar negeri berlaku sistem *preorder* pembayaran 30% dulu dan sisanya dilunasi ketika barang sudah jadi akan dikirim. Masalahnya perusahaan membutuhkan dana yang seharusnya dibayar oleh *buyer* untuk biaya produksi pesanan dari *buyer*.

Kelemahan *kedua* yaitu pengadaan bahan baku yang agak sulit menyebabkan kenaikan harga produksi. Seperti penuturan manajer Primuss Sumber Jaya berikut: “Pengadaan bahan baku kami juga agak sulit karena sebagian bahan baku kami impor dan terkadang untuk mendapatkannya agak sulit sehingga mempengaruhi pendapatan kami” (wawancara dengan Ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

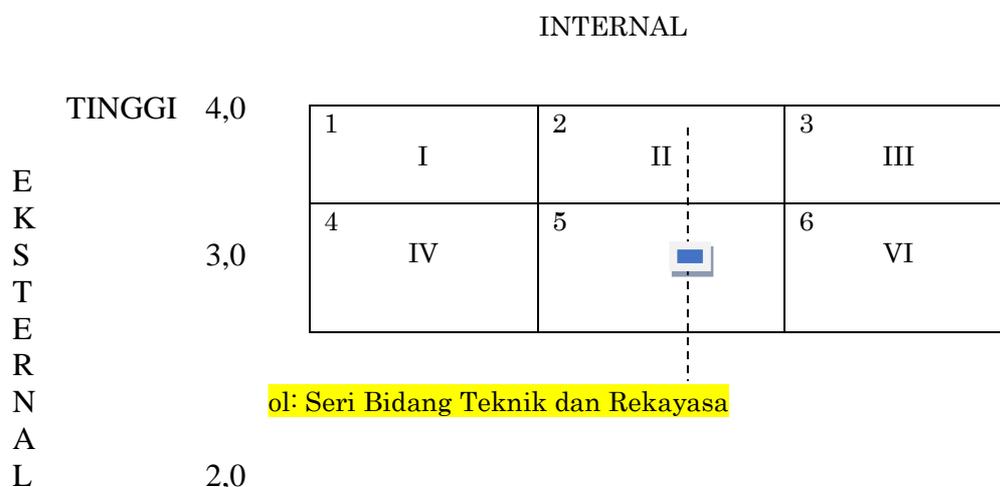
Kelemahan *ketiga* adalah manajemen organisasi yang dianut masih tradisional dan tergolong kurang efektif karena semua keputusan diserahkan kepada *owner* semua. Pernyataan ini diperkuat dengan wawancara dengan staf Rotan Kita: “Kalau sistem pengelolaan keuangan kita masih *home industry* jadi untuk pengelolaan keuangan 100% ditangan *owner*.” (wawancara dengan Ibu Hanif Alfi, 27 Juni 2022).

Kelemahan *keempat* adalah banyak dari industri rotan dan mebel di Transgan belum professional, dimana industri sudah memasuki pangsa pasar luar negeri akan tetapi Rotan Kita masih berfokus pada pangsa pasar domestik. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan staf Rotan Kita dan Kepala Koperasi Manunggal Jaya: “Karena pangsa pasar kita lokal bukan ekspor atau domestik, seluruh Indonesia fokus di Jabodetabek” (Wawancara dengan Ibu Hanif Alfi 27 Juni 2022).

Kelemahan *kelima* adalah tidak adanya pengembangan individu karyawan di industri Rotan Kita. Pernyataan ini diperkuat dengan adanya wawancara dengan staf Rotan Kita: “Pengembangan individu karyawan tidak diperlukan. Soalnya kita mencari karyawan sesuai *jobdesk*. Kalau di bagian ini, dicari yang punya pengalaman di bagian ini.” (wawancara dengan Ibu Hanif Alfi 19 Juli 2022).

c. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)

Gambar 1
Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)



7	8	9
VII	VIII	IX

Dari gambar 1 dapat dijelaskan bahwa posisi Industri furniture Trangsan Gatak Sukoharjo berada dalam kwadran V. Menurut Freddy Rangkuti (2002) posisi pada kwadran V, maka strategi yang bisa dipakai adalah pertumbuhan (*Growth*) dan stabilitas (*stability*). Dimana pada posisi ini industri akan memusatkan sumberdayanya dimana mereka sekarang telah mengembangkan dengan cepat keunggulan bersaing yang berarti dalam lingkup fungsi-produk pasar yang paling sempit yang sesuai dengan sumberdaya dan permintaan pasarnya.

