MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK CV JATINDO UKIR *FURNITURE* JEPARA MELALUI PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY MANAGEMENT*

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen

Disusun oleh:

Fahsya Rahma Salsabrina

30402000382

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2025

SKRIPSI

MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK CV JATINDO UKIR *FURNITURE* JEPARA MELALUI PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY MANAGEMENT*

Disusun Oleh:
Fahsya Rahma Salsabrina
NIM: 30402000382

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Mei 2025
Pembimbing,

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus(HRM)
NIDN. 0629127101

MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK CV JATINDO UKIR *FURNITURE* JEPARA MELALUI PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY MANAGEMENT*

Disusun Oleh:
Fahsya Rahma Salsabrina
NIM: 30402000382

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing	**Reviewer**
Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus	**Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D**
NIDN. 0629127101	NIDN. 0618067501

Olivia 2025.05.23 08:23:20 +07'00'

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Fahsya Rahma Salsabrina

NIM : 30402000382

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Univesitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **"MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK CV JATINDO UKIR *FURNITURE* JEPARA MELALUI PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY MANAGEMENT*"** merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Penelitian siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 20 Mei 2025

Yang menyatakan,

Fahsya Rahma Salsabrina

NIM. 30402000382

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Fahsya Rahma Salsabrina
NIM	: 30402000382
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

***"*MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK CV JATINDO UKIR *FURNITURE* MELALUI PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY MANAGEMENT*"**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Mei 2025

Yang Memberi Pernyataan

FAHSYA RAHMA SALSABRINA

NIM. 30402000382

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah puji Syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan penelitian skripsi ini yang berjudul "Meningkatkan Daya Saing Produk CV Jatindo Ukir *Furniture* Melalui Peran *Knowledge Management* dan *Quality Management*" sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam menyusun skripsi ini bukanlah suatu perjalanan yang mudah, namun dengan bimbinganserta dukungan dan doa restu dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus(HRM) selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta dukungan, meluangkan waktu, dan mengarahkan penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung

4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu, mempermudah, dan memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis
5. Bapak dan Ibu kedua orang tua yang telah memberikan doa dan support kepada penulis agar menyelesaikan penyusunan skripsi ini
6. Ibu Dewi Elisa Agustini, S.E dan Ibu Nurhayati (Alm) yang telah membantu penulis berada hingga di titik ini dan telah mengerahkan segala dukungan, pengorbanan, doa, dan berbagai upaya agar penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. Kasih sayang yang telah dicurahkan kepada penulis agar bangkit, kuat, dan mampu bertahan dan menjadi salah satu alasan agar menyelesaikan penyusunan skripsi. Semoga Allah SWT selalu melindungi mereka dan membalas segala hal baik yang telah diberikan kepada penulis
7. Reinard Mahdi Harmonis, S.H yang telah memberikan arahan, dukungan, serta senantiasa menemani penulis dalam setiap tahapan yang dilalui-nya
8. Aulia Putri Andani, S.Ak yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam penyusunan penelitian ini
9. Kepala, Staff dan Karyawan CV Jatindo Ukir *Furniture* Jepara yang telah memberikan bantuan dan kesempatan kepada penulis dalam penyusunan skripsi
10. Terima kasih kepada saudara, sahabat, teman yang telah mendukung penyusunan skripsi

11. Terima kasih kepada semua pihak yang turut membantu dan mendukung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu
12. Terima kasih kepada diri saya sendiri karena telah berjuang sejauh ini, tidak menyerah dengan keadaan, dan mampu bertahan sampai saat ini.

Demikian kata pengantar yang penulis sampaikan, semoga penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca.

Terima kasih, Wassalamualaikum Wr. Wb.

Semarang, 20 Mei 2025

Fahsya Rahma Salsabrina

30402000382

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **vi**
DAFTAR ISI ..... **ix**
DAFTAR TABEL ..... **xi**
DAFTAR GAMBAR ..... **xii**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiii**
BAB I **1**
PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Penelitian **1**
2.1 Rumusan Masalah **5**
3.1 Tujuan Penelitian **5**
4.1 Manfaat Penelitian **6**
BAB II **7**
KAJIAN PUSTAKA **7**
2.1 Manajemen Pengetahuan *(Knowledge Management)* **7**
2.1.1 Pengertian *Knowledge Management* **7**
2.1.2 Tujuan dan Pentingnya KM **8**
2.1.3 Dimensi *Knowledge Management* **9**
2.1.4 Dimensi Proses Pembentukan *Knowledge Management* **10**
2.2 Manajemen Kualitas *(Quality Management)* **12**
2.2.1 Dimensi Manajemen Kualitas **13**
2.2.2 Prinsip Manajemen Kualitas **14**
2.3 Daya Saing (*Competitiveness)* **15**
2.3.1 Faktor Pengaruh Daya Saing **16**
2.3.2 Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal **18**
BAB III **20**
METODE PENELITIAN **20**
3.1 Jenis Penelitian **20**
3.2 Sumber Data **20**
3.2.1 Data Primer **20**

3.2.2 Data Sekunder 21
3.3 Metode Pengumpulan Data 21
3.3.1 Wawancara 21
3.3.2 Observasi 21
3.4 Metode Analisis Data 22
BAB IV 23
PROFIL PERUSAHAAN 23
4.1 Sejarah Perusahaan 23
4.2 Struktur Organisasi CV Jatindo Ukir *Furniture* 24
4.3 Jumlah Karyawan 28
BAB V 29
ANALISIS DATA 29
5.1 Gambaran Umum Responden 29
5.2 Hasil Analisis Tematik 30
5.3 Pembahasan Hasil Penelitian 31
5.3.1 Daya Saing CV Jatindo Ukir *Furniture* 31
5.3.2 Peran Manajemen Pengetahuan 36
5.3.3 Peran Manajemen Kualitas 42
5.4 Model Konseptual Penelitian 50
BAB VI 52
PENUTUP 52
6.1 Kesimpulan 52
6.2 Rekomendasi Untuk Perusahaan 54
6.3 Keterbatasan Penelitian 54
6.4 Saran untuk penelitian mendatang 55
DAFTAR PUSTAKA 56
DAFTAR LAMPIRAN 58

DAFTAR TABEL

Tabel 4 1 Struktur Organisasi CV Jatindo Ukir Furniture 24
Tabel 4 2 Jumlah Karyawan CV Jatindo Ukir Furniture 28

Tabel 5. 1 Gambaran Umum Responden 29
Tabel 5. 2 Contoh Data Penjualan 35
Tabel 5. 3 Model Konseptual Penelitian 51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5. 1 Dimensi Manajemen Pengetahuan..... 36
Gambar 5. 2 Prinsip Manajemen Kualitas..... 42
Gambar 5. 3Proses dan sistem manajemen kualitas CV Jepara Ukir Furniture..... 47

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1..... 58
LAMPIRAN 2..... 60
LAMPIRAN 3..... 65

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penerapan manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas dalam meningkatkan daya saing pada industri mebel pada CV Jatindo Ukir *Furniture* Jepara. Pertanyaan penelitian mencakup [1] kinerja perusahaan dalam melayani pasar internasional, [2] peluang serta tantangan menghadapi persaingan bisnis di pasar internasional, [3] peran manajemen pengetahuan dalam meningkatkan daya saing produk [4] peran manajemen kualitas dalam meningkatkan daya saing produk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus, melalui data berupa wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan beberapa strategi manajemen pengetahuan dan manajemen mutu untuk mendorong daya saing yang sukses di pasar internasional. Dengan penelitian ini, disarankan agar perusahaan meninjau dan meninjau apa saja kelemahan perusahaan dan strategi implementasi yang tidak diteliti.

***Kata Kunci**: Daya Saing, Manajemen Pengetahuan, Manajemen Kualitas*

ABSTRACT

This study examines the application of knowledge management and quality management in increasing competitiveness in the furniture industry at CV Jatindo Ukir Furniture Jepara. The research questions include [1] the company's performance in serving the international market, [2] the opportunities and challenges facing business competition in the international market, [3] the role of knowledge management in increasing product competitiveness [4] the role of quality management in increasing product competitiveness. This study uses a descriptive qualitative approach with case studies, through data in the form of interviews and observations. The results of the study show that the company has implemented several knowledge management and quality management strategies to drive successful competitiveness in the international market. With this research, it is recommended that companies review and review what are the company's weaknesses and implementation strategies that are not studied.

***Keywords:** competiveness, knowledge management, quality management*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor industri pengolahan dan perdagangan menduduki peringkat tertinggi dalam mendorong perekonomian di Indonesia. Tingginya pertumbuhan sektor industri pengolahan dan perdagangan dapat terjadi diantaranya karena inovasi-inovasi yang diterapkan para pelaku bisnis dalam meningkatkan daya saing perusahaannya. Salah satu industri yang menunjukkan pentingnya peran kreativitas dan inovasi adalah industri kreatif mebel berbahan dasar kayu. Industri mebel kayu khususnya di Kabupaten Jepara merupakan pusat industri mebel yang terkenal dengan ukirannya yang khas. Strategi inovasi yang dilakukan pelaku bisnis furnitur dapat menjadikan pemasaran produk-produk mebel kayu ini semakin berkembang dan diminati oleh pasar global. Berdasarkan laporan statistik Kabupaten Jepara pada tahun 2023, nilai ekspor jenis furnitur kayu di Jepara semakin meningkat sebanyak 287,6 juta USD. Sedangkan perdagangan ekspor di bidang furnitur naik menjadi 5,17% dengan jumlah perusahaan furnitur mencapai 522 di Kabupaten Jepara. Sektor industri ini telah menyerap tenaga kerja mencapai 3.992 orang yang berasal dari Jepara dan kota-kota sekitarnya. Saat ini industri mebel di Kabupaten Jepara menghadapi berbagai tantangan. Selain biaya produksi yang meningkat karena harus mendatangkan bahan baku dari luar Jawa persaingan di pasar internasional dengan pesaing industri furnitur dari mancanegara juga semakin meningkat, seperti dari Amerika, China, Malaysia, dan Vietnam. Para pesaing

manca negara tersebut dapat memproduksi produk-produk furnitur menggunakan teknologi yang canggih sehingga proses produksi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan murah. Tantangan lain yang juga perlu mendapatkan perhatian adalah permintaan gaya dan *design furniture* yang semakin beragam dari konsumen di pasar internasional. Para pelaku bisnis industri furnitur ukir di Jepara semestinya menjadikan perkembangan yang ada di pasar internasional ini menjadi peluang mengingat *crafmanship* ukir dan desain furnitur Jepara yang telah diturunkan dari generasi ke generasi menjadi kekhasan yang tidak mudah ditiru dan dapat menjadi keukuatan dalam daya saing. Hal ini menuntut para pelaku bisnis furnitur kayu di Jepara untuk terus meningkatkan kualitas produknya serta meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam mendesain, menghasilkan dan memasarkan produk-produknya agar dapat memenuhi selera dan kebutuhan pasar yang terus berubah. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah melalui manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) dan manajemen kualitas (*Quality Management*) untuk mendukung bisnis berdaya saing yang berkelanjutan.

Peran *knowledge management* dalam meningkatkan daya saing diyakini semakin penting seiring dengan paradigma baru perekonomian berbasis pengetahuan seperti saat ini (Živojinović dan Stanimirović, 2009). *Knowledge management* yang merupakan proses pengumpulan, penciptaan, penyebaran dan penerapan pengetahuan (Walczak dalam Intezari, 2017) seperti dikutip (Astuti 2021) dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat untuk meningkatkan tiap tahapan proses bisnisnya. *Knowledge management* melibatkan pengelolaan pengetahuan berupa informasi, pengalaman, data yang

diperoleh dari dalam maupun dari luar organisasi, yang melibatkan *stakeholder* internal perusahaan baik pimpinan (*leader*) maupun karyawan (Indarti dan Dyahjatmayanti (2015) dan juga stakeholder eksternal (seperti: pelanggan, pemasok, mitra, pesaing, pemerintah dan masyarakat sekitar). Di era digital saat ini, peran media sosial dan media digital juga menjadi semakin penting dalam proses pengelolaan pengetahuan.

Faktor lain yang juga dianggap semakin penting dalam meraih daya saing adalah *quality management* (manajemen kualitas) yang melibatkan proses dalam mengelola organisasi dengan berfokus pada peningkatan kualitas (Živojinović dan Stanimirović, 2009). Perusahaan yang menerapkan *quality management* dengan baik berusaha untuk merancang dan mengembangkan proses bisnis terbaik dalam menghasilkan produk. Hal ini dilakukan dengan menetapkan persyaratan-persyaratan produk melalui komunikasi yang baik dengan pelanggan, mengevaluasi dan menseleksi pemasok, memastikan proses produksi direncanakan dan berjalan dengan baik, dan mengawasi serta mengukur kinerja proses dan kinerja produk.

CV Jatindo Ukir *Furniture* perusahaan yang bergerak di bidang mebel terbuat dari bahan dasar kayu jati yang berada di Kabupaten Jepara. Produksi pembuatan dilakukan jika menerima pesanan dari pelanggan. Bentuk dan motif yang diproduksi juga beragam dan menerima permintaan yang diinginkan oleh pelanggan. Fokus penjualan CV Jatindo Ukir *Furniture* sendiri hanya melayani konsumen ke luar negeri seperti Amerika dan Eropa. CV Jatindo Ukir *Furniture* berada di Desa Langon, Kecamatan Tahunan, Jepara. Karyawan yang dimiliki sekitar 73 karyawan dengan rata-rata pekerja laki-laki masyarakat sekitar. Industri

mebel sudah menjadi mata pencaharian sebagian besar masyarakat di Kabupaten Jepara. Jatindo Ukir *Furniture* memiliki peluang yang besar karena telah memiliki pelanggan bisnis yang berpusat di Eropa yang dilayani dari mulai tahap konsep referensi hingga menyediakan garansi setelah produk sampai di tangan pelanggan. Konsep bisnis yang dilakukan oleh Jatindo Ukir *Furniture* melalui sistem *pre-order* atau pemesan produk yang dilakukan sebelum barang tersebut diproduksi. Melalui skema ini perusahaan memproduksi pesanan sesuai model, warna, bahan baku yang diinginkan konsumen melalui proses komunikasi dua-arah dengan konsumen sehingga dapat memberikan hasil yang lebih memuaskan pelanggan. Akan tetapi, perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan diantaranya seringnya terjadi keterlambatan dalam memenuhi pesanan pelanggan di luar negeri dan masih kurang cepat dalam menanggapi perubahan tren *design furniture* yang terus berubah. Berdasarkan fenomena bisnis di atas, peneliti bermaksud untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana perusahaan dapat meningkatkan daya saing dalam melayani pasar internasional melalui pendekatan manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas. Manajemen pengetahuan berfokus pada pengetahuan sebagai sumber daya saing dengan mengelola kegiatan mendapatkan, menciptakan, mentransformasi dan menggunakan pengetahuan. Sementara itu manajemen kualitas berfokus pada pengembangan sistem kualitas dalam proses bisnis perusahaan untuk meraih kepuasan pelanggan baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal (karyawan). Khususnya, penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji lebih jauh bagaimana peran *knowledge management* dan *quality management* dalam meningkatkan daya saing produk furnitur pada CV Jatindo Ukir *Furniture*.

2.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas berperan dalam meningkatkan daya saing CV Jatindo Ukir *Furniture.* Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana daya saing produk CV Jatindo Ukir *Furniture* saat ini dan apa saja peluang dan tantangan yang dihadapi CV Jatindo Ukir *Furniture* dalam persaingan bisnis furnitur?
2. Bagaimana peran manajemen pengetahuan dalam meningkatkan daya saing produk-produk CV Jatindo Ukir *Furniture*?
3. Bagaimana peran manajemen kualitas dalam meningkatkan daya saing produk-produk CV Jatindo Ukir *Furniture*?

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis dalam penilitian ini yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana daya saing produk CV Jatindo Ukir *Furniture* saat ini dan apa saja peluang dan tantangan yang dihadapi CV Jatindo Ukir *Furniture* dalam persaingan bisnis furnitur
2. Untuk mengeksplorasi dan memahami bagaimana peran manajemen pengetahuan dalam meningkatkan daya saing produk-produk CV Jatindo Ukir *Furniture*
3. Untuk mengeksplorasi dan memahami bagaimana peran manajemen kualitas dalam meningkatkan daya saing produk-produk CV Jatindo Ukir *Furniture*

4.1 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis yang akan diuraikan, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharap dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan terkait peran *knowledge management* dan *quality management* dalam meningkatkan daya saing.

2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan furnitur khususnya CV Jatindo Ukir *Furniture* dalam merumuskan kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan daya saing produk mereka melalui pendekatan manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pengetahuan *(Knowledge Management)*

2.1.1 Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge management adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyaring, mengumpulkan, mengolah, dan membagikan pengetahuan dalam sebuah perusahaan tersebut. Menurut Prabowo (2010) seperti dikutip Manalu (2024) berpendapat bahwa *knowledge management* adalah merencanakan, menyusun, melaksanakan berbagai data sumber yang kompeten guna kepentingan bersama. Sedangkan peran *knowledge management* menjadi alat untuk mendukung keberlangsungan interaksi dan informasi sebagai media belajar perusahaan (Manalu 2024). Definisi yang menjelaskan *knowledge management* sangat beragam, *knowledge management* sebuah proses dari pemikiran dan perasaan manusia untuk belajar dan bekerja agar mendapatkan solusi dari permasalahan (Diansari dan Budianita, 2020) seperti dikutip Sari (2021).

Manajemen pengetahuan adalah bentuk dari pengumpulan ilmu yang di dapat dari segala materi. Unsur pembentukan KM meliputi tiga tahap yaitu orang, proses, dan teknologi. Tiga hal tersebut berkaitan satu dengan yang lain sebagai penghubung antar orang sebagai pengelola sedangkan proses dan teknologi sebagai alat pembantu pembentukan pengetahuan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses dan upaya yang dilakukan perusahaan melalui pengumpulan ilmu pengetahuan yang di dapat dari internal maupun eksternal perusahaan, guna kepentingan memecahkan solusi bersama.

2.1.2 Tujuan dan Pentingnya KM

Knowledge management berperan penting dalam perusahaan guna meningkatkan daya saing dan asset, sehingga persaingan perusahaan dapat mengakses informasi dan pengetahuan lebih cepat dan luas. Teknologi di era kini semakin pesat dan dapat ditunjang dengan menerapkan pengetahuan manajer di perusahaan tersebut. Tujuan dari penerapan *knowledge management* adalah menunjang produktifitas kegiatan bisnis perusahaan, seperti:

1. Penghematan waktu dan biaya produksi, dengan menerapkan pengetahuan yang terorganisasi, maka sebuah perusahaan akan menggunakan waktu dan aktifitas lainnya, sehingga biaya dan waktu yang digunakan lebih sedikit dan hemat biaya
2. Meningkatkan aset perusahaan, manajemen pengetahuan akan membentuk kreatifitas dan inovasi kepada karyawannya, sehingga menciptakan SDM yang bermutu tinggi
3. Kemampuan berdaya saing berbasis teknologi, semakin tinggi nya aset perusahaan maka tantangan yang dihadapi pun beragam, manajemen pengetahuan berguna untuk mengikuti perkembangan lingkungan bisnis

4. Meningkatkan produktifitas, pengembangan pengetahuan yang diterapkan dalam perusahaan akan meningkatkan juga produktifitas kegiatan perusahaan, sehingga lebih efisien

2.1.3 Dimensi *Knowledge Management*

Pengelolaan sistem manajemen pengetahuan berguna agar perusahaan terus berinovasi, kreatif, dan efisien. Sehingga penerapan dapat menyusun strategi dan mengatur setiap perubahan yang terjadi. Penerapan *knowledge management* terdiri dari tiga komponen utama yaitu:

1. Manusia (*people*)

   Pelaksanaan manajemen pengetahuan mempunyai kunci utama pada ketersediaan manusia yang berkualitas. Peran penting manajemen pada proses ini dianggap penting untuk memberi arahan sumber daya manusia nya sehingga mengetahui tugas dan tanggung jawab dari menjalankan proses manajemen pengetahuan.

2. Proses (*process*)

   Rangkaian struktur yang jelas untuk mengidentifikasi agar mempermudah inovasi atau penciptaan pengetahuan. Dengan adanya itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mengidentifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial dan menjalankan penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan.

3. Teknologi (*technology*)

   Teknologi dapat membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses manajemen pengetahuan dengan cara menangkap, menyimpan, dan

menggunakan informasi. Oleh karena itu perusahaan perlu membangun teknologi seperti basis data, server, dan portal.

2.1.4 Dimensi Proses Pembentukan *Knowledge Management*

Manajemen pengetahuan adalah bentuk dari pengumpulan ilmu yang di dapat dari segala materi. Unsur pembentukan KM meliputi tiga tahap yaitu orang, proses, dan teknologi. Tiga hal tersebut berkaitan satu dengan yang lain sebagai penghubung antar orang sebagai pengelola sedangkan proses dan teknologi sebagai alat pembantu pembentukan pengetahuan. Dimensi proses pembentukan pengetahuan meliputi: penciptaan (KM *creation*), pembauran (KM *assimilation*), penyebaran (KM *dissemination*), dan penerapan pengetahuan (KM *application*) di perusahaan. Dimensi tahapan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. *Knowledge Management Creation* (Penciptaan Manajemen Pengetahuan)

   Unsur utama dalam penerapan *knowledge management* adalah penuangan ide ide dan menciptakan pengetahuan baru untuk melakukan inovasi. Kepemimpinan yang paham akan pentingnya KM *creation* akan mendukung dan menciptakan pembaruan pengetahuan dalam organisasi. Menurut Nonaka (1994: 15-19) seperti dikutip Shohibul Aziz (2020) *knowledge creation* adalah terciptanya pengetahuan baru dari hasil pertukaran pengetahuan dan dikembangkan oleh anggota dalam organisasi. Nonaka menjelaskan bahwa ada 2 jenis interaksi pengetahuan yaitu, *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* memiliki pengertian pengetahuan yang berdasarkan ataas pemikiran, perilaku, dan pengalaman individual dalam diri manusia. Contoh

dari *tacit knowledge* adalah persepsi, gagasan, keahlian anggota yang tidak semua orang miliki pemikiran tersebut, sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan berdasarkan sumber yang jelas baik berupa data, dokumen, grafik, angka dan lain sebagainya yang dapat dijelaskan secara langsung dan mudah untuk dipahami. Peran penting dalam terbentuknya KM *creation* adalah budaya dan kepemimpinan organisasi tersebut. Pemimpin yang baik akan sadar pentingnya *knowledge management* bagi perusahaan dan melakukan berbagai upaya untuk memotivasi karyawan sehingga mendorong pengetahuan dan kreatifitas guna meningkatkan upaya daya saing dalam perusahaan.

2. *Knowledge Management Assimilation* (Pembauran Manajemen Pengetahuan)

   Peran penting pemimpin dalam proses ini dibutuhkan untuk mengolah semua pengetahuan yang ada, untuk memudahkan pembentukan manajemen pengetahuan dalam organisasi seorang pemimpin membuat peran berbagai bidang sebagai:

   1) Pekerja pengetahuan (*knowledge worker*)
   2) Infrastruktur pengetahuan secara teknis (*technical knowledge infrastructure*)
   3) Kondisi pengetahuan internal (*internal management climate*)
   4) Proses manajemen pengetahuan (*knowledge management process*).

3. *Knowledge Management Disseminiation* (Penyebaran Manajemen Pengetahuan)

   Proses ini melibatkan pengetahuan yang dihasilkan dan sudah didiskusikan disebarkan kepada unit kerja, tujuannya guna mempengaruhi pemanfaatan dan

sistem kerja secara efisien. Pengetahuan yang bersifat inofatif akan meningkatkan produktifitas dari pekerja.

4. *Knowledge Management Application* (Penerapan Manajemen Pengetahuan)

   Proses dalam penerapan pengetahuan adalah penerapan hasil diskusi untuk memanfaatkan penciptaan pengetahuan yang baru agar masalah daya saing dapat diatasi dengan tepat, mengevaluasi pengetahuan yang sudah ada sebelumnya juga dapat dilakukan untuk dirasakan manfaat dalam organisasi. Penerapan manajemen pengetahuan juga perlu didukung dengan pekerja yang berkompeten, para pekerja dipastikan mengetahui tanggung jawab dan tugas masing-masing sehingga penerapan pengetahuan dapat meningkat dan berjalan dengan baik.

2.2 Manajemen Kualitas *(Quality Management)*

Manajemen kualitas semakin banyak diterapkan oleh perusahaan karena perannya dalam meningkatkan daya saing. Manajemen kualitas berfokus pada perbaikan proses produksi dalam rangka memenuhi persyaratan-persyaratan yang diminta oleh pelanggan terkait realibilitas produk atau layanan perusahaan (Carvalho dan rekan, 2021). Untuk keberhasilan penerapan manajemen kualitas, perusahaan perlu menerapkan beberapa aspek seperti pengelolaan proses, berfokus pada pelanggan, perhatian terhadap kualitas bahan baku (pasokan) dan melibatkan karyawan dalam kegiatan tim kecil dalam proses produksi. Manajemen kualitas merupakan alat yang digunakan untuk mengatur strategi pada perusahaan yang melibatkan semua pelaku bisnis dan berfokus pada kualitas produk atau jasa yang dijalankan (Hondro et al., 2021).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas yaitu langkah atau strategis yang digunakan perusahaan melalui perbaikan dari segi kualitas produk guna meningkatkan daya saing.

2.2.1 Dimensi Manajemen Kualitas

Dimensi praktek manajemen kualitas menurut (Carvalho dkk. 2021), terdiri dari dua dimensi, yaitu aspek keperilakuan dan aspek teknis.

Aspek perilaku meliputi:

1. Komitmen manajemen berkaitan dengan bagaiman manajer secara aktif berkomitmen dan terlibat untuk mendorong perubahan untuk selalu menjalankan praktek terbaik dalam proses bisnisnya sejalan dengan tuntutan perubahan yang ada.
2. Keterlibatan pelanggan, menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dengan melibatkan mereka dalam tahapan pengembangan, produksi atau pemasaran produk.
3. Keterlibatan pemasok, menjalin hubungan yang baik dengan pemasok untuk memastikan perusahaan mendapatkan pasokan dengan kualitas, jumlah, harga serta waktu yang terbaik.
4. *Employee involvement*, melibatkan karyawan dalam menghasilkan produk dengan kualitas terbaik dengan memastikan mereka memiliki kapasitas, ketrampilan dan keahlian yang memadai.

Aspek teknis meliputi:

1. Teknik *benchmarking* untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar dari segi biaya dan proses operasional yang dijalankan.
2. Pengelolaan proses (*Process Management*), untuk memperbaiki kualitas perusahaan perlu memperhatikan bagaimana proses mulai dari perancangan sampai barang diproduksi.
3. Informasi dan analisis terkait proses mengumpulkan dan menganalsis berbagai informasi terkait kualitas proses dan produk dan informasi produk baru.
4. Perencanaan strategis formal, berkaitan dengan tujuan-tujuan kualitas yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang serta perencanaan-perencanaan yang disusun oleh perusahaan secara formal untuk mencapai tujuan tersebut dan bagaimana hal tersebut dikomunikasikan kepada semua karyawan.

2.2.2 Prinsip Manajemen Kualitas

Beberapa prinsip manajemen kualitas disampaikan oleh Živojinović dan Stanimirović, 2009, terdiri dari:

1. Fokus pada pelanggan
2. Kepemimpinan
3. Partisipasi karyawan
4. Pendekatan sistem dan proses
5. Perbaikan berkelanjutan
6. Kemitraan dengan pemasok
7. Pengambilan keputusan berbasis fakta.

2.3 Daya Saing (*Competitiveness)*

Daya saing adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu entitas, negara, bangsa, maupun perusahaan untuk terus meningkatkan dan memperbaiki serta merubah fenomena dalam ekonomi, teknologi, maupun politik yang berubah (Eliasson, 2023). Dalam konteks organisasi, Arraya dan Ferreira (2025) mendefinisikan daya saing perusahaan merupakan kemampuan dan kemahiran perusahaan untuk bersaing secara efektif dengan perusahaan lain. Menjadi berdaya saing berarti bahwa perusahaan terus berusaha untuk meningkatkan dan memperkuat orientasi pasar, adaptasi, sumber daya, kemampuan, dan kompetensinya dibandingkan dengan pesaingnya.

Sementara itu, Daryanto (2010) menjelaskan daya saing adalah kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam target pemasaran agar memenuhi kepuasan konsumen dilihat dari ketepatan waktu, harga relatif, respon perubahan permintaan konsumen yang berubah, keunggulan produk, dan diferensiasi produk yang inovatif. Perusahaan yang baik dalam berdaya saing dapat dilihat dari segi tenaga kerja, kewirausahaan, teknologi, dan modal (Tambunan, 2008) seperti dikutip Riyanto (2018). Kemampuan daya saing dapat diklasifikasikan kedalam strategi keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi, dan fokus pangsa pasar seperti yang dikemukakan oleh Porter (2003) seperti dikutip Lenggogeni dan Tae Ferdinand (2016), meliputi:

a. Keunggulan biaya, perusahaan menetapkan harga yang lebih rendah dibanding pesaing lainnya atau memberikan keunggulan manfaat produk dengan harga yang lebih tinggi sesuai kualitas.
b. Diferensiasi, perusahaan menciptakan produk dengan ciri khas tersendiri dan memiliki keunggulan dibanding pesaing.
c. Fokus, perusahaan menetapkan tujuan tertentu segmen pasar yang detail dan efisien, sehingga keberlangsungan dalam berdaya saing dapat tercapai.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa daya saing merupakan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan daya saing yang dimiliki dengan menetapkan harga yang lebih rendah dan kualitas yang tinggi sehingga mampu bertahan dalam segmen pasar yang terus berkembang.

2.3.1 Faktor Pengaruh Daya Saing

Bogiwe (2014) seperti dikutip Wowor, Kindangen, dan Pondaag (2020) faktor yang mempengaruhi tingkat daya saing melalui teknologi, biaya bahan baku produk, efisiensi produksi, kualitas produk, dan segi promosi yang dilakukan.

Faktor tersebut dapat diuraikan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Teknologi

   Perusahaan yang baik mengikuti perkembangan teknologi dari masa ke masa agar daya saing tidak tertinggal, dari segi teknologi yang baik dapat mendorong pesatnya proses produksi perusahaan tersebut

2. Biaya bahan baku

   Biaya bahan baku yang baik dapat ditentukan dengan memilah bahan

yang akan digunakan untuk produksi, dengan memilah dan menentukan bahan perusahaan dapat membatasi besarnya biaya yang akan digunakan, perusahaan yang mengelola biaya bahan baku dengan optimal cenderung harga yang dipasarkan lebih murah dibanding perusahaan lain dan akan meningkatkan penjualan lebih besar

3. Efisiensi produk

   Dengan didukung oleh teknologi yang terbaru dan biaya bahan baku yang rendah akan meningkatkan efisiensi produksi, perusahaan yang efisien memiliki pengeluaran yang kecil dibandingkan pemasukan. Para pekerja dalam hal ini juga menjadi faktor pendorong menentukan efisiensi produksi dalam perusahaan tersebut, dengan pekerja yang mumpuni akan meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan

4. Kualitas produk

   Perusahaan yang unggul dalam daya saing dapat ditinjau dari kualitas produk yang dihasilkan, konsumen akan menilai produk berkualitas tinggi yang akan menjadi sasaran, oleh karena itu pentingnya perusahaan memiliki kualitas produk yang tinggi agar daya saing perusahaan lebih efektif.

5. Promosi

   Perkembangan ekonomi jaman sekarang makin pesat didukungnya fasilitas media sosial yang ada, perusahaan dapat melakukan daya saing industri melalui promosi diberbagai media sosial yang mudah dijangkau. Tidak hanya melalui media sosial, promosi dapat dilakukan

melalui langsung seperti bazar, perkenalan produk *door to door*, selain itu dengan memberikan penawaran harga yang menarik akan meningkatkan penjualan dan daya saing perusahaan.

2.3.2 Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal

Lingkungan eksternal di luar organisasi atau perusahaan perlu dikaji untuk menentukan peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkategorikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang menggambarkan lingkungan eksternal sebagai tempat sumber daya. Kedua perspektif yang menggambarkan lingkungan eksternal sebagai tempat informasi. Perspektif pertama berdasar pada asumsi bahwa lingkungan eksternal menyediakan dukungan yang penting bagi berjalannya sistem pada perusahaan seperti pelanggan, peraturan peruandanga. Lingkungan internal dapat dikategorikan menjadi tiga kategori yaitu, budaya, struktur, dan sumber daya. Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan suatu perusahaan atau organisasi. Struktur yaitu cara perusahaan mengkoordinasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur dapat disebut juga sebagai rantai perintah dan dapat digambarkan dengan bagan organisasi. Budaya yaitu pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang diberikan kepada anggota organisasi. Dengan adanya budaya yang diberikan kepada anggota organisasi dapat memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota perusahaan dari manejer sebagai puncak hingga karyawan operatif. Sumber daya yaitu aset yang diperlukan perusahaan untuk mengelola barang atau jasa. Aset meliputi keahlian, kemampuan, dan bakat yang didapat dari sumber daya manusia.

Selain pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan, tentunya perusahaan juga memerlukan sumber daya finansial agar kegiatan perusahaan dapat berjalan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan pada CV Jatindo Ukir *Furniture* Jepara. Pencarian data di lapangan bertujuan untuk memahami secara lebih mendalam permasalahan yang ada dan mengkaji menggunakan pendekatan yang dipilih untuk menawarkan alternatif solusi. Khususnya penelitian ini berfokus untuk mengkaji peran *knowledge management* dan *quality management* dalam meningkatkan daya saing produk CV Jatindo Ukir *Furniture* di Jepara dalam melayani pasar internasional.

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Menurut Echdar (2017:284) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui media perantara. Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari metode wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan difokuskan untuk menggali informasi terkait tantangan, peluang, dan praktek yang dijalankan perusahaan dalam meningkatkan daya saing produk perusahaan di pasar internasional dan sejauh mana peran manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas.

3.2.2 Data Sekunder

Menurut Echdar (2017:284) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data penelitian lain yang diperoleh dari media perantara. Data sekunder berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan. Untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa data dan dokumentasi Perusahaan, yang dapat mendukung hasil penelitian seperti data penjualan, data karyawan, dan sebagainya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Wawancara

Menurut Echdar (2017:93) menyatakan bahwa wawancara adalah sebuah usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan juga. Metode ini dilakukan dengan harapan untuk menemukan permasalahan dan alternatif solusi secara lebih terbuka, dimana responden diminta pendapat dan memberikan ide-idenya. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara langsung dengan pemilik perusahaan dan dua orang manajer yaitu Manajer SDM serta Manajer Produksi dan Pengembangan Produk. Wawancara juga akan melibatkan perwakilan karyawan. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan direkam menggunakan *audio recorder*.

3.3.2 Observasi

Menurut Echdar (2017:288) menyatakan bahwa observasi merupakan kegiatan dengan menggunakan pancaindera, dari pengelihatan, penciuman, pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan guna menjawab penelitian.

Observasi yang dilakukan penelitian ini untuk mengetahui secara langsung bagaimana proses bisnis perusahaan, khususnya terkait dengan proses produksi.

3.4 Metode Analisis Data

Penulis menggunakan metode analisis kualitatif yaitu data yang diperoleh dari para informan berupa hasil wawancara akan dianalisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Analisis kualitatif menggunakan pendekatan *thematic analysis*. *Thematic analysis* adalah metode dengan analisis kualitatif yang terinci, kompleks, dan relevan (Holloway & Todres, 2003).

Tahapan dalam melakukan *thematic analysis* adalah dengan mentranskrip hasil wawancara untuk masing-masing informan dari audio ke teks. Selanjutnya semua data yang didapatkan dibaca dan dipahami untuk memperoleh gambaran secara lebih *holistic*. Untuk menganalis data dilakukan dengan bantuan *software* komputer (Tabel *Ms Word*), dengan sebelumnya menyusun kode-kode berdasarkan dimensi-dimensi manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas dari model yang dikembangkan oleh peneliti terdahulu. Hal ini mempermudah dalam menganalisis kode atau tema mana yang relevan dan yang tidak relevan. Tahapan selanjutnya menentukan tema-tema sebagai temuan akhir dari yang lebih sesuai dengan konteks perusahaan sebagai objek penelitian.

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Perusahaan

Perusahaan Jatindo Ukir *Furniture* berdiri pada tanggal 26 Februari 1987 dengan nama *Java Teak* Indonesia COY, yang menghasilkan produk furnitur untuk pasar ekspor ke Eropa. Pada tahun 1992 *Java Teak* Indonesia COY berganti nama menjadi Jatindo Ukir *Furniture*. Pemilik keseluruhan saham dimiliki oleh Gatut Raditya, S.E. selaku direktur, sedangkan pesero komenditer yaitu, Sutrimo Yusuf, Sulastri, dan Hestri Hastaria. Anggota pengurus terdiri dari anggota keluarga sehingga perusahaan ini merupakan milik perseorangan.

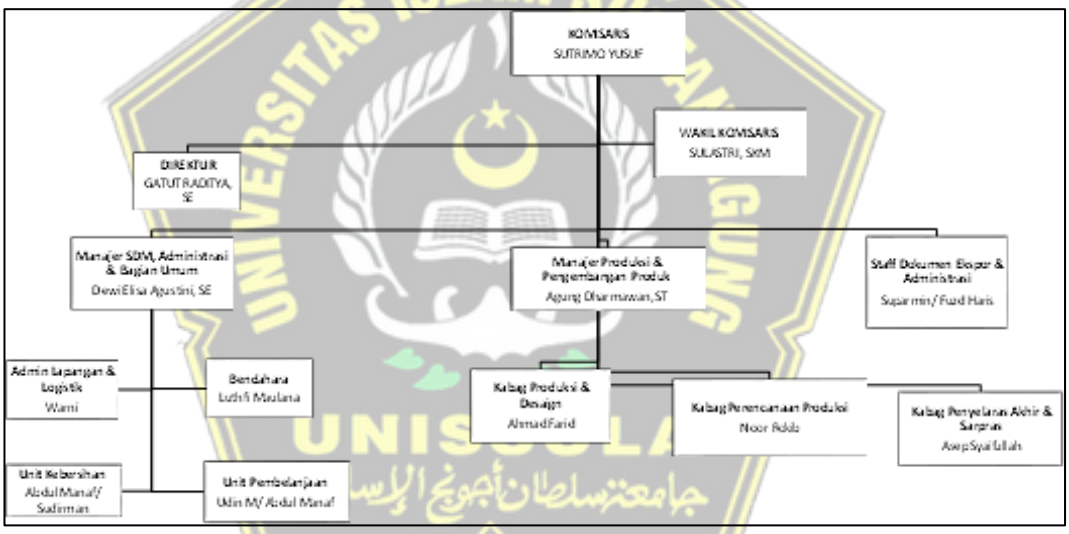
Kantor Jatindo Ukir beralamat di Jl. Sinabung 2/1, Semarang. Selain kantor utama, Jatindo Ukir *Furniture* juga memiliki *workshop* dan gudang di Jl. Sunan Mantingan, Desa Langon RT07/RW.04 Kecamatan Tahunan, Jepara. Dengan luas tanah sebesar 3550m2. Perusahaan dibangun karena memiliki lokasi yang strategis berada di wilayah pusat permebelan Kabupaten Jepara dan kemudahan memperoleh tenaga kerja di wilayah tersebut. Perusahaan mempunyai komitmen terus berusaha memberikan produk, harga, kualitas, dan layanan terbaik di industri.

Proses produksi melalui tahapan panjang dan mendetail, permintaan konsumen dengan berbagai persyaratan dipenuhi agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Berawal hanya melakukan ekspor di Belgia dengan jumlah pemesanan sedikit, seiring berjalannya waktu ekspor dilakukan diberbagai negara Eropa, Amerika, dan lain-lain. Target perusahaan dilihat dari sedikit banyaknya

pengiriman *container* ke *buyer* dalam jangka satu tahun, perusahaan mentargetkan melakukan pengiriman sebanyak 24 kali agar memenuhi target. Perusahaan pernah mengalami masa sulit pada tahun 2019 dimana dalam kurung waktu satu tahun CV Jatindo Ukir *Furniture* tidak melakukan proses produksi karena tidak adanya pesanan dari luar.

4.2 Struktur Organisasi CV Jatindo Ukir *Furniture*

Struktur organisasi CV Jatindo Ukir *Furniture* serta tugas dan tanggung jawab masing-masing pemegang jabatan disajikan sebagai berikut:



Tabel 4 1 Struktur Organisasi CV Jatindo Ukir Furniture

Tugas dan tanggung jawab bagian struktur organisasi, sebagai berikut:

1. Komisaris dan Wakil Komisaris

   Komisaris dan wakil komisaris memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengawasan kegiatan operasional dan memberikan kritik dan saran terhadap peraturan dalam menjalankan kegiatan produksi perusahaan.

2. Direktur

   Direktur sebagai pimpinan dan menjalankan perusahaan dengan baik, bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan perusahaan, serta menjalin kerja sama hubungan yang baik dengan pihak lain untuk menjalankan perusahaan.

3. Manajer SDM, Administrasi dan Bagian Umum

   Manajer SDM, Administrasi dan Bagian Umum memiliki tanggung jawab dalam hal pembukuan perusahaan, membuat laporan keuangan pada periode yang telah ditetapkan, mengambil keputusan dalam pengelolaan keuangan, dan mengatur seluruh karyawan agar berjalan dengan baik.

4. Manajer Produksi dan Pengembangan Produk

   Manajer Produksi dan Pengembangan Produk sebagai pengendalian proses produksi sesuai pesanan, dari awal penjadwalan produksi, mengawasi proses produksi dari awal hingga akhir, dan bertanggung jawab dengan pembeli.

5. Admin Lapangan dan Logistik

   Admin Lapangan dan Logistik bertanggung jawab dalam pengiriman kontainer barang yang sudah siap dikirim dari gudang hingga pelabuhan.

6. Bendahara

   Bendahara bertugas untuk mengatur pendapatan dan pengeluaran uang perusahaan, menyimpan dana, dan melakukan laporan kas kepada atasan.

7. Unit kebersihan dan Pembelanjaan

   Unit Kebersihan dan Pembelanjaan bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan di lingkungan kerja dan bertugas membeli kebutuhan yang diperlukan.

8. Kepala bagian Produksi dan Desain

   Kabag Produksi dan Desain bertanggung jawab untuk menyiapkan sampel produk dan desain produk. Serta bertugas dalam ketepatan produk agar sesuai dengan pesanan.

9. Kepala bagian Perencanaan Produksi

   Bertanggung jawab kepada manajer produksi, membuat jadwal perencanaan produksi dari pesanan diterima hingga barang jadi.

10. Kepala bagian Penyelaras akhir & Sarana Prasarana

    Penyelarasan akhir dan pemeliharaan saarana prasarana bertugas untuk melakukan kegiatan produksi dan memelihara alat dan pemeliharaan alat yang rusak.

CV Jatindo Ukir *Furniture* memiliki 73 karyawan di tahun 2025. Untuk status karyawan tetap sebanyak 13 orang, karyawan tidak tetap 2 orang, karyawan harian sebanyak 50 orang, dan karyawan borongan berjumlah 8 orang. Perusahaan mengharuskan seluruh karyawannya untuk mengisi daftar hadir secara manual karena pemberian upah dan gaji setiap status karyawan berbeda dengan jam kerja selama 8 jam di luar jam lembur.

CV Jatindo Ukir *Furniture* memproduksi mebelnya dari bahan mentah hingga menjadi furnitur, bahan baku yang diperoleh berasal dari Perum Perhutani dan telah mendapatkan sertifikat dan dipantau oleh MUTU (Lembaga Audit dan Sertifikasi Kayu). Sebagai perusahaan bergerak melalui ekspor, CV Jatindo Ukir *Furniture* hingga saat kini masih menjual produknya ke negara-negara maju seperti Amerika, Belgia, dan beberapa wilayah di Timur Tengah.

Dalam proses produksi setiap tahapan dari awal hingga akhir diawasi dan dikontrol oleh bagian QC (*quality control*) dari dua pihak (perusahaan dan pembeli). Produk yang lolos dari tahap QC masuk dalam bagian packing dan mengikuti aturan atau persyaratan yang diberikan oleh pembeli, mulai dari pengemasan, bahan pengawet/ *silica gel*, bahan kemasan, serta karton atau *box* untuk kemasan harus sesuai ukuran dan ketebalannya.

4.3 Jumlah Karyawan

No	Job Position	Keterangan
1	Manajer • SDM, Administrasi dan Bagian Umum • Manajer Produksi dan Pengembangan Produk	2
4	Bendahara	1
5	Admin Lapangan dan Logistik	1
7	Kepala Bagian: • Produksi & Desain • Perencanaan Produksi • Penyelarasan akhir & Sarpras	3
10	*Staff* : Staff dokumenter Ekspor & Administrasi SVLK Unit Kebersihan & Pembelanjaan Unit Pengadaan dan Pengeringan Papan Unit Pemeliharaan Sarana Prasarana Unit Pembahanan, Mekanik, Pertukangan, Pola Ukir, Ukiran	12
14	Bagian Service	11
15	Bagian Amplas	10
16	Mekanik Unit Pengadaan Papan	8
17	Bagian Pembahanan	4
18	Tukang Kayu Harian	21
	Total	73

Tabel 4 2 Jumlah Karyawan CV Jatindo Ukir Furniture

BAB V

ANALISIS DATA

5.1 Gambaran Umum Responden

Penelitan ini melibatkan 4 (empat) narasumber yang terdiri dari Manajer SDM, Administrasi dan Bagian Umum yang juga merupakan Wakil Direktur, Manajer Produksi, Kepala Bagian Produksi, dan perwakilan karyawan, seperti tersaji dalam

No	Nama (Kode Responden)	Jabatan
1	DEA_HRM	Wakil Direktur & Manajer SDM, Administrasi dan Bagian Umum
2	ADMP	Manajer Produksi dan Pengembangan Produk
3	NRKP	Kepala Bagian Produksi dan desain
4	AMK	Karyawan

Tabel 5. 1 Gambaran Umum Responden

Para narasumber di atas dipilih dengan pertimbangan mereka memiliki informasi yang relevan terkait bagaimana peran manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Narasumber 1 (DEA_HRM) sebagai Manajer SDM, Administrasi dan Bagian Umum sekaligus sebagai Wakil Direktur bertanggungjawab dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pembukuan perusahaan. Dengan demikian bisa membantu memberikan informasi tentang bagaimana proses pengetahuan dan informasi didapatkan, disebarluaskan dan diterapkan di perusahaan. Narasumber 2 (ADMP), sebagai Manajer Produksi dan Pengembangan Produk bertanggungjawab dalam

proses produksi, memiliki sumber informasi yang relevan terkait pengendalian dan pengawasan produksi sesuai pesanan dari awal penjadwalan produksi, pengawasan proses produksi, dan sampai dengan produk akhir diterima pembeli. Selanjutnya, narasumber 3 (NRKP) yang merupakan Kepala Bagian Produksi dan Desain, bertanggung jawab untuk menyiapkan desain dan sampel produk serta memastikan etepatan produk sesuai pesanan. Kedua narasumber memiliki informasi yang relevan khususnya terkait penerapan manajemen kualitas di perusahaan. Terakhir, narasumber 4 yaitu AMK, yang merupakan salah perwakilan karyawan, dapat memberikan informasi khususnya terkait operasional produksi sehari-hari.

5.2 Hasil Analisis Tematik

Proses *thematic analysis* telah dilakukan dengan mentranskrip hasil wawancara yang dilakukan dengan masing-masing informan dari audio ke teks. Tahap selanjutnya, peneliti membaca keseluruhan hasil traskrip wawancara untuk memahami dan memperoleh gambaran secara lebih holistic. Untuk menganalis data dengan lebih mudah dilakukan dengan menyajikan pertanyaan dan jawaban dari masing-masing informan ke dalam table *MS Word*, berdasarkan urutan pertanyaan.

Untuk tahap awal, tema-tema utama ditentukan berdasarkan dimensi-dimensi manajemen pengetahuan. manajemen kualitas, dan daya saing dari model yang dikembangkan oleh peneliti terdahulu atau kajian literatur, dengan membuka kemungkinan munculnya tema baru dari data yang diperoleh. Tahapan selanjutnya

menentukan tema-tema kunci sebagai temuan akhir yang lebih sesuai dengan konteks perusahaan (Transkrip wawancara dan hasil analisis tematik secara lengkap tersaji dalam lampiran).

Tema-tema kunci hasil temuan dalam penelitian ini, dapat diringkas dalam table berikut:

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Tema Kunci
1	Bagaimana daya saing CV Jatindo Ukir *Furniture* saat ini dan apa saja peluang dan tantangan yang dihadapi dalam persaingan bisnis furnitur?	- Strategi Fokus - Zero Complaint - Kinerja Penjualan
2	Bagaimana peran manajemen pengetahuan dalam meningkatkan daya saing produk-produk CV Jatindo Ukir *Furniture*?	- People - Proses - Teknologi
3	Bagaimana peran manajemen kualitas dalam meningkatkan daya saing produk-produk CV Jatindo Ukir *Furniture*?	- Fokus Pelanggan - Komitmen Kepemimpinan - Partisipasi Karyawan - Pendekatan Sistem dan Proses - Perbaikan berkelanjutan - Kemitraan dengan pemasok - Pengambilan Keputusan berbasis Fakta

Tabel 5. 2 Temuan Tematik Analisis

5.3 Pembahasan Hasil Penelitian

5.3.1 Daya Saing CV Jatindo Ukir *Furniture*

Daya saing merupakan faktor penting bagi keberhasilan, pertumbuhan dan pencapaian laba suatu usaha. Perusahaan yang mempunyai daya saing adalah

mereka yang secara terus-menerus berusaha untuk memperkuat orientasi pasarnya, kemampuan dan kompetensinya sumber dayanya, produknya, serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap lingkungan bisnisnya, sehingga dapat bersaing secara efektif dengan perusahaan lain. Pendekatan daya saing perusahaan diantaranya adalah pendekatan strategis, Dengan menggunakan pendekatan strategi, kemampuan daya saing dapat diklasifikasikan ke dalam strategi keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi, dan fokus pangsa pasar seperti yang dikemukakan oleh Porter (2003).

Berdasarkan analisis tematik hasil wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber manajer dan karyawan CV Jatindo Ukir *Furniture* terkait daya saing produk perusahaan, ditemukan 3 tema besar yaitu: Fokus pada pasar internasional, *zero complaint* dan kinerja penjualan. Masing-masing tema akan dibahas sebagai berikut:

1. Fokus pada pasar Internasional

Berdasarkan data yang didapatkan dari nara sumber/informan dapat disimpulkan bahwa strategi yang menjadi keunggulan Jatindo Ukir *Furniture* adalah pada strategi Fokus. Strategi Fokus yaitu perusahaan menetapkan segmen pasar tertentu secara detail dan efisien, sehingga keberlangsungan dalam keunggulan daya saing dapat tercapai. CV Jatindo Ukir *Furniture* perusahaan yang bergerak di bidang mebel terbuat dari bahan dasar kayu jati yang berada di Kabupaten Jepara. Produksi pembuatan dilakukan jika menerima pesanan dari pelanggan. Bentuk dan motif

yang diproduksi juga beragam dan menerima permintaan yang diinginkan oleh pelanggan.

Strategi fokus CV Jatindo Ukir *Furniture* yaitu hanya melayani pasar internasional (sistem impor). Berawal hanya melakukan ekspor di Belgia dengan jumlah pemesanan sedikit, seiring berjalannya waktu ekspor dilakukan ke berbagai negara Eropa, Amerika, dan lain-lain. Dengan melayani pasar internasional perusahaan harus mengikuti selera konsumen internasional yang tidak selalu sama dengan konsumen dalam negeri. Hal ini sejalan dengan pernyataan narasumber yaitu:

> "konsumen luar negeri itu sangat menghargai produk-produk yang bahan bakunya ramah lingkungan. Mereka mau membeli dengan harga yang tinggi dan menjunjung nilai seni lebih baik". (DEA-HR)

Produk perusahaan juga disukai oleh buyer internasional karena Jatindo Ukir *Furniture* tidak sepenuhnya mengandalkan teknologi atau tenaga mesin seperti produk mebel yang diproduksi di beberapa negara lain. Seperti yang dikemukakan oleh narasumber sebagai berikut:

"Negara-negara seperti seperti China dan Amerika, produksinya lebih mengandalkan mesin sehingga hasilnya kurang memuaskan" (ADMP).

2. Zero Complaint

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan daya saing adalah melalui keunggulan produk. Karena perusahaan menerima pesanan *by order* sesuai spesikfikasi pelanggan internasional, salah satu daya saing perusahaan adalah produk sesuai

pesanan, tanpa adanya komplain yang berarti. Untuk Jatindo Ukir *Furniture, "*sejauh ini komplain yang di dapat dari pelanggan ke perusahaan tidak ada (ADMP)". Hal ini diantaranya karena karena perusahaan melibatkan perwakilan *buyer* yang dikirim dari luar negeri untuk memantau setiap pengerjaan produksi, "sehingga jika ada kesalahan dari perusahaan langsung diperbaiki sebelum pengiriman (DEA_HRM)". Hal ini sejalan dengan komitmen yang dijalankan perusahaan dengan selalu memberikan kualitas dan menjaga kepercayaan pelanggan dengan sepenuh hati. Hal ini disampaikan oleh DEA_HRM:

> "kita memberikan produk tidak hanya barang yang terlihat bagus saja di awal lebih dalam dari itu, ada tahapan yang sangat mendetail dibutuhkan oleh customer kita, produk harus memenuhi standarisasi mutu yang sudah disepakati yaitu SVLK"

3. Kinerja Penjualan

Kinerja penjualan yang baik bisa mengindikasikan perusahaan memiliki daya saing yang unggul. Untuk Jatindo Ukir *Furniture*, "Perusahaan pernah mengalami naik turunnya penjualan (DEA_HRM)". Akan tetapi apabila dilihat dari penjualan yang dilakukan selama 3 tahun terakhir ini mengalami kenaikan atau peningkatan dari tahun ke tahun, seperti yang disampaikan (ADMP). Data berikut merupakan sample data terkait penjualan produk CV Jatindo Ukir *Furniture* dan beberapa pelanggan internasional yang mereka layani:

Customer	2022 (Item)	2023 (Item)	2024 (Item)
Danao Living, US	201	108	
RH, London	85	-	

Massant Crastion SA Belgia	-	131	
Le Beau Bureau SA			111

Tabel 5. 3 Contoh Data Penjualan

Untuk memastikan kinerja penjualan perusahaan tetap dalam kondisi yang baik, Jatindo Ukir *Furniture* menetapkan target penjualan tahunan. “Dalam satu tahun target perusahaan dilihat dari 24 pengiriman container, jika kurang dari 24 container belum bisa menutup biaya produksi (DEA_HRM)”. Selama periode penelitian, target pengiriman kontainer terpenuhi.

Dalam pencapaian kinerja penjualan CV Jatindo Ukir *Furniture* juga menghadapi beberapa tantangan dalam pencapaian target yaitu: pertama, Sistem *by order*. Perusahaan agak kesulitan mentargetkan produksi karena sistem *by order from buyer* bisa banyak bisa sedikit. “Perusahaan menyiasati langkah untuk menutup biaya produksi dengan mencari buyer lainnya (DEA_HRM)”. Kedua, masalah internal dari Karyawan. Di daerah Jepara masih kental dengan kebudayaannya, terkadang mengesampingkan pekerjaan. “Contohnya jika ada karyawan ada acara nikahan atau sedang berduka keluarga atau kerabatnya meninggal, mereka masih sering absen atau tidak masuk kerja terkadang hal tersebut bisa menjadi penghambat keterlambatan produksi” (ADMP). Ketiga, penerapan K3 dalam *warehouse*. Prosedur kerja yang aman harus mendapatkan pengawasan ketat, karena perusahaan di bidang mebel berbahan kayu rentan terjadi kebakaran. “Terkadang masih ada karyawan yang nekat merokok di kawasan Gudang, jika tidak ada saya, atau yang berwewenang lainnya masih terjadi” (ADMP). Tantangan terakhir adalah faktor cuaca. “Kelemahan biasanya karena faktor cuaca yang menyebabkan terlambatnya proses produksi, suhu kayu juga

sangat dipertimbangkan karena jika teralu lembab susah untuk diolah" (DEA_HRM).

5.3.2 Peran Manajemen Pengetahuan

Prinsip dan penerapan manajemen pengetahuan yang baik dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Dalam penelitian ini pembahasan tentang manajemen pengetahuan difokuskan pada prinsip manajemen pengetahuan yang terdiri dari Manusia (*People*), Proses (*Process*) dan Teknologi (*Technology*), digambarkan yang dapat digambarkan dalam diagram berikut:

Gambar 5. 1 Dimensi Manajemen Pengetahuan

1) Manusia (*people*)

Keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan dapat didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Lokasi perusahaan yang strategis berada di wilayah pusat permebelan Kabupaten Jepara membuat perusahaan mudah memperoleh tenaga kerja di wilayah tersebut. Tahun 2025 ini, CV Jatindo Ukir *Furniture* memiliki 73 karyawan, yang terdiri dari 13 karyawan

tetap dan 2 orang karyawan tidak tetap, dan karyawan harian sebanyak 50 orang, serta karyawan borongan berjumlah 8 orang. Penilaain kinerja dan penggajian didasarkan pada status karyawan dan jam kerja.

Sebagai perusahaan yang menangani pemesanan *by order* dengan spesifikasi yang ditetapkan oleh *buyer*, sumber daya manusia menjadi faktor penting untuk memastikan pesanan pelanggan dapat diselesaikan dengan hasil yang sesuai standar yang ditentukan dalam waktu yang dijadwalkan. Keberadaan *people* dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki memungkinkan pengetahuan yang selama ini diperlukan untuk menghasilkan produk furnitur dengan kualitas yang baik dapat dipertahankan. Hal ini sesuai dengan informasi dari narasumber:

> "Semua orang dalam perusahaan punya peran masing-masing, mereka mempunyai tanggung jawab dan keahlian berbeda, saya rasa karena memiliki keahlian berbeda tersebut dapat dijadikan keunggulan dalam perusahaan (NR_KBP)".

Meskipun dari segi pendidikan sebagian besar karyawan berpendidikan rendah yaitu dari jenjang SD hingga SMA saja, akan tetapi mereka mempunyai *skill* dan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai keahliannya. Hal ini dimungkinkan karena untuk beberapa pekerjaan bersifat spesialisasi seperti misalnya, bagian pengamplasan, karyawan melakukan pekerjaan yang berulang sehingga pimpinan menilai hasil kerja karyawannya secara umum sudah baik. Hal ini seperti disampaikan oleh narasumber DEA-HR, berikut:

> “Kemampuan skill yang dimiliki para karyawan di perusahaan ini bisa diacungi jempol, mereka mampu membuat desain dengan apa yang diinginkan pelanggan, walaupun kebanyakan desain modern minimalis tetapi selera para buyer sangatlah tinggi (ADMP)”.

> “Tukang amplas yang semua pekerjanya wanita mereka memiliki keahlian khusus seberapa halus dan alat amplas nomer yang pas untuk mengmplas”

Proses transfer pengetahuan kepada karyawan baru dan rata-rata masih berusia muda serta masih kurang berpengalaman dilakukan melalui *mentoring* dan *monitoring* oleh karyawan yang lebih senior. Mereka juga diberikan kesempatan untuk praktek membuat produk pada saat luang untuk mengasah keterampilan mereka. Hal ini disampaikan oleh salah satu narasumber, sebagai berikut:

> “karyawan baru biasanya karyawan tidak tetap dengan usia yang masih muda biasanya diberi *monitoring* oleh senior yang ada disini, dilatih, diberi pemahaman dan dipersilahkan untuk mencoba atau praktek ketika sedang tidak ada pesanan, jadi dalam perusahaan ini lebih banyak memberi arahan langsung dari senior ke karyawan baru (AM_PK)”.

Selain itu informasi dan target-target perusahaan juga dikomunikasikan oleh pimpinan kepada karyawan baik secara formal maupun informal, dengan harapan karyawan mendapatkan informasi dan pengetahuan yang memadai untuk bekal

mereka menjalankan tugas pekerjaannya. Beberapa narasumber menegaskan hal ini, sebagai berikut:

> "Biasanya perusahaan melakukan rapat bulanan atau satu bulan sekali yang dihadiri juga oleh direktur utama untuk membahas perkembangan perusahaan, hal itu dilakukan bersama para kepala bagian setiap tahapan produksi untuk mengevaluasi hal yang perlu dibenahi (DEA-HR)".

> "Pastinya kita selalu mengkoordinasi satu dengan yang lain, dengan komunikasi secara internal dan melakukan pendekatan sosialisasi, *briefing*, rapat bulanan kepada seluruh karyawan di luar perusahaan satu tahun sekali agar mengetahui target perusahaan (ADMP)".

2) Proses (*process*): inovasi dan penciptaan pengetahuan

Dalam menjalankan proses produksi untuk meningkatkan daya saing Perusahaan CV Jatindo Ukir *Furniture* melakukan berbagai upaya dalam mendapatkan dan menciptakan pengetahuan serta inovasi yang dilakukan oleh seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Semua karyawan di setiap bagian berhak atas penerapan pengetahuan guna kemajuan perusahaan, tentunya dengan didukung oleh fasilitas yang diberikan perusahaan (DEA-HR). Para manajer, khususnya, terus menambah pengetahuan mereka dengan aktif mengikuti perkembangan yang ada pada industri khususnya *trend* di pasar luar negeri yang

menjadi target pasar perusahaan, hal ini seperti pernyataan yang disampaikan narasumber sebagai berikut:

> "Saya selaku manajer bertanggungjawab melakukan penetrasi dan perluasan pasar serta menambah klien dengan tujuan ekspor. Untuk itu saya melihat dan mengamati laporan keuangan yang bersifat publik untuk melihat standar industri, tren pasar, dan data ekspor, jika ada kesenjangan akan dilakukan evaluasi" (ADMP)

> "Tantangan yang dihadapi harus pintar dalam membaca situasi perekonomian dunia, dari masalah internal sendiri yaitu bahan baku, karyawan, faktor cuaca yang tidak menentu, karena kendali perusahaan ini masih banyak mengandalkan sistem tradisional (DEA_HRM)".

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menekuni bidang permebelan juga dapat diperoleh secara turun-temurun dari orang tua atau kerabat, hal ini khususnya relevan utnuk Karyawan CV Jatindo Ukir *Furniture* yang kebanyakan berasal dari masyarakat lokal di kota ukir Jepara. Seperti yang disampaikan oleh salah satu informan berikut:

> "Karyawan dalam perusahaan ini memiliki jiwa kreatifitas yang tinggi, jiwa seni yang dimiliki biasanya turun temurun dari orangtua bahkan kakek neneknya, seperti seni memahat, ukir, finishing yang sangat terampil (AM_PJK)".

3). Teknologi (*technology*).

Teknologi digunakan dalam proses komunikasi dan kolaborasi cara menangkap, menyimpan, dan menggunakan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan. Setiap proses produksi dan keberlangsungan perusahaan perlu didukung adanya teknologi. Perusahaan CV Jatindo Ukir *Furniture* memberikan fasilitas yang berbasis teknologi guna mempermudah dan mendukung daya saing. Pemanfaatan video, misalnya, dimanfaatkan untuk mendokumentasikan berbagai tahapan proses produksi untuk membantu karyawan, terutama mereka yang baru bekerja atau mereka yang dipersiapkan untuk menekuni bidang yang baru. Hal ini seperti disampaikan oleh narasumber/informan sebagai berikut:

> "Perusahaan juga punya rekapan video dalam proses produksi membuat mebel, seperti tahapan perakitan dan packing, untuk karyawan baru lebih terbantu dengan arsip video tersebut (WM_KK)".

Selain itu pengelolaan *data base* berbasis teknologi digital telah diterapkan untuk mengupdate perkembangan terkini. Demikian juga data base dimanfaatkan untuk pengarsipan model-model mebel yang sudah di produksi oleh perusahaan untuk referensi para pelanggan mereka. Hal ini tidak saja bermanfaat untuk pelanggan tetapi juga membantu perusahaan dalam membekali karyawan dengan pengetahuan tentang produk dan proses produksi terkini.

"Kita melihat perkembangan tren yang sedang ramai dan diminati oleh pelanggan kita, selanjutnya membuat database produk, karena pelanggan sering membuat pesanan ke kita dengan adanya database tersebut membantu sebagai arsip dan mendukung produksi berskala besar dan juga pola produk dibuat secara digital agar lebih efisien (DEA-HR)".

5.3.3 Peran Manajemen Kualitas

CV Jatindo *Ukir Furniture* berkomitmen untuk terus berusaha memberikan produk, harga, kualitas, dan layanan terbaik di industri. Selain itu, ketepatan waktu itu merupakan kunci, kualitas yang ditetapkan dengan SOP perusahaan memiliki kualitas yang tinggi. Pendekatan manajemen kualitas juga diharapkan dapat mendorong peningkatan daya saing CV Jatindo *Ukir Furniture*. Dalam hal ini perusahaan dapat menerapkan 7 prinsip manajemen kualitas untuk memastikan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan harapan konsumen, seperti tersaji dalam gambar berikut:

Gambar 5. 2 Prinsip Manajemen Kualitas

Berdasarkan analisis tematik hasil waancara dengan narasumber, penjelasan untuk masing-masing prinsip manajemen kualitas dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Fokus pada pelanggan

CV Jatindo Ukir *Furniture* menerapkan prinsip manajemen yang menggunakan strategi fokus pada pelanggan, karena setiap proses produksinya melibatkan pelanggan serta berprinsip pada kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Konsep bisnis yang dilakukan oleh CV Jatindo Ukir *Furniture* melalui sistem *pre-order* atau pemesan produk yang dilakukan sebelum barang tersebut diproduksi. Melalui skema ini perusahaan memproduksi sesuai model, warna, bahan baku yang diinginkan konsumen sehingga dapat memberikan hasil yang lebih memuaskan pelanggan (ADMP)". Pelanggan dapat terlibat dalam tahan produksi, membuat sampel, sampai dengan pengiriman. Dalam hal ini, "Perusahaan menerapkan melibatkan perwakilan *buyer* yang dikirim dari luar negeri untuk memantau setiap pengerjaan produksi (DEA_HRM)". Dengan melibatkan pelanggan, perusahaan lebih bisa memastikan pelanggan mendapatkan produk sesuai pesanan sehingga mereka menjadi pelanggan yang puas.

> "Setiap proses produksi dari menerima pesanan hingga pengiriman produk selalu melibatkan pelanggan kita, itu gunanya agar tidak adanya kesalahan yang dilakukan pihak kita, semisal barang sudah disetujui oleh pelanggan kita langsung membuat produk tersebut, tapi

jika tidak sesuai dengan keinginan pelanggan kita harus membuat sampel yang sesuai dahulu (DEA)".

"Memberikan kepuasan kepada pelanggan, dengan menjalin hubungan yang baik pasti nya kita akan memahami apa saja yang menjadi kunci, seperti ketepatan waktu pengiriman dari yang disepakati awal, *finishing* yang rapi, memenuhi standar SVLK, menganalisis laporan penjualan (ADMP)".

2) Kepemimpinan

Prinsip manajemen kualitas dapat didukung dengan komitmen kepemimpinan yang diterapkan, keberhasilan pemimpin dalam mengatur dan mengkoordinasi seluruh karyawan. CV Jatindo Ukir *Furniture* dalam berjalannya perusahaan untuk memperoleh target dan tujuan dapat terpenuhi dengan adanya pengawasan dari pimpinan dan evaluasi serta melakukan perbaikan keberlanjutan untuk mendukung daya saing. "Perusahaan ini lebih banyak dikendalikan langsung oleh manusia tantangannya ada pada karyawan itu sendiri, manusia juga ada keterbatasan sendiri dalam melakukan produksi, kita juga sudah menerapkan sistem lembur tetapi terkadang masih belum mampu untuk memproduksi dengan kapasitas yang maksimal (ADMP)". Terkait kepemimpinan, fungsi pengawasan dan evaluasi dalam setiap tahapan produksi menjadi fungsi yang penting. Seperti yang disampaikan oleh narasumber/informan sebagai berikut:

"Saya sebagai wakil direktur dan manajemen SDM berkontribusi untuk selalu mengawasi berjalannya proses produksi dengan baik.

Jika ada hal yang menurut saya kurang benar langsung saat itu juga saya tegur. Untuk mencapai target yang maksimal jika sedang banyak pesanan, saya melakukan pengawasan lebih ketat misal dalam satu hari 3 kali pengawasan (DEA_HRM)".

"Saya selaku manajer produksi melihat standar industri, tren pasar, dan data ekspor, jika ada kesenjangan akan dilakukan evaluasi untuk menyesuaikan pasar internasional (AD_MP)".

3) Partisipasi Karyawan

Keberlangsungan perusahaan didukung dengan adanya partisipasi karyawan yang melakukan tanggung jawab dan melakukan pekerjaan sesuai *job desk* nya. CV Jatindo Ukir *Furniture* melibatkan seluruh partisipasi karyawan dalam proses penerapan prinsip manajemen kualitas. Perusahaan menyadari bahwa, sebagai manusia karyawan mempunyai keterbatasan dan bisa merasakan keletihan. "Karyawan juga manusia biasa yang memiliki rasa lelah, letih, jika sedang lengah dari pengawasan (DEA_HRM)". Karena itu karyawan bisa terlibat dengan baik dalam manajemen kualitas, perusahaan perlu memberikan kenyaman, dukungan dan fasilitas yang memadai. Seperti yang disampaikan oleh narasumber/informan sebagai berikut:

"Keterlibatan karyawan sangat dibutuhkan pengawasan dan kontrol kualitas selalu dilakukan jika jadwal padat, lembur dilakukan oleh karyawan secara bergantian, tetapi juga perlu diingat bahwa

kenyamanan dalam bekerja sangat penting, sehingga bekerja sama sama mutualisme, saya juga selalu menerima masukan dari karyawan dan mencari solusi bersama (DEA_HRM)".

"Menilai kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kecepatan dalam bekerja, tetapi juga ketepatan dalam membuat produk, tidak ada guna nya rasanya jika cepat tetapi tidak tepat (ADMP)".

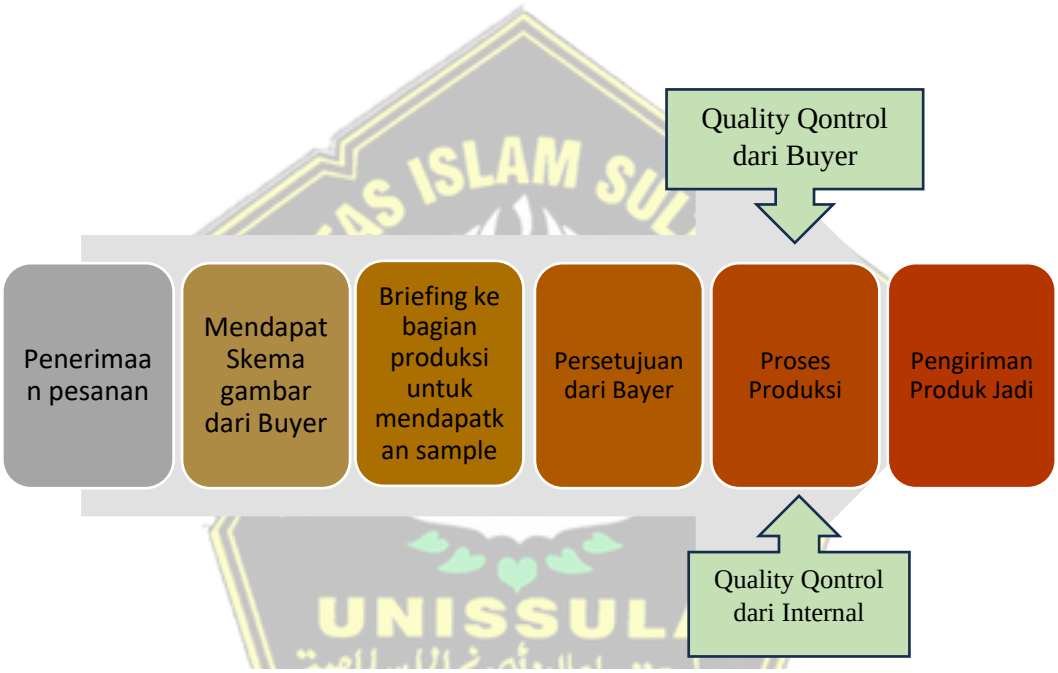
4) Pendekatan sistem dan proses

Keberlangsungan dalam meningkatkan daya saing dapat diterapkan dengan pendekatan sistem dan proses sebagai gambaran dan detail sistem. Perusahaan CV Jatindo Ukir *Furniture* melakukan pendekatan sistem dilihat dari kinerja dan melakukan evaluasi kepada karyawannya, didukung juga dengan setiap tahapan proses melibatkan seluruh bagian karyawan dan pelanggan sehingga keberlangsungan dalam manajemen kualitas dapat tercapai. Seperti yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

"Perusahaan melalui tahapan yang panjang dalam produksiya, jika perusahaan menerima pesanan, akan mendapat skema gambar yang diminta oleh *buyer*. saya selaku manajer akan melakukan *briefing* ke bagian produksi untuk membuat sampel produk dari skema tersebut. Setelah itu jika buyer menyetujui baru akan dilaksanakan proses produksi dengan jumlah yang diminta. Pihak buyer juga mengirim orang sebagai *quality control*. Jadi setiap tahapan produksi juga

diawasi dari pihak luar negeri, dalam perusahaan juga punya tim *quality control* tapi juga pihak eksternal atau bukan karyawan tetap disini. Jika barang sudah jadi saya berkoordinasi ke bagian logistik untuk mempersiapkan pengiriman produk (ADMP)".

Penjelasan di atas terkait proses dan sistem manajemen kualitas dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 5. 3Proses dan sistem manajemen kualitas CV Jepara Ukir Furniture

CV Jatindo Ukir *Furniture* ini sudah memiliki standar SVLK yang tetap sesuai permintaan konsumen, oleh karena itu setiap proses nya harus sesuai dengan prosedur, setiap tahapan dari pesanan muncul hingga barang di-*packing* harus membuat laporan ke atasan. "Atas dasar persetujuan pihak *quality control* pelanggan serta manajer produksi dan pihak QC melakukan laporan catatan harian hasil produksi" (AD_MP).

5) Perbaikan berkelanjutan

Upaya yang dilakukan oleh CV Jatindo Ukir *Furniture* dalam menjalankan perbaikan berkelanjutan guna menerapkan prisip manajemen kualitas dan keberhasilan dalam meningkatkan daya saing yaitu berprinsip memberikan perbaikan dan meminimalisir kesalahan. Selain itu, perusahaan juga menggunakan teknologi produksi dan sarana prasarana gudang yang *up to date* untuk memastikan produk perusahan memperhatikan perbaikan berekelanjutan. Seperti yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

> "Perusahaan menerapkan melibatkan perwakilan buyer yang dikirim dari luar negeri untuk memantau setiap pengerjaan produksi, sehingga jika ada kesalahan dari perusahaan langsung diperbaiki sebelum pengiriman (DEA_HRM)".

> "Untuk alat teknologi walaupun disini sudah bertahun tahun tapi masih bagus dan maksimal, dan dengan adanya teknologi tersebut membantu dan memudahkan karyawan, ada beberapa alat yang masih berumur muda, para atasan dan Pak Gatut (direktur) juga *update* untuk masalah prasarana gudang serta memfasilitasi perusahaan (NR _KP)".

6) Kemitraan dengan pemasok

Perusahaan CV Jatindo Ukir *Furniture* menjalin kerja sama dengan pemasok tidak hanya dengan satu pemasok saja, karena jumlah produksi tidak bisa diperkirakan sehingga tidak bisa mengandalkan satu pemasok. Dengan menjalin

kerja sama yang baik dengan pemasok perusahaan mengharapkan kualitas yang terbaik, jumlah yang dapat terpenuhi, dan ketepatan waktu dalam pengiriman. Hal ini relevan karena perusahan kadang mendapatkan bahan baku yang kurang memenuhi standar seperti kayu utuh yang ternyata dalamnya terdapat mata kayu, seperti itu merusak kualitas awal, sehingga biaya bahan baku tidak efisien (DEA_HRM). Permasalahan terkait pentingnya kemitraan dengan pemasok juga disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

> "Kita tidak bisa mengandalkan satu pemasok saja, karena jumlah permintaan konsumen terkadang melebihi perkiraan, sudah ada beberapa tempat langganan yang dituju perusahaan agar menjalin kerja sama dan diberi kepercayaan bahan baku yang diperoleh barang kualitas baik (DEA)".

> "Kelemahan perusahaan biasanya terjadi karena bahan baku yang mengalami kerusakan atau knot/mata kayu, para buyer tidak mau produknya ada knot/mata kayu walau hanya kecil, maka dari itu perusahaan harus mempunyai bahan cadangan yang lebih banyak (ADMP)".

7) Pengambilan Keputusan Berbasis Fakta

Penerapan manajemen kualitas dalam prinsip pengambilan keputusan berbasis fakta di CV Jatindo Ukir *Furniture* yaitu dengan melihat data perusahaan

dan ditinjau untuk diidentifikasikan pemecahan masalah yang ada dalam perusahaan, sehingga dapat diselesaikan.

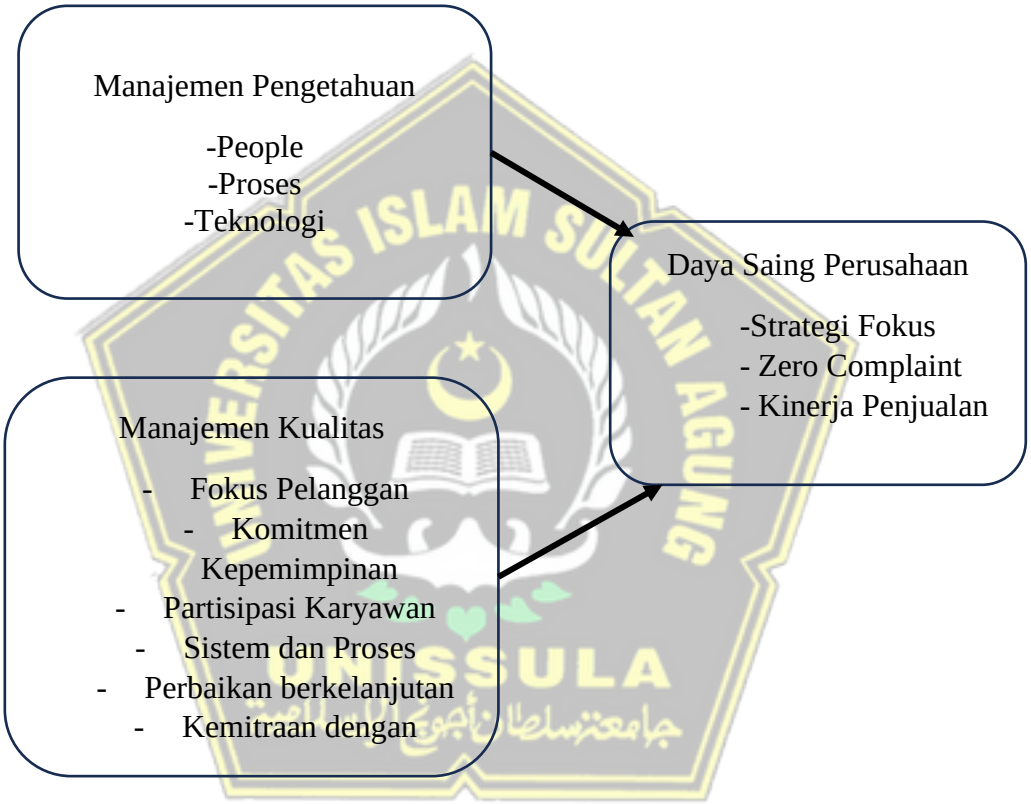
> "Saya selaku manajer produksi melihat standar industri, tren pasar, dan data ekspor, jika ada kesenjangan akan dilakukan evaluasi untuk menyesuaikan pasar internasional (ADPM)".

> "Perusahaan mentargetkan produksi cukup susah karena sistem *by order from buyer* bisa banyak bisa sedikit, perusahaan menyiasati langkah untuk menutup biaya produksi melalui mencari buyer lainnya. (DEA_HRM)".

5.4 Model Konseptual Penelitian

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antar tema seperti tersaji dalam Gambar 5.3. Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa daya saing perusahaan yang dapat diukur dengan strategi *focus, zero complaint* dan kinerja penjualan dapat ditingkatkan melalui dua pendekatan. Yang pertama adalah melalui manajemen pengetahuan. Ketersediaan SDM yang memiliki pengetahuan di bidang furnitur, proses mendapatkan, menyebarluaskan dan menerapkan pengetahuan dan teknologi yang digunakan untuk mendukung perusahaan dalam memperoleh, mendokumentasikan dan menyebarluaskan pengetahuan akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Pendekatan yang kedua adalah melalui manajemen kualitas. Manajemen kualitas yang baik dengan

memberikan fokus pada kebutuhan pelanggan, adanya komitmen pemimpin, sistem dan proses yang menjamin kualitas produk, perhatian pada perbaikan berkelanjutan, kemitraan dengan pemasok untuk memastikan bahan baku tersedia dalam jumlah dan kualitas yang sesuai, dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada data akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan.



Tabel 5. 4 Model Konseptual Penelitian

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan daya CV Jatindo Ukir *Furniture* saing melalui peran manajemen pengetahuan dan manajemen kualitas. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan temuan penelitian ini sebagai berikut:

1. CV Jepara Ukir *Furniture* menggunakan strategi fokus yaitu hanya melayani konsumen Internasional sebagai salah satu keunggulan bersaingnya. CV Jatindo Ukir *Furniture* mempunyai konsumen internasional yang loyal, proses produksi *zero complain*, dan kinerja penjualan yang baik. Konsumen CV Jatindo Ukir *Furniture* dari luar negeri menghargai nilai etnik dan seni yang disorot dalam industri mebel Jepara, lebih menghargai produk *handcarft* yang ramah lingkungan. Hal ini dpat dipenuhi oleh CV Jatindo Ukir *Furniture* dengan mengikuti aturan legalitas dan sertifikat kayu, yang menjadi persyaratan khusus pelanggan luar negeri. Selain itu, selama 3 tahun terakhir ini penjulan produk mengalami peningkatan dan telah memenuhi target jumlah *container* yang dikirim ke pelanggan seperti ke Amerika dan Eropa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa CV Jatindo Ukir *Furniture* mampu bertahan di tengah persaingan industri furnitur.

2. Penerapan manajemen pengetahuan ditinjau dari pendekatan *people, process* dan *teknology,* sudah berjalan baik dan secara bersama-sama dapat mendukung daya saing perusahaan. Manajemen pengetahuan berperan dalam mendorong daya saing pada CV Jatindo Ukir *Furniture*. Dengan ketersediaan SDM yang terampil dan kreatif, didukung dengan teknologi seperti penggunaan database, dokumentasi berbasis digital, telah mendukung daya saing perusahaan. Pemanfaatan video, misalnya, dimanfaatkan untuk mendokumentasikan berbagai tahapan proses produksi untuk membantu karyawan, terutama mereka yang baru bekerja atau mereka yang dipersiapkan untuk menekuni bidang yang baru. Kepemimpinan dalam peran manajemen pengetahuan sangat penting karena sebagai penghubung menyebarkan pengetahuan secara langsung maupun tidak langsung kepada para karyawan, dan penelitian ini mendalami dari segi manajer SDM dan manajer produksi aktif dalam memberikan kebijakan serta tindakan guna keberhasilan target dan tujuan perusahaan tercapai.

3. Penerapan manajemen kualitas melalui 7 prinsip yaitu: fokus pada pelanggan, kepemimpinan, partisipasi karyawan, sistem proses, perbaikan berkelanjutan, kemitraan dengan pemasok dan pengambilan keputusan berdasar fakta sudah diterapkan oleh perusahaan dan telah berkontribusi dalam peningkatan daya saing perusahaan. CV Jatindo Ukir Furniture yaitu menerapkan prinsip manajemen kualitas seperti fokus pada pelanggan, karena perusahaan berkomitmen memberikan kualitas yang terbaik untuk pelanggan dan

melibatkan kontribusi pelanggan dalam setiap proses produksi, sehingga meminimalisir kesalahan dari perusahaan, dan perusahaan menjalin kemitraan dengan beberapa pemasok agar mendapatkan jumlah dan kualitas bahan baku yang baik.

6.2 Rekomendasi Untuk Perusahaan

1. Beberapa tantangan yang dihadapi oleh CV Jatindo Ukir Furniture diantaranya adalah bahan yang baku yang masih kadang ditemukan terdapat mata kayu (*knot*) yang dapat mempengaruhi kualitas produk. Untuk itu kemitraaan dengan pemasok perlu lebih diperkuat.
2. Sumber daya manusia perusahaan sebagian besar merupakan karyawan lokal dimana masih kental dengan budaya, masyarakat setempat yang cenderung untuk mendahulukan kepentingan sosial mereka ketika dihadapakan dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini seringkali masih menjadi kendala terutama ada kegiatan sosial seperti; resepsi pernikahan atau kematian mengakibatkan karyawan tidak masuk kerja dan menghambat proses produksi. Untuk itu peneliti menyarankan perusahaan bisa melakukan kesepakatan kerja dengan karyawan agar kepentingan perusahaan dan karyawan bisa diakomodasi dengan lebih baik.

6.3 Keterbatasan Penelitian

1. Jumlah responden dalam penelitian masih terbatas hanya 4 narasumber saja, meskipun mereka telah dipilih yang memiliki informasi yang relevan dengan topik penelitian ini.
2. Pengumpulan data hanya menggunakan observasi dan wawancara yang dilakukan secara langsung (*face to face*) dengan masing-masing narasumber secara terpisah.

6.4 Saran untuk penelitian mendatang

1. Menambah jumlah responden terutama dengan melibatkan karyawan dari beberapa bagian sehingga akan diperoleh lebih banyak informasi terkait tahapan produksi. Penelitian juga dapat melibatkan perwakilan buyer yang ada di Indonesia untuk mendapatkan sudut pandang yang berbeda.
2. Pengumpulan data bisa menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD) melibatkan narasumber dari berbagai bagian dan *job position* dalam satu waktu dan tempat sehingga informasi yang didapatkan bisa lebih kaya dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Astuti, Indah Yuni. 2021. "*Knowledge Management*, Kemampuan Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerga Pramuniaga." *YUME : Journal of Management* 4(2):243–53. doi: 10.37531/yume.vxix.254.

Carvalho, Adriana Ventura, Daisy Valle Enrique, Amal Chouchene, dan Fernando Charrua-Santos. 2021. "*Quality* 4.0: An overview." Hlm. 341–46 dalam *Procedia Computer Science*. Vol. 181. Elsevier B.V.

Hondro, D. L., Budiarso, N., & Mawikere, L. M. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management (Tqm) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Pt. Bumi Selaras Asri (Golden Spring Dan Meeting Point) Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, *16*(1), 86-94.

Lenggogeni, Laylani, dan Augustty Tae Ferdinand. 2016. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing dalam Upaya Meningkatkan Keputusan Pembelian." *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT* 5(3):1–12.

Manalu, El Roy. 2024. "Pengaruh *Knowledge Management* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia* 2(1):1–7.

Murdiyani, M., & Harsasto, P. (2015). Peran Pemerintah Kabupaten Jepara Dalam Rangka Fasilitasi Terhadap Industri Mebel Dalam Perdagangan Bebas (Studi Kasus Berlangsungnya ACFTA). *Journal of Politic and Government Studies*, *5*(1), 51-60.

Riyanto, Slamet. 2018. "Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun." *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi* 5(3):159–68.

PRASETYA, 2024, S. T. I. E. E. DAMPAK INOVASI DAN KREATIVITAS TERHADAP

COMPETITIVE ADVANTAGE DI AKIET KOKI.

Sari, Dita Indah. 2021. *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DENGAN SECI MODEL SEBAGAI MEDIA KNOWLEDGE SHARING PADA SUB BIDANG PENGADAAN DAN PEMBERHENTIAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA OKU*.

Shohibul Aziz, M. 2020. "Tinjauan Literature tentang *Knowledge Management*: Definisi Konseptual, Dasar Teoritik dan Praktik *Knowledge Management*, serta Perkembangan Penelitiannya dalam Bidang Ilmu Manajemen dan Pendidikan." *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3(2):1–34

Wowor, B. M. E., Paulus Kindangen, dan Jessy Pondaag. 2020. "Analisis Daya Saing Produk Pada Usaha Kecil Menengah The Mango Manado." *Jurnal EMBA* 8(4):538–48.

Živojinović, Stevan, dan Andrej Stanimirović. t.t. *International Journal for Quality research*.