PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN AIR MINUM DALAM KEMASAN

Yeni Yulita Atmaja dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: yeni_09226@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengelolaan sumber daya manusia dan masalah yang terjadi pada sebuah perusahaan air minum dalam kemasan di Pulau Lombok ditengah keadaan persaingan yang semakin ketat serta membuat alternatif strategi untuk memberdayakan sumber daya manusia perusahaan. Sumber daya manusia perusahaan perlu untuk dikembangkan karena merupakan salah satu faktor pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Penulis menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Hasil dari penelitian menunjukkan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan sudah dilakukan dengan baik karena telah membuat perencanaan kebutuhan sumber daya perusahaan, mengorganisasikan dan menggerakan karyawan secara efektif sehingga motivasi kerja karyawan tinggi dan tingkat *turnovernya* rendah.**

Kata kunci: pengelolaan, pengembangan sumber daya manusia, strategi

I. PENDAHULUAN

Industri air minum dalam kemasan (AMDK) beberapa tahun ini mengalami pertumbuhan yang pesat di Indonesia. Menurut Dewan Sumber Daya Air Nasional tahun 2009, jumlah perusahaan yang terdaftar menjadi anggota Asosiasi Produsen Air Minum Dalam Kemasan Indonesia terus meningkat setiap tahunnya. Saat Aspadin didirikan pada tahun 1991, tercatat 40 perusahaan AMDK menjadi anggotanya, pada tahun 1993 berjumlah 45 perusahaan, 62 perusahaan pada tahun 1997, 71 perusahaan tahun 2000, 108 perusahaan pada tahun 2003, 150 perusahaan pada tahun 2006 dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 183 perusahaan. (dsdan.go.id, 2009). Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah produsen AMDK terus bertambah setiap tahunnya dan membuat persaingan usaha menjadi semakin ketat.

Salah satu sebab yang mendorong pertumbuhan industri AMDK ini adalah penurunan kualitas air sumur yang umumnya terjadi pada daerah perkotaan dan peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan membuat konsumsi AMDK di Indonesia terus meningkat setiap tahunnya. Menurut data dari Euromonitor, didapatkan data bahwa AMDK merupakan segmen yang paling cepat pertumbuhannya diantara minuman kemasan lainnya, tentunya hal ini menarik banyak minat perusahaan untuk terjun di dalam industri AMDK ini.

Tabel 1. Penjualan AMDK di Indonesia (dalam jutaan liter)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AMDK	10.508,6	11.139,2	11.863,2	12.693,7	13.518,8	14.539,6

Sumber : Euromonitor International Statistic, tahun 2012

Seiring dengan meningkatkan intensitas persaingan, perusahaan membutuhkan sumber daya yang bisa membedakan dirinya dengan perusahaan lain. Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan perusahaan terletak pada Sumber Daya Manusia perusahaan. Menurut Connoly, Mardis & Down (1997) sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*) perusahaan dalam persaingan melalui kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka. Dasar yang nyata dari keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan oleh proses produksi yang besar atau jenis produk yang beraneka ragam, melainkan pada kualitas orang-orang yang berada di belakang layar perusahaan tersebut. (dalam Harjanti, 2004).

Pada penelitian ini, penulis akan meneliti tentang pengelolaan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Pulau Lombok yang mana saat ini harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar yang berskala nasional. Perusahaan AMDK ini sudah berdiri sejak 18 tahun yang lalu namun sampai beberapa tahun terakhir belum memiliki fungsi khusus yang membawahi bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Fungsi SDM perusahaan baru didirikan 6 tahun yang lalu dan sampai saat ini memiliki keterbatasan tenaga dalam melaksanakan tugas pada fungsi ini. Karyawan yang membawahi fungsi SDM jumlahnya sangat kecil bila dibandingkan dengan total karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat dijabarkan rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan AMDK?
2. Bagaimana gambaran situasi dan kondisi internal dan eksternal perusahaan AMDK?
3. Alternatif strategi pengembangan SDM apa yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT?

Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelolaan sumber daya manusia identik dengan manajemen sumber daya manusia. Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2008) mengemukakan manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, tindakan dan kinerja karyawan. Praktek manajemen sumber daya manusia termasuk menganalisa dan mendesain pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia, merekrut calon karyawan potensial, memilih karyawan (seleksi), mengajari karyawan akan tugas-tugas mereka (pelatihan), menyiapkan kemampuan mereka untuk masa depan (pengembangan), memberikan kompensasi dan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari kedua pengertian diatas maka dapat diartikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap praktek-praktek ketenagakerjaan seperti proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi agar organisasi dapat menggunakan tenaga kerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan apabila mereka bisa menentukan bakat dan kompetensi individu yang tepat untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan sehingga individu tersebut bisa memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.

Fungsi Manajemen

Terdapat 4 fungsi dasar manajemen, yaitu perencanaan (*planning)*, pengorganisasian (*organizing)*, penggerakan *(actuating)*, dan pengawasan *(controlling)*. Menurut Handoko (1986) perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dalam hal sumber daya manusia, Milkovich dan Nystrom (1981) menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat. (dalam Mangkunegara, 2011). Sementara itu, Mangkunegara (2011) menyimpulkan perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Menurut Batemen dan Snell (2009) pengorganisasian merupakan kegiatan mengumpulkan dan mengkoordinasikan sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, modal, informasi dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Handoko (1986) pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Singkatnya, pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya.

Fungsi manajemen yang ketiga, yaitu penggerakan *(actuating)* sering kali disebut juga sebagai *leading* dan *directing* merupakan usaha untuk membuat para karyawan melakukan apa yang organisasi inginkan, fungsi melibatkan kualitas, gaya, kekuasaan serta kegiatan-kegiatan pemimpin seperti komunikasi dan motivasi pemimpin. (Handoko,1986)

Fungsi manajemen yang terakhir adalah fungsi pengawasan *(controlling)*. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang memonitor atau memantau kinerja dan membuat perubahan atau perbaikan yang diperlukan. Dengan pengawasan manajer bisa memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan seperti yang telah direncanakan. Langkah-langkah penting dalam pengawasan diantaranya adalah menetapkan standar kinerja karyawan, mengukur kinerja, membandingkan kinerja dengan standar awal dan melakukan tindakan korektif untuk mendorong keberhasilan (Handoko, 1986).

Praktek Pengelolaan SDM

Dalam fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), terdapat beberapa praktek aktivitas organisasi dalam mengelola tenaga kerjanya yaitu dimulai dari pengadaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan hubungan dan pemisahan tenaga kerja. Praktek-praktek pengelolaan semacam ini mempengaruhi efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia organisasi.

Pengadaan tenaga kerja antara lain terdiri atas analisis pekerjaan, penarikan (rekrutmen) dan seleksi calon karyawan. Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penentuan yang sistematis untuk menentukan uraian pekerjaan (tugas-tugas) dan spesifikasi pekerjaan (keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam sebuah organisasi). (Panggabean, 2004). Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Sumber rekrutmen bisa berasal dari agen perekrutan, referensi karyawan, iklan, dan perekrutan elektronik (Samsudin, 2006). Seleksi merupakan proses menentukan calon karyawan mana yang seharusnya

diterima atau dipekerjakan. Teknik-teknik yang bisa digunakan dalam menyeleksi diantaranya adalah tes pengetahuan akademik, psikologis dan wawancara.

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk peningkatan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan karyawan perusahaan. Berdasarkan pendapat Sikula (1981), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan kesempatan belajar yang didesain untuk membantu karyawan memperbaiki produktivitasnya, menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan.(McKenna dan Beech, 2000).

Dari kedua pendapat ini maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan pemberian pendidikan untuk karyawan non manajerial agar bisa memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan merupakan pemberian pendidikan bagi karyawan manajerial untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi jangka panjang. Beberapa metode yang bisa digunakan dalam pelatihan secara umum dapat diklasifikasikan menjadi dua metode, yaitu *on the job training* dan *off the job training. On the job training* merupakan pelatihan informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Karyawan mempelajari pekerjaannya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. *Off the job training adalah* pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada waktu dan tempat terpisah dari pekerjaan karyawan. Sedangkan dalam hal pengembangan karyawan, dapat digunakan beberapa metode pelatihan, *understudies*, rotasi pekerjaan dan *coaching*. (Mangkunegara, 2011).

Menurut Panggabean (2004), kompensasi dapat diartikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Bentuk-bentuk kompensasi bisa terbagi menjadi gaji, upah, insentif kerja dan *fringe benefit*. Kebijakan kompensasi bisa dipengaruhi oleh faktor pemerintah, penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan, standar biaya hidup karyawan dan kemampuan membayar perusahaan.

Agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan, maka diperlukan kegiatan yang memadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan. (Mangkunegara, 2011). Dalam pemeliharaan tenaga kerja perusahaan perlu untuk mengkomunikasikan tujuan yang akan dicapai perusahaan agar karyawan bisa ikut berpatisipasi dalam memenuhinya dan perusahaan harus memberikan apresiasi yang salah satunya berbentuk pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja kepada karyawan agar terjadi timbal balik yang positif antara karyawan dengan perusahaan.

Manajemen Strategik

Menurut David (2005), analisis lingkungan internal dan eksternal perlu dilakukan sebagai landasan organisasi untuk menetapkan strategi. Alternatif strategi bisa dibuat dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi oleh fungsi bisnis organisasi. Fungsi bisnis tersebut diantaranya adalah fungsi pemasaran, keuangan, produksi dan SDM. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk melihat peluang dan ancaman dari luar organisasi dengan berdasarkan pada teori *five forces porter* yang melihat kekuatan pesaing dalam industri sejenis, ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk subtitusi, kekuatan tawar menawar pemasok dan kekuatan tawar menawar pembeli.

Porter's Five Forces

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Porter (1987), kekuatan persaingan dilihat dari lima aspek, yaitu rivalitas di antara perusahaan yang ada (*rivalry among competing firm)*, ancaman masuknya pendatang baru (*threat of new entrants)*, ancaman produk subtitusi (*threat of subtitudes products or services)*, kekuatan tawar menawar pemasok (*bargaining power of supplier*) dan kekuatan tawar menawar pembeli *(bargaining power of buyer).*

Rivalitas diantara perusahaan saingan (*rivalry among competing firm) m*erupakan pesaing-pesaing yang ada di dalam industri yang sama karena memiliki produk atau jasa yang serupa atau mirip. Intensitas persaingan perusahaan dalam industri yang sejenis ini dipengaruhi oleh kualitas dan diferensiasi produk, jumlah dan ukuran pesaing, serta pertumbuhan industri itu sendiri.(Porter, 1987)

Ancaman pendatang baru (*threat of new entrants)* merupakan pemain baru yang bergerak di bidang usaha yang sama. Ancaman pendatang baru bergantung pada skala ekonomis, modal utk investasi, akses untuk distribusi, akses ke teknologi dan peraturan pemerintah. Skala ekonomis berhubungan dengan penurunan biaya untuk memproduksi satu unit produk dikarenakan bertambahnya jumlah produk yang diproduksi per periode. (Porter, 1987)

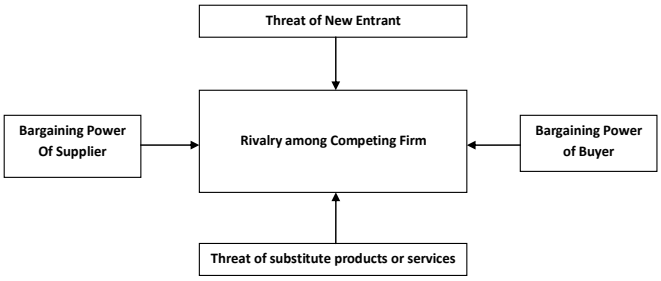
Ancaman produk subtitusi (*threat of subtitudes products or services)* merupakan produk atau jasa pengganti yang bisa menggantikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Produk pengganti pada dasarnya adalah produk yang dihasilkan oleh industri lain, namun memiliki fungsi sama. Ancaman produk pengganti bergantung pada kualitas barang atau jasa, harga dan performa produk atau jasa pengganti. (Porter, 1987)

Perusahaan memerlukan bahan baku, komponen dan sumber daya lainnya untuk menjalankan aktivitasnya. Kebutuhan ini mendorong munculnya hubungan antara perusahaan dan pemasok. Kekuatan penawaran dari pemasok (*bargaining power of supplier)* kepada perusahaan dilihat dari jumlah pemasok yang ada, harga dan kualitas barang

atau jasa yang dipasok pemasok. Bila semakin banyak *supplier* maka *bargaining power of supplier* akan semakin rendah. Apabila para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan memiliki pembeli yang lebih terfragmentasi, biasanya pemasok akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, mutu dan syarat-syarat penjualan. (Porter, 1987)

Daya tawar pembeli (*Bargaining power of buyer)* merupakan kekuatan pembeli untuk berpindah dalam hal menggunakan produk atau jasa dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Pada prinsipnya, pembeli akan memaksakan penurunan harga dan melakukan tawar menawar untuk mendapatkan mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. *Bargaining power of buyer* akan semakin tinggi apabila banyak perusahaan menghasilkan produk yang sama atau tidak terdiferensiasi.Posisi pembeli akan menjadi kuat apabila suatu kelompok pembeli melakukan pembelian dalam volume yang besar terhadap total penjualan perusahaan, biaya peralihan pembeli kecil dan pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang suatu produk. Bila pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok, biasanya posisi tawar menawar mereka lebih kuat daripada bila informasi yang mereka miliki tidak lengkap. Dengan informasi lengkap, pembeli berada dalam posisi yang lebih baik untuk menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan dibandingkan dengan yang lain. (Porter, 1987)

Gambar 1. *The Five-Forces Model of Competition*



Sumber : Porter dalam David, 2005

Lingkungan Internal

Menurut David (2005) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Fungsi bisnis ini bisa terbagi dalam fungsi pemasaran, keuangan, produksi dan SDM. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan dan menghilangkan kelemahannya. Pengelolaan yang termasuk perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam unit bisnis bisa menjadi penentu dalam kekuatan atau kelemahan fungsi bisnis yang ada.

Fungsi pemasaran termasuk melakukan pengamatan terhadap kebutuhan konsumen, menentukan iklan, promosi, saluran distribusi, dan penetapan harga barang. (David, 2005). Dalam pemasaran, analisis yang akan dilakukan untuk mengetahui kekuatan atau kelemahan perusahaan adalah penguasaan pangsa pasar perusahaan, harga produk, kualitas produk, saluran distribusi, kepuasan konsumen tentang produk perusahaan serta bagaimana keadaan sumber daya manusia yang terdapat pada fungsi pemasaran.

Fungsi keuangan meliputi kegiatan yang mengelola modal kerja, arus kas, utilitas *asset* dan melihat profitabilitas perusahaan agar bisa ditarik kesimpulan yang berguna untuk pembuatan strategi tertentu. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan. (David,2005)

Fungsi produksi dan operasi merupakan serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. (David, 2005). Dalam fungsi ini yang dilihat adalah produktivitas karyawan bila dibandingkan dengan input yang digunakan dan pemenuhan kualitas produk sesuai dengan persyaratan pelanggan.

Fungsi sumber daya manusia merupakan fungsi organisasi yang bertugas untuk membuat sistem dan kebijakan yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Praktek-praktek yang terdapat dalam fungsi sumber daya manusia adalah perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan pemberhentian tenaga kerja. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008)

Matriks SWOT

Menurut David (2005), dari hasil analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka didapatkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang bisa disusun dalam sebuah matriks, yaitu matriks SWOT *(strength, weaknesses, opportunity, threat).* Matriks SWOT adalah sebuah alat yang penting dalam mengembangkan empat tipe kombinasi strategi, yaitu : strategi SO (*strength-opportunities)*, strategi WO (*weakness-opportunities)*, strategi ST *(strengths-threat)* dan strategi WT (*weakness-threats).*

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengurangi atau menghindarkan perusahaan dari dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik pertahanan yang berusaha untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

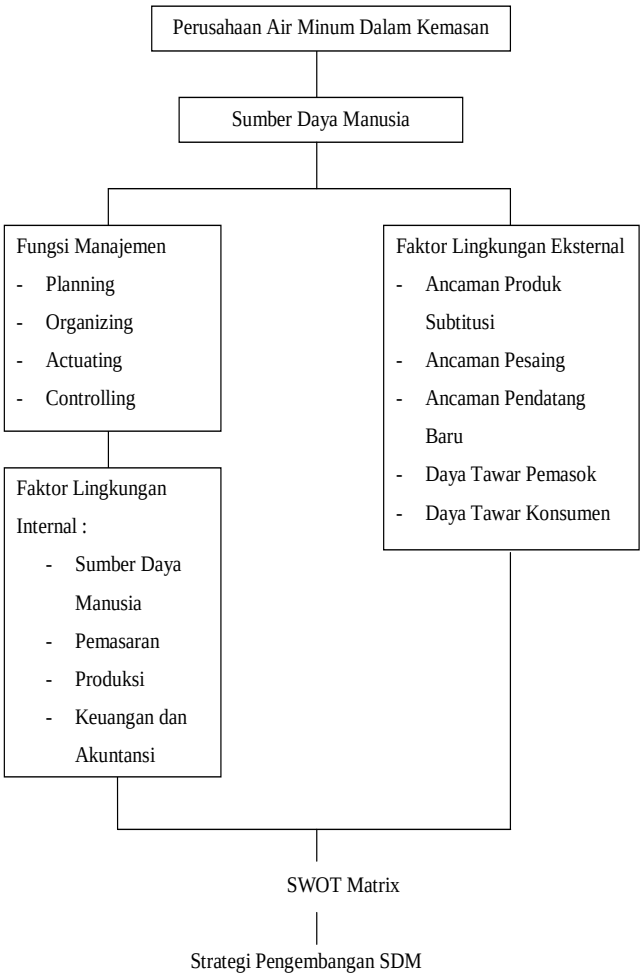
Tabel 2. Matriks SWOT

	Strength-S 1 2 3 Daftar kekuatan 4 5	*Weakness-W* 1 2 3 Daftar kelemahan 4 5
Opportunities-O 1 2 3 Daftar peluang 4 5	Menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang	Mengatasi kelemahan dengan mengambil keuntungan dari peluang
Threats-T 1 2 3 Daftar Ancaman 4 5	Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David, 2005

Kerangka Pemikiran

Gambar 2. Kerangka Pemikiran



Sumber: (David, 2005; Handoko, 1986; Batemen & Snell, 2009 diolah oleh penulis)

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Sugiyono (2009) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang terkumpul tanpa membuat generalisasi. Jenis penelitian ini menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Penulis menggunakan jenis penelitian ini karena ingin menggambarkan pengelolaan sumber daya manusia dan merumuskan strategi baru sebagai dasar persaingan perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Peneliti ingin mendeskripsikan apa adanya sesuai dengan kenyataan di lapangan agar dapat memberikan kesimpulan dan saran sehingga metode yang tepat dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Objek Penelitian

Gambaran objek yang diteliti adalah studi kasus pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan produsen air minum dalam kemasan di Pulau Lombok yang mana fungsi SDM pada perusahaan ini baru dibuat beberapa tahun terakhir dan sampai sekarang pengelolaannya masih sederhana padahal perusahaan telah berdiri sejak 18 tahun yang lalu dan sampai saat ini mulai berkembang menjadi organisasi yang besar dengan total pegawai hampir mencapai 200 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk teknik pengumpulan data, penulis menggunakan teknik wawancara dan observasi. Jenis wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah suatu rencana wawancara yang memuat semua pertanyaan yang akan ditanyakan atau penulis telah menyiapkan pedoman wawancara sebelum melakukan wawancara. Sedangkan observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian, yaitu melihat keadaan lingkungan perusahaan sebenarnya. (Sugiyono, 2009)

Penetapan Narasumber

Pada penelitian ini penulis menetapkan narasumber dengan teknik *purposive sampling. Purposive sampling adalah* teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling tahu mengenai informasi apa yang ingin penulis dapatkan. (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini penulis menetapkan direktur dan manajer masing-masing bagian sebagai narasumber karena mereka dianggap cakap untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penulis, direktur memiliki pengetahuan yang luas tentang industri bisnis yang dijalankan perusahaan dan mengetahui garis besar pengelolaan perusahaannya. Sedangkan para manajer sekiranya akan mengetahui lebih mendetail tentang kondisi masing-masing fungsi yang dipimpinnya, selain itu para manajer ini tentunya akan mengetahui bagaimana keadaan sumber daya manusia pada fungsi yang dipimpinnya karena pelaporan karyawan biasanya dilakukan ke masing-masing manajer.

Uji Keabsahan Data

Karena penulis mengumpulkan data dengan teknik wawancara dan observasi, maka penulis perlu untuk melakukan uji triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Maka dari itu, terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, sedangkan triangulasi sumber adalah penulis mengecek keabsahan data dari sumber yang berbeda. Data yang diperoleh setelah wawancara dicek dengan observasi atau dokumen perusahaan. Bila dengan tiga

teknik pengujian kredibilitas data menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada pemberi data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar. (Sugiyono, 2009)

Teknik Analisis Data

Penulis menganalisis data dengan menggunakan teknik yang diajukan oleh Miles dan Huberman (1992). Miles dan Huberman mengemukakan bahwa terdapat tiga jalur analisis dalam data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Penulis mereduksi data dengan cara menyeleksi data dengan ketat, membuat uraian singkat dan menggolongkannya dalam pola yang lebih luas. Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data dapat berupa teks naratif, matriks, grafik atau bagan. Penarikan kesimpulan adalah penulis menyimpulkan penelitiannya dari hasil pengumpulan data, pencatatan keteraturan pola-pola dalam catatan teori, dan penjelasan alur sebab akibat (dalam Sugiyono, 2008)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Eksternal

Menurut Michael Porter (1980), terdapat peluang dan ancaman terhadap perusahaan akibat adanya tekanan dari faktor eksternal perusahaan. Peluang dan ancaman tersebut datang dari ancaman produk subtitusi, persaingan antar perusahaan saingan, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok dan daya tawar pembeli.

a. Ancaman produk subtitusi *(threat of substitute product).* Ancaman produk subtitusi bisa menggantikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Produk subtitusi pada dasarnya adalah produk yang dihasilkan oleh industri lain, namun memiliki fungsi sama. Pada perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), produk subtitusi perusahaan diantaranya adalah teh dalam kemasan, minuman berkarbonasi, minuman isotonik dan jus dalam kemasan. Produk subtitusi ini memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan produk AMDK perusahaan, yaitu mereka memiliki rasa yang lebih enak dan warna yang menarik serta lebih aktif melakukan iklan dan promosi. Namun dari segi harga, produk perusahaan AMDK memiliki keunggulan, yaitu harga yang ditawarkan jauh lebih murah dibandingkan dengan produk subtitusinya. Sebagai contoh produk AMDK dalam botol 600 ml dijual dengan harga sekitar Rp. 2000,00 di pasaran, namun teh dalam kemasan dijual dengan harga Rp. 5000,00 per botol.

b. Rivalitas di antara perusahaan yang ada *(rivalry among competing firm).* Rivalitas di antara perusahaan yang ada akan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, permintaan akan produk di industri menurun dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan dalam industri AMDK itensitasnya semakin meningkat, mereka harus bersaing melawan perusahaan-perusahaan AMDK lain yang berskala lokal maupun nasional. Menurut narasumber A, persaingan di industri AMDK ini cukup ketat karena banyak merek AMDK yang beredar di pasaran. Rata-rata pesaing memiliki kualitas yang sebanding karena hanya menawarkan air fungsional biasa yang bersertifikasi SNI dan BPOM. Pertumbuhan industri AMDK di Indonesia tergolong tinggi yaitu mencapai angka 8-10%. Berdasarkan salah satu situs statistik dunia yaitu Euromonitor, didapatkan penemuan bahwa kesadaran masyarakat Indonesia akan kesehatan terus meningkat yang juga berdampak pada peningkatan konsumsi air minum dalam kemasan (AMDK). Salah satu penyebab peningkatan kesadaran akan kesehatan ini didorong oleh kampanye dan iklan yang dilakukan produsen AMDK yang mendorong masyarakat untuk meminum lebih banyak air setiap harinya. Produsen AMDK juga secara berkelanjutan mengkomunikasikan akan keuntungan kesehatan yang bisa didapat masyarakat dengan meminum banyak air

Ancaman pendatang baru (*threat of new entrants).*

c. Ancaman pendatang baru *(threat of new entrants).* Berdasarkan teori yang dikemukakan Michael Porter (1980), persaingan akan meningkat apabila perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tersebut. Hambatan untuk masuknya pendatang baru termasuk persyaratan modal, kebutuhan untuk menguasai teknologi, loyalitas konsumen, dan kebijakan regulatif pemerintah. Modal yang dibutuhkan untuk memasuki industri AMDK ini tergolong cukup besar tergantung dari kapasitas produksi yang diinginkan. Dibutuhkan modal milyaran rupiah untuk memasuki industri ini, untuk keperluan membeli mesin, tanah, gedung, alat dan kendaraan untuk operasi perusahaan. Sedangkan kebutuhan teknologi dalam produksi AMDK juga tergolong kompleks, untuk bisa memproduksi AMDK, dibutuhkan banyak mesin yang memiliki fungsi masing-masing. Untuk pengambilan air tanah didibutuhkan mesin pompa kapasitas besar yang selanjutnya dialirkan ke *water treatment unit* yang di dalamnya termasuk mesin *sand filter, carbon filter, catridge,* dan mesin *filler*. Mesin *water treatment unit* ini adalah mesin yang mengolah bahan baku air menjadi produk jadi perusahaan. Lalu setelah itu untuk pengemasan produk dibutuhkan mesin peniup yang merubah plastik poly ethylene menjadi bentuk *cup* dan botol. Teknologi yang mendukung usaha perusahaan saat ini adalah teknologi internet yang memudahkan perusahaan untuk mengakses informasi mengenai *trend* yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Dalam industri AMDK, tidak ada regulasi pemerintah yang membatasi jumlah

perusahaan yang bersaing di dalamnya. Pemerintah hanya mengeluarkan regulasi tentang pendayagunaan air tanah yang digunakan perusahaan sebagai bahan baku. Apabila perusahaan telah memenuhi persyaratan yang ada, maka perusahaan akan diberikan izin untuk mendayagunakan air tanah tersebut. Tidak adanya regulasi ini akan mempermudah pesaing baru memasuki industri AMDK.

d. Daya tawar pemasok (*bargaining power of supplier).* Menurut Michael Porter (1980), daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, bergantung pada kualitas, volume barang yang dipasok pemasok dan biaya peralihan ke bahan baku lain yang tinggi. Akan menguntungkan pemasok dan produsen apabila keduanya saling menentukan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengiriman tepat waktu dan kualitas layanan yang baik yang akan meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang terlibat. Yang merupakan pemasok pada perusahaan AMDK yang penulis teliti ini adalah perusahaan plastik dan kardus yang berlokasi di Surabaya serta pemerintah daerah Lombok Barat yang memasok air sebagai bahan baku perusahaan. Perusahaan plastik yang berlokasi di Surabaya tersebut merupakan satu-satunya pemasok yang memasok Poly Ethylene dan Poly Propylene kepada perusahaan sebagai bahan baku pembuatan kemasan produk yang berbentuk botol dan *cup* plastik. Pemasok memasok perusahaan dalam jumlah yang besar sehingga memiliki daya tawar yang besar. Perusahaan berlangganan dengan pemasok ini karena sudah terjalin kerja sama yang baik antara kedua belah pihak, pemasok bisa mengetahui kualitas barang seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan dan akan merugikan perusahaan jika berganti pemasok karena akan mengeluarkan biaya peralihan. Pemasok perusahaan yang kedua yaitu pemerintah daerah Lombok Barat karena menyediakan dan memberikan ijin mengolah mata air yang berada di wilayahnya untuk menjadi bahan baku produk perusahaan. Pemerintah daerah Lombok Barat memiliki daya tawar yang besar kepada perusahaan, karena merupakan satu-satunya pihak yang memasok sumber mata air, perusahaan akan mengalami kesulitan apabila bersengketa dengan pemerintah daerah Lombok Barat karena pabrik didirikan di dekat sumber mata air yang menjadi bahan baku produksi. Apabila perusahaan bermasalah dengan pemerintah dan harus beralih ke sumber mata air yang lain, maka perusahaan akan membutuhkan biaya yang besar untuk membangun pabrik dan infrastruktur yang baru.

Daya tawar konsumen(*Bargaining power of buyer).*

e. Berdasarkan teori Michael Porter (1980) juga, pembeli memiliki daya tawar yang besar apabila mereka membeli dalam volume yang besar, gampang beralih ke merek pesaing dan memegang informasi tentang produk. Oleh karena sistem penjualan perusahaan menggunakan sistem kanvas, maka rata-rata konsumen memiliki volume pembelian yang kecil terhadap total penjualan perusahaan, sehingga memiliki daya tawar yang rendah. Informasi konsumen mengenai biaya produksi dan permintaan produk juga sangat terbatas. Namun di sisi lain, konsumen dapat denga mudah berpindah ke merek lain karena banyaknya pilihan AMDK yang tersedia di pasaran. Konsumen dapat berpindah karena tidak ada biaya peralihan yang dikeluarkan akibat mengalihkan konsumsinya ke merek lain, maka dari itu perusahaan perlu untuk berhati-hati dalam menentukan harga jual karena perlu untuk menyesuaikan harga dengan tingkat sensitivitas konsumennya. Dari pengamatan yang penulis lakukan di lapangan, pada toko-toko retail terdapat banyak pilihan AMDK tersedia di toko mereka yang bisa menggantikan produk perusahaan.

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan

Di dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia atau yang biasa disingkat SDM, dibutuhkan fungsi-fungsi manajemen agar perusahaan dapat beroperasi sesuai dengan harapan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen yang dimaksud adalah perencanaan (p*lanning),* pengorganisasian *(organizing),* pengarahan (a*ctuating)* dan pengawasan *(controlling.)*

Perencanaan (*Planning)*

Pada perusahaan AMDK yang penulis teliti, yang berhak untuk membuat perencanaan strategis adalah direktur yang dibantu oleh para manajer. Dalam aspek sumber daya manusia, perusahaan telah melakukan perencanaan tentang kompetensi karyawan seperti apa yang dibutuhkan perusahaan untuk mengisi masing-masing posisi yang tersedia.

Pada fungsi pemasaran, karakteristik penting yang harus dimiliki karyawan adalahseorang lelaki yang bersedia bekerja dibawah target dan memiliki kondisi fisik yang sehat. Karakteristik ini wajib dibutuhkan mengingat aktivitas pemasaran perusahaan yang menggunakan sistem kanvas yang membutuhkan kekuatan fisik yang besar. Pada fungsi produksi dibutuhkan karyawan dengan latar belakang sarjana teknik dan sarjana kimia. Karyawan dengan latar belakang teknik dibutuhkan untuk mengoperasikan dan merawat mesin pabrik, sedangkan sarjana kimia dibutuhkan untuk bagian laboratorium yang mana di dalamnya melakukan aktivitas seperti menguji kadar mikroba dan zat-zat kimia yang terkandung dalam air minum dalam kemasan hasil produksi perusahaan. Pada fungsi keuangan dan akuntansi, kebutuhan karyawan lebih ditekankan kepada individu yang memiliki latar belakang akuntansi dan memiliki ketelitian serta pengalaman dalam pencatatan. Fungsi keuangan dan akuntansi perusahaan sifatnya masih sangat sederhana, yaitu sebatas pada perhitungan pendapatan dan pengeluaran serta pembuatan laporan tentang laba rugi perusahaaan. Pada fungsi SDM, perusahaan membutuhkan karyawan dengan berlatar belakang hukum yang mengerti tentang hukum

ketenagakerjaan Indonesia. kebijakan SDM perusahaan disesuaikan dengan peraturan pemerintah Indonesia tentang ketenagakerjaan yang di dalamnya memuat tentang sistem upah, insentif, bonus, sampai dengan sistem pemberhentian tenaga kerja.

Pengorganisasian *(Organizing)*

Pengorganisasian menyangkut tentang perancangan suatu organisasi atau kelompok kerja untuk bisa mencapai tujuan organisasi. Masing-masing individu akan dibebankan tanggung jawab tertentu dan diberikan wewenang khusus yang diperlukan individu untuk menjalankan tugasnya. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang dimilikinya. Perusahaan mengelompokkan kegiatan organisasinya berdasarkan fungsi atau bisa disebut dengan departementalisasi fungsional yang terbagi dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi serta SDM.

Penggerakan *(Actuating)*

Penggerakan adalah usaha menggerakkan anggota kelompok agar mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi ini melibatkan gaya dan kegiatan pemimpin seperti komunikasi dan motivasi. Perusahaan AMDK yang penulis teliti ini berorientasi pada tugas, dari hasil wawancara didapatkan informasi bahwa masing-masing manajer menekankan pada pemenuhan tugas yang diberikan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan pada masing-masing bawahan mereka. Sistem pengupahan dan kompensasi pegawai merujuk pada peraturan pemerintah mengenai ketenagakerjaan.

Untuk menggerakan karyawannya, perusahaan memberikan motivasi dalam bentuk *fringe benefit* dan insentif. Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawannya yang berupa tunjangan hari tua, jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua dan jaminan kematian. Untuk fungsi bisnis tertentu seperti pemasaran dan produksi, diberikan insentif apabila mereka dapat memenuhi target yang diberikan perusahaan. Karyawan pada fungsi pemasaran diberikan bonus sebesar 5% dari harga barang apabila bisa melampaui target penjualan, sedangkan pada fungsi produksi diberikan bonus sebesar 10% apabila bisa memproduksi sesuai target perusahaan. Pada fungsi SDM, keuangan dan akuntansi tidak diberikan insentif tambahan karena mereka mendapatkan gaji yang relative lebih besaar bila dibandingkan dengan fungsi lainnya.

Pengawasan (Controlling)

Perusahaan selama ini melakukan pengawasan *past-action control* atau pengawasan umpan balik yang mengukur hasil dari suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut diselesaikan. Tindakan korektif hanya dilakukan apabila muncul masalah atau muncul kejadian yang memerlukan tindakan korektif. Pengawasan dilakukan untuk menjamin kinerja karyawan agar memenuhi tuntutan pekerjaan yang sebelumnya telah ditetapkan.

Perekrutan Sumber Daya Manusia Perusahaan

Sumber perekrutan perusahaan kebanyakan dari referensi karyawan, kerja sama dengan universitas lokal yang ada di pulau Lombok dan Koran. Perusahaan biasanya merekrut karyawan untuk level fungsional atau karyawan dengan tingkatan paling rendah saja, hal ini dikarenakan oleh posisi posisi manajer kelas menengah seperti manajer keuangan, pemasaran, produksi dan SDM hanya diduduki oleh karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan.

Sebagian besar karyawan seperti posisi *sales, helper, driver* dan staff produksi direkrut perusahaan dari referensi karyawan baik itu berasal dari keluarga, teman atau tetangga mereka. Posisi yang memerlukan pengetahuan dan keahlian khusus seperti bagian laboratorium dan akuntansi perusahaan akan bekerja sama dengan universitas atau sekolah-sekolah yang lulusannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan hanya merekrut karyawan yang berasal dari tenaga kerja lokal saja, yaitu berasal dari orang-orang yang tinggal di sekitar wilayah kantor dan tempat produksi perusahaan atau di dalam kawasan pulau Lombok. Sumber tenaga kerja yang hanya berasal dari tenaga kerja lokal ini membuat pemenuhan kebutuhan perusahaan akan persyaratan-persyaratan khusus karyawan tidak bisa dijalankan karena kualifikasi calon karyawan yang terbatas.

Seleksi Sumber Daya Manusia (SDM)

Perusahaan melakukan seleksi SDM dengan menggunakan metode wawancara, tanpa melakukan serangkaian tes lainnya seperti tes psikologis dan grafologi. Dalam melakukan wawancara, pewawancara yaitu dalam hal ini yang biasanya berlaku sebagai pewawancara adalah manajer SDM, tidak menggunakan kerangka wawancara. Pertanyaan yang ditanyakan juga bersifat sangat sederhana, yaitu berhubungan dengan latar belakang, pengalaman kerja dan kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan.

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perusahaan tidak memiliki sistem pelatihan formal untuk karyawannya. Karyawan pada perusahaan akan berlatih sambil bekerja, di mana awalnya karyawan baru akan belajar bekerja dengan cara mengamati cara kerja seniornya, apabila dirasa sudah cukup mengerti, maka karyawan tersebut akan dilepas untuk bekerja sendiri. Metode pelatihan seperti ini dapat diklasifikasikan ke dalam metode *on the job training.* Metode pelatihan seperti ini diterapkan untuk semua fungsi bisnis yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan menggunakan metode pelatihan seperti ini karena dinilai paling sederhana dan tidak membutuhkan biaya bila dibandingkan dengan metode pelatihan lainnya karena

karyawan bisa belajar sambil bekerja.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM difokuskan pada peningkatan kemampuan untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan sehingga biasanya diberikan kepada *middle level management* yaitu manajer setiap fungsi bisnis perusahaan. Pengembangan kepada karyawan dilakukan dengan memberikan pendidikan lebih lanjut kepada manajernya dengan cara membiayai kuliah mereka pada universitas yang terdapat di Pulau Lombok. Namun, melalui wawancara dan pengamatan yang penulis lakukan, penulis menemukan bahwa tidak semua manajer perusahaan diberikan pengembangan. Manajer keuangan dan akuntansi tidak diberikan pengembangan apapun, dari hasil wawancara penulis menemukan bahwa manajer untuk fungsi ini hanya merupakan lulusan SMA.

Pengembangan yang diberikan kepada manajer pemasaran juga kurang efektif karena manajer pemasaran yang seharusnya mengerti akan konsep pemasaran dan manajemen tapi pada kenyataannya diberikan pendidikan dalam bidang hukum. Tentu pendidikan yang diberikan ini kurang berhubungan dengan deskripsi pekerjaan yang dilakukannya. Pada fungsi SDM, perusahaan memberikan pengembangan berupa metode perkuliahan dan mengikut sertakan manajernya pada pelatihan yang dilakukan dinas tenaga kerja.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada dua aspek penilaian, yaitu kualitas dan kuantitas kerja. pada fungsi pemasaran, yang dilihat adalah kuantitas penjualan karyawan, apakah karyawan mampu menjual sesuai target perusahaan dan seberapa banyak ia bisa menjual. Semakin banyak karyawan bisa menjual produk, maka kinerjanya dianggap semakin tinggi. Penilaian kinerja pada fungsi produksi juga dinilai berdasarkan kuantitas, semakin banyak karyawan dapat memproduksi produk dengan tingkat *defect* yang semakin kecil, maka karyawan akan dikatakan memiliki kinerja yang baik. Cara penilaian tersebut berbeda pada fungsi keuangan dan akuntansi dan SDM. Pada kedua fungsi ini, perusahaan menilai kinerja mereka dari kualitas kerja, bukan kuantitas. Pada fungsi keuangan dan akuntansi, perusahaan menilai ketelitian dan ketepatan pelaporan yang berhubungan dengan jumlah uang yang diterima atau dikeluarkan oleh perusahaan. Sedangkan pada fungsi SDM, perusahaan menilai dengan cara melihat kesuksesan dari sistem pengelolaan SDM yang ada, termasuk mengenai sistem gaji, insentif dan cara karyawan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Kompensasi Karyawan

Sesuai dengan pendapat Andrew E. Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2011), dalam ketenagakerjaan, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan dari pelayanan mereka, kompensasi ini termasuk gaji, *benefit* dan insentif.

Kebijakan yang digunakan perusahaan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan ini mengacu kepada faktor regulasi pemerintah. Penentuan gaji karyawan sesuai dengan UU No.13/2003 bagian kedua tentang pengupahan, yaitu yang di dalamnya menyebutkan tentang upah minimum pekerja yang sesuai dengan ketetapan provinsi atau kabupaten. Dalam perihal ini, perusahaan memberikan gaji sebesar Rp. 1.000.000,00 untuk karyawan baru yang masa kerjanya 0 sampai dengan 1 tahun sesuai dengan Upah Minimum Propinsi (UMP) Nusa Tenggara Barat tempat perusahaan beroperasi. Sedangkan untuk *benefit* karyawan yang di dalamnya termasuk jaminan pemeliharaan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan kematian dan jaminan hari tua, perusahaan telah mengikut sertakan karyawan tetapnya ke dalam program jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek).

Perusahaan juga memberikan insentif yang berbeda untuk masing-masing fungsinya. Sesuai dengan pendapat Panggabean (2004), insentif ini merupakan bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi di mana motivasi ini dinyatakan dalam bentuk uang. Dari hasil wawancara penulis menemukan bahwa karyawan perusahaan merasa puas dengan sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan dapat memenuhi tugas yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Pemberhentian Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) pemberhentian pegawai merupakan pemutusan hubungan kerja, baik untuk sementara maupun untuk selamanya yang dilakukan oleh perusahaan atas permintaan karyawan atau karena kehendak perusahaan. Pada perusahaan ini, apabila karyawan sendiri yang meminta pemberhentian kerja, maka karyawan tersebut harus memberikan surat pemberhentian kerja yang ditujukan kepada bagian SDM selambat-lambatnya sebulan sebelum ia berhenti. Hal ini dilakukan agar perusahaan memiliki waktu untuk mencari karyawan baru yang mampu menduduki posisi yang ditinggalkan tersebut. Karyawan yang berhenti bekerja akan diberikan pesangon dan uang jasa menurut peraturan pemerintah yaitu UU No. 13 tahun 2003 yang besarnya pesangon disesuaikan dengan lamanya karyawan tersebut bekerja diperusahaan.

Matriks SWOT

Perusahaan bisa menggunakan matriks SWOT sebagai alat untuk membuat formulasi strategi yang mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap perusahaan akan disusun berdasarkan prioritas dari urutan yang paling penting.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Pulau Lombok, maka dapat digambarkan matriks SWOT perusahaan sebagai berikut:

Tabel 2. Matriks SWOT

	***Strength* – S**	***Weaknesses* – W**
	1. Karyawan termotivasi dengan sistem kompensasi yang diberikan perusahaan 2. Profit terus meningkat setiap tahun 3. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang terjamin	1. Sumber rekrutmen terbatas pada tenaga kerja lokal 2. Tidak ada pelatihan untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan 3. Jarang melakukan promosi 4. Fungsi keuangan dan akuntansi aktivitasnya hanya sebatas pencatatan
***Opportunities* – O** 1. Inovasi teknologi informasi (internet) 2. Pengesahan UU outsourcing 3. Loyalitas konsumen tinggi 4. *Trend* pengingkatan kesadaran akan hidup sehat	**SO *Strategies*** - S1, O1 : mengakses informasi menggunakan internet. - S2,O3 : membangun bagian *human relation* - S3,O4 : melakukan penetrasi pasar secara nasional	**WO *Strategies*** - W1,O1 : rekrutmen karyawan menggunakan fasilitas internet, sehingga cakupannya luas - W2,O2 : melakukan outsourcing apabila perusahaan untuk saat ini belum ada sistem pelatihan yang memadai - W3,O1 : melakukan iklan dan promosi melalui media internet.
***Threats* – T** 1. Banyak produk subtitusi yang memiliki varian rasa yang beragam 2. Banyak pesaing dalam satu jenis industri 3. Biaya peralihan konsumen kecil	**ST *Strategies*** - S2, T1: membangun bagian *Research and Development* untuk pengembangan produk baru	**WT *Strategies*** - W2,T2 : memberikan pelatihan dengan bekerja sama dengan lembaga-lembaga khusus pelatihan - W3,T3 : melakukan kerja sama dengan rumah makan

Sumber: wawancara perusahaan, diolah oleh penulis

Strategi yang bisa diterapkan untuk bagian sumber daya manusia perusahaan diantaranya adalah :

1. S1,O1: mengakses informasi menggunakan internet.

Karyawan yang termotivasi akan pemberian gaji dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tentunya memiliki kecendrungan untuk bisa lebih meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Melalui teknologi internet yang menyediakan banyak informasi dan data, karyawan bisa mengakses informasi yang berkaitan dengan industri AMDK yang bisa membuka wawasan dan pengetahuan karyawan.

2. W1,O1: rekrutmen karyawan menggunakan fasilitas internet, sehingga cakupannya luas.

Sumber perekrutan karyawan yang selama ini terbatas yaitu berasal dari tenaga kerja lokal saja, membuat pemenuhan akan kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan kemampuan khusus tidak terpenuhi karena tenaga kerja lokal ini memiliki keterbatasan dalam pendidikan. Maka dari adanya perkembangan teknologi informasi yaitu internet, perusahaan bisa merekrut menggunakan internet yang jangkauannya luas hampir diseluruh wilayah Indonesia sehingga dapat diakses orang banyak. Selain itu, perusahaan juga mengeluarkan biaya yang kecil bila merekrut dengan fasilitas ini, perusahaan hanya perlu memasang perangkat internet di komputer perusahaan.

3. W2,O2: melakukan outsourcing apabila perusahaan untuk saat ini belum ada sistem pelatihan yang memadai.

Perusahaan sampai saat ini belum memiliki metode pelatihan yang jelas untuk karyawannya, dengan disahkannya Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 (pasal 64, 65 dan 66) mengenai outsourcing oleh pemerintah, perusahaan bisa mendelegasikan sebagian tugas perusahaannya kepada tenaga kerja yang lebih terlatih. Perusahaan tidak perlu melatih pekerja outsourcing ini karena mereka telah dilatih oleh perusahaan induk mereka.

4. W2,T2: memberikan pelatihan dengan bekerja sama dengan lembaga-lembaga khusus pelatihan.

Oleh karena selama ini perusahaan belum memiliki sistem pelatihan yang jelas dan bahkan pada beberapa karyawan tidak diberikan pelatihan apa pun, maka perusahaan bisa melakukan kerja sama dengan lembaga khusus yang menyediakan pelatihan untuk karyawan. Lembaga penyedia pelatihan ini contohnya seperti departemen tenaga kerja dan perusahaan swasta yang memberikan jasa pelatihan karyawan. Melalui pelatihan ini, karyawan bisa meningkatkan pemahamannya mengenai konsep-konsep pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya dan meningkatkan kemampuan mereka sehingga kinerja mereka juga ikut meningkat.

Uji Triangulasi

Tabel 3. Uji Triangulasi POAC SDM perusahaan

Variabel	Sumber 1	Sumber 2	Hasil Analisa
POAC SDM			
Planning	- Kebutuhan SDM berasal dari *background* hukum - Yang membuat strategi berasal dari pimpinan - Mengenai gaji dan kompensasi disesuaikan dengan kemampuan perusahaan yang juga sesuai hukum	- Syarat kompetensi adalah lulusan hukum terutama yang mengerti ketenagakerjaan - Direktur yang dibantu dengan manajer melalui rapat - Gaji, bonus sesuai hukum ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003	**Valid**
Organizing	- Pembagian organisasi berdasarkan fungsi dasar seperti keuangan, pemasaran, produksi SDM, tetapi SDM baru dibuat sekitar 5 tahun lalu - Setiap fungsi sudah memiliki pembagian tugas yang jelas - Tiap manajer mempunyai otoritas terhadap masing-masing bawahannya	- Di perusahaan terdapat bagian pemasaran, akuntansi dan keuangan, produksi dan SDM - Setiap posisi sudah memiliki tugas yang jelas sesuai *job description* mereka - Jika diperlukan, manajer berkonsultasi tentang kebijakan yang dibuatnya kepada direktur	**Valid**
Actuating	- Visi dikomunikasikan ke karyawan secara *face to face* - Pemimpin tidak mengikut sertakan bawahan dalam mengambil keputusan - Perusahaan menekankan agar tugas karyawan harus diselesaikan - Diberikan motivasi untuk mendorong kinerja karyawan	- Direktur memberitahukan visi kepada manajer lalu manajer meneruskan ke bawahan - Pengambilan keputusan hanya dilakukan manajer dan direktur - Tugas harus dilaksanakan, perusahaan juga memberikan dorongan untuk pemenuhan tugas - Diberikan *fringe benefit* dan insentif kepada karyawan	**Valid**
Controlling	- Melihat kinerja sesuai dengan pemenuhan tugas yang diberikan - Melihat cara manajer menangani permasalahan	- Kinerja karyawan dilihat berdasarkan kualitas dan kuantitasnya - Masing-masing sudah dibuat pengukuran, kinerja dievaluasi secara harian atau mingguan tergantung masing-masing bagian	**Valid**

Sumber: wawancara perusahaan, diolah penulis

Tabel 4. Uji Triangulasi Praktek Pengelolaan SDM

Variabel	Sumber 1	Sumber 2	Hasil Analisa
Praktek SDM			
Analisis Jabatan	- Sudah melakukan analisis jabatan	- Menyerahkan CV saat melamar pekerjaan	**Valid**
Rekrutmen	- Merekrut kebanyakan dari referensi karyawan	- Bekerja diperusahaan melalui kerabat	**Valid**
Seleksi	- Metode seleksi menggunakan metode wawancara	- Waktu melamar ada diwawancarai	**Valid**
Pelatihan	- On the job training	- Pada waktu mulai bekerja, awalnya mengamati cara teman senior bekerja, setelah mengerti lalu bisa bekerja sendiri	**Valid**
Pengembangan	- Diberikan pengembangan berupa dikuliahkan untuk manajer	- Manajer pemasaran dikuliahkan S1 hukum	**Valid**
Kompensasi	- Diberikan gaji, tunjangan, THR, insentif untuk beberapa bagian	- Selain gaji, diberikan tunjangan makan, transport, jamsostek, THR tiap tahun.	**Valid**
Motivasi	- Karyawan termotivasi dilihat dari pemenuhan tugas	- Cukup termotivasi, suasana kerja enak dan gaji serta bonus cukup memuaskan	**Valid**
Penilaian Kinerja	- Kinerja karyawan keseluruhan bagus karena memenuhi target, sedikit masalah yang timbul, turnover kecil	- Rata-rata setiap harinya bisa penuhi target karyawan, teman kerja sedikit yang mengundurkan diri	**Valid**

Sumber: Wawancara perusahaan, diolah penulis

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan mengenai praktek pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada sebuah perusahaan Air Minum Dalam Kemasan di Pulau Lombok, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan SDM sudah dilaksanakan dengan baik. Kesimpulan tersebut ditarik karena melihat beberapa kriteria, yaitu perusahaan sudah memiliki perencanaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia untuk setiap fungsi yang ada pada perusahaan. Pengorganisasian dan penggerakan karyawan sudah efektif karena karyawan bisa memenuhi target tugas yang dibebankan kepada mereka, selain itu karyawan juga termotivasi dengan usaha penggerakan yang dilakukan perusahaan. Perusahaan sudah melakukan pengawasan pada setiap fungsi bisnisnya dengan melihat pada kualitas dan kuantitas kinerja setiap karyawan.

Lingkungan internal menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa perusahaan memiliki kekuatan seperti karyawan puas dan termotivasi dengan sistem kompensasi yang diberikan perusahaan dan perusahaan memiliki *brand image* yang kuat di pasar lokal serta profit terus meningkat setiap tahun. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah sumber rekrutmen terbatas pada tenaga kerja lokal melalui referensi karyawan, tidak ada pelatihan untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan dan jarang melakukan promosi.

Sedangkan peluang dan ancaman eksternal yang harus diantisipasi oleh perusahaan yaitu banyaknya pesaing baik dalam industri sejenis maupun produk subtitusi perusahaan yang jumlahnya tergolong banyak di pasaran. Pesaing baru relative sulit untuk memasuki industri AMDK ini. Dari pembahasan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa industri AMDK ini memiliki persaingan yang ketat karena banyaknya perusahaan yang menghasilkan produk yang saling menggantikan. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi sedangkan konsumen perusahaan memiliki kekuatan tawar menawar yang rendah.

Dengan menggunakan analisis SWOT, perusahaan bisa mendapatkan alternatif strategi untuk pengembangan SDM perusahaan, beberapa alternatif strategi tersebut adalah memaksimalkan manfaat perkembangan teknologi, memberikan pelatihan dengan bekerja sama dengan lembaga-lembaga khusus pelatihan dan bisa melakukan *outsourcing* tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

McKenna & Beech, (2000). *The Essence of* Manajemen Sumber Daya Manusia. (Totok Budi Santosa). Yogyakarta: Andi

Panggabean, M.S. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia

Kadarsiman, M. (2012). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Mangkunegara, A.A. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Rosda

Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2008). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: Mcgraw-Hill

Porter, M.E. (1987). Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.(Agus Maulana). Jakarta: Erlangga

Handoko, H. (1986). Manajemen. Yogyakarta: BPFE

Batemen & Snell. (2009). Management: Leading & collaborating in the competitive world. New York : Mcgraw-Hill

Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta

David, F.R. (2010). Manajemen strategis: Konsep. (Dono Sunardi). Jakarta: Salemba Empat

Harjanti, S. (2004, April). Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, vol. 4, no 41 – 55.

Yullyanti, E. (2009, September). Analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, vol. 16, no. 131-139.

Simanjuntak, A. (2010, September). Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga *(family business)* dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol. 12, no 2

Euromonitor International Statistic. (2012, April). Off-trade sales of bottled water in Indonesia. Retrieved September 17, 2012, from http://portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx

Dewan sumber daya air nasional. (2009, November). Aspadin selenggarakan munas VI. Retrieved September 7, 2012, from http://dsdan.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=29