Stabilitas biasanya mencakup upaya mengikuti perkembangan baru untuk menjamin agar strategi itu tetap mempunyai dasar yang baik. Strategi stabilitas ini umumnya bagi industri yang berada dalam tahap pekembangan yang matang atau evolusi produk pasar yang matang. Strategi ini digunakan industri furniture Trangsan untuk mempertahankan posisi pasar atau tingkat laba yang menyenangkan.

Strategi lainnya yang harus ditempuh adalah konsentrasi dengan integrasi horizontal, sehingga dengan adanya strategi ini industri furniture Trangsan mampu meraih proses adopsi pasar di wilayah Solo Raya. Integrasi horizontal adalah suatu aktivitas untuk memperluas industri yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan skala ekonomi (*economics of scale*) baik diproduksi maupun pemasaran. Hal yang harus dilakukan industri dalam strategi ini yaitu memperluas pasar dengan cara memperluas industri atau membangun perusahaan dilokasi lain, atau meningkatkan fasilitas produksi dengan cara meningkatkan jenis produk dan jasa.

d. Model Pengembangan Strategi Industri Furnitur Trangsan Gatak Sukoharjo

Strategi produksi dapat dilakukan dengan usaha pengembangan produk, dengan cara:

- 1) Memanfaatkan pengetahuan (ilmu) dan teknologi untuk penyediaan produk baru, seperti kayu dan bahan alainnya yang alami tidak merusak lingkungan, teknologi disain dengan menggunakan informatika atau *software* tertentu.
- 2) Menerapkan disain dan corak baru furniture yang unik dengan di dukung keunikan khazanah budaya Jawa dan Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat.
- 3) Memahami serta memantau perkembangan kebutuhan serta kecenderungan perilaku konsumen furniture baik di tingkat lokal maupun internasional.
- 4) Terus mengadakan riset dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi, dan pemerintah agar produk tidak ketinggalan zaman.

b. Strategi Pengembangan Pemasaran

Strategi pemasaran dengan cara pengembangan pasar, dimana industri berusaha:

- 1) Menambah jangkauan pemasaran dengan peningkatan dan mencari segmentasi baruterutama pasar luar negeri seperti negara Eropa timur dan Amerika Serikat.
- 2) Kebijakan harga jual furniture, yang memberikan *bargainning power* tinggi, karena produk furniture bernilai seni tinggi.
- 3) Memperluas jaringan agen dan distributor di berbagai daerah khususnya luar negeri, disamping distribusi langsung melalui toko dan *showroom*.

- 4) Meningkatkan kerjasama atau kemitraan dengan beberapa industri furniture besar baik di daerah Surakarta maupun luar negeri (Malaysia,, Hongkong dan Taiwan).
- 5) Mengadakan kemitraan usaha dengan perguruan tinggi dan perhotelan. Beberapa peluang pesanan bisa di dapatkan dari perguruan tinggi seperti UNS, UMS (Universitas Muhammadiyah Surakarta), Institut Seni Indonesia Yogyakarta bahkan PT dari luar negeri.
- 6) Meningkatkan pameran produk pada beberapa even seperti pameran International Furniture Expo (IFEX), Indonesia Meubel and Design Expo (IFFINA), Jogja International Furniture and Craft Fair Indonesia (JIFFINA) dan lain-lain.
- 7) Membuat alamat website dan alamat e-mail untuk mempermudah promosi di Medsos dan mengadakan jual-beli secara *online*.

c. Strategi Pengembangan Keuangan

Strategi keuangan dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Mengadakan kemitraan dengan BUMN dalam rangka meningkatkan permodalan. Bantuan permodalan berasal dari penyisihan 1-5% keuntungan BUMN, dimana BUMN kewajiban untuk menyalurkan pinjaman modal kepada pengusaha menengah dan kecil.
- 2) Meningkatkan kemitraan dengan perbankan dan perbankan syariah untuk peningkatan modal industri.
- 3) Meningkatkan kemitraan dengan pemerintah untuk mengembangkan kawasan revitalisasi Kampung furnitur Trangsan melalui program hibah berbagai kementerian seperti Kementerian Perindustrian, Kementerian Dalam Negeri dan kementerian lainnya.

d. Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Mengikuti pelatihan teknologi informasi dengan kerjasama dengan perguruan Tinggi di Surakarta. Hal ini dilakukan untuk mengatasi kurangnya pengetahuan yang berkaitan dengan teknologi yang diterapkan, antara lain yang menyangkut data dasar (database), yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dan sasaran pemanfaatan pengetahuan dan teknologi. Ujung tombak media pemasaran internet adalah halaman Web yang dipajang di lingkungan internet tersebut. Halaman Web ini dirancang dan diciptakan dalam berbagai model dan bentuk sesuai dengan interaksi yang terjadi di antara mereka yang terlibat dalam pemasaran internet.
- 2) Meningkatkan kerjasama atau kemitraan dengan pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Surakarta, melalui DEKRANASDA (Dewan Kerajinan Nasional Daerah) Surakarta, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untuk menciptakan kreasi dan inovasi produk furniture baik mebel maupun rotan.
- 3) Merekrut tenaga akuntansi, mengingat kebanyakan pengusaha belum memiliki pengalaman dalam menggunakan informasi akuntansi, padahal informasi akuntansi mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi pencapaian keberhasilan usaha, termasuk UMKM di industri furniture Trangsan. Dengan kurangnya pengetahuan dalam pembukuan, otomatis menghambat pemilik dalam menjalankan pencatatan keuangan.
- 4) Mengadakan pelatihan pengembangan Sumberdaya Manusia seperti AMT (*Achievement Motivation Training*), Pelatihan Kepemimpinan (*Leadership Training*), Pelatihan Kewirausahaan dalam rangka meningkatkan kualitas

Sumberdaya Manusia (SDM) sehingga pengusaha furniture Trangsan lebih produktif dan kinerjanya meningkat.

5. Kesimpulan

Industri furniture Trangsan Gatak Sukoharjo berdasarkan diagram analisis SWOT berada dalam kwadran V, maka strategi yang bisa dipakai adalah pertumbuhan (*Growth*) dan stabilitas (*stability*). Dimana pada posisi ini industri akan memusatkan sumberdayanya dimana mereka sekarang telah mengembangkan dengan cepat keunggulan bersaing yang berarti dalam lingkup fungsi-produk pasar yang paling sempit yang sesuai dengan sumberdaya dan permintaan pasarnya. Stabilitas biasanya mencakup upaya mengikuti perkembangan baru untuk menjamin agar strategi itu tetap mempunyai dasar yang baik. Strategi stabilitas ini umumnya bagi industri yang berada dalam tahap pekembangan yang matang atau evolusi produk pasar yang matang. Strategi ini digunakan industri furniture Trangsan untuk mempertahankan posisi pasar atau tingkat laba yang menyenangkan.

Referensi

- [1] Ardianti, Sonia Ulfa, Sri Wahyu Ening Handayani, 2021, Strategi Komunikasi Pemasaran Prtam Rotan Interior Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Di Des Trangsan Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo, *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta ISSN 2085-2215 Vol.19 No.4 Oktober.
- [2] Atta Abd, Khalidiya Mostafa, Sami Ahmed Abbas dan Araden Hatim Khudair, 2019, Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship Mediating Effect Of Strategic Intelligence, *Academy of Strategic Management Journal* Volume 18, Issue 4, 2019
- [3] Berke dan Conroy (2000), Are We Planning for Sustainable Development? An Evaluation of 30 Comprehensive Plans, [Journal of the American Planning Association](#) 66(1):21-33, March.
- [4] Buye, Ronald, 2021, Organizational development: Analysis of the processes that improve systems and structures in organizations, Researchgate, June 2021.
- [5] Chandrasekar, J dan M.A. Vellusamy, 2017, impact of Organizational Development Interventions, *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, ISSN (P): 2249-6874; ISSN (E): 2249-7986, Vol. 7, Issue 6, Dec 2017, 1-6, © TJPRC Pvt. Ltd Chiavenato, .,2009, *Comportamiento Organizacional: la Dinamica del Exito de las Organizaciones*, McGrawHill/Interamericana editores, Mexico City, Mexico, 2nd edition.
- [6] Farjoun, M., 2002, "Towards an organic perspective on strategy," *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 7, pp. 561–594.
- [7] Gersick, Connie J. G. , 1991, Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991), pp. 10-36 (27 pages), Published By: Academy of Management
- [8] Hannan, M.T., dan J. Freeman, 1993, "Structural inertia and organizational change," *American Sociological Review*, vol. 49, no. 2, pp. 149–164.
- [9] Hakim, Lukman, Sri Padmantyo, Zulfa Irawati, M. Halim Maimun, 2022, Karakteristik Perubahan Organisasidan Model Pengembangannya di Industri Furnitur Trangsan, Gatak Sukoharjo, Laporan Penelitian PUPS 2022, LRI UMS
- [10] Hitt, M., dan Duane Ireland, R, 2017, The intersection of Entrepreneurship and Staregic Management Research. *The Balckwell Handbook of Entrepreneurship*, 45-63.
- [11] Kumar, B.S., 2021, Effect of Strategic Management Practise on Performance of Pharmaceutical Companies in India, *Journal of Strategic Mangement*, 5 (3), 44-54
- [12] Medlin, Bobby, 2014, Impact of Management Basics on Employee Engagement, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 13, Number 2, 2014.
- [13] Miles, R. H.,1994, *Leading Corporate Transformation: A Blueprint for Business Renewal*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [14] Patton, M.Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Sciences Research*, 34, 1189–1208

- [15] Pryor, Mildred Golden, 2014, Organizational Implosion –A threat to Long Term Viability, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 13, Number 2.
- [16] Prieto, Leon C. Simone T. A. Phipps dan Isaac Y. Addae, 2014, Is Wal-Mart a Social Interprise? An Exploration of The Relationship Between corporate Reputation, Corporate Social Responsibility & Financial Performance, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 13, Number 2, 2014
- [17] Porter, M., 2008, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, New York, NY, USA, 2008.
- [18] Radomska, J., 2015, “The concept of sustainable strategy implementation,” *Sustainability*, vol. 7, no. 12, pp. 15847–15856.
- [19] Rahayu, Puji, 2011, *Strategi Kelangsungan Usaha Industri Kerajinan Rotan di Sentra Industri Rotan di Desa Trangsan Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo*. thesis, Pascasarjana Universitas Sebelas Maret.
- [20] Ramadgan, M. dan Borgonovi, E., 2016, Strategic Management Practise Asa Key Determinant Of Superior Non Governmental Organizations Performance, *Problems of Management in The 21st Century*, 11 (2), 71-92.
- [21] Rastislav, Rajnoha, Lorincová Silvia, 2015, Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia, *Journal of Competitiveness* Vol. 7, Issue 1, pp. 3 - 21, March 2015, ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line).
- [22] Reitzig, M., dan Maceejovsky, 2015, Corporate Hierarchy anda Vertical information flow inside the firm—a behavioral view,” *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 13, pp. 1979–1999.
- [23] Romero, Solis dan Monroy, 2014, Strategic Orientations and Their relationship with performance: A case of a Mexican family firm, January 2014, *Academy of Strategic Management Journal* 13(2) :1-20
- [24] Yang, B., 2004. Holistic learning theory and implications for human resource development. *Advances for Developing Human Resources*, 6(2), 241-262.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)