MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA JASA KONSTRUKSI PT. CDE JAWA TIMUR

Lidya Novianti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409145@john.petra.ac.id

***Abstract*-Sektor konstruksi memegang peranan penting karena terkait dengan penyediaan infrastuktur yang secara langsung maupun tidak langsung menjadi pendukung bagi perkembangan perekonomian. Sehingga perusahaan perlu mengupayakan agar sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik, dan mengembangkan potensi dari sumber manusia yang digunakan. Penelitian ini membahas mengenai pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia pada PT CDE Surabaya, mendiskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta rencana pengembangan bisnis dan sumber daya manusia PT CDE Surabaya. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dan untuk penentuan informan dalam penelitian ini digunakan *purposive sampling. Purposive sampling ini* digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. Dalam mengumpulkan data penelitian, peneliti menggunakan metode wawancara dan observasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan–pelatihan seperti melakukan dan mengembangkan promosi yang baik, menambah staf pada bagian sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, dan produksi untuk dapat mengembangkan usaha perusahaan yaitu fokus biaya dan melakukan rencana pengembangan sumber daya manusia dari tujuan panjang perusahaan, tujuan tahunan sumber daya manusia, dan kebijakan–kebijakan.**

Kata Kunci-Pengelolaan, Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Lingkungan internal, lingkungan eksternal

I. PENDAHULUAN

Bidang jasa konstruksi di Indonesia merupakan salah satu sektor yang penting dalam perekonomian Indonesia terutama infrastruktur yang baik dan berkualitas dalam memajukan satu wilayah (Menteri PU (Pekerjaan Umum) Djoko Kirmanto at Pos Kota, 2011). Disebabkan karena sektor konstruksi terkait erat dengan penyediaan infrastuktur yang secara langsung maupun tidak langsung menjadi pendukung bagi perkembangan perekonomian. Sektor konstruksi memberikan kontribusi sebesar Rp 102,73 Milyar pada tahun 2010. Tercatat sebanyak 439 perusahaan bergerak di bidang konstruksi di Indonesia pada tahun 2010 yang masih aktif (Statistik Konstruksi, 2010).

Sehingga untuk mendukung adanya infrastruktur yang baik, maka penting bagi perusahaan untuk memiliki dan meningkatkan *skill* sumber daya manusia yang digunakan. Dalam jasa bidang konstruksi, pekerjaan dengan hasil yang baik berkaitan dengan pekerja yang digunakan. Akan tetapi, tenaga kerja di industri konstruksi menurut TEMPO.CO Jakarta, Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia atau Gapensi mengungkapkan, perusahaan asing lebih unggul dalam merebut proyek daripada perusahaan nasional. Menurut Ketua Umum Gapensi Soeharsojo, karena minimnya pendidikan dan pelatihan bagi calon pekerja kurangnya sumber daya manusia di bidang konstruksi. Pemerintah dan pengusaha hanya berfokus pada cara mendapatkan sertifikat badan usaha konstruksi, sehingga masalah tenaga terlatih terabaikan. Selama 2011, dari 5,7 juta tenaga kerja konstruksi, hanya 10 persen yang masuk kategori andal. Sedangkan 30 persen masuk kriteria cukup terampil dan 60 persen tidak berketerampilan alias pekerja kasar. Apabila dilihat dari pendidikan, hanya 10 persen pekerja konstruksi yang bergelar sarjana. Sisanya, 30 persen merupakan lulusan SMA dan 60 persen lulusan SD (2012). Sehingga dari adanya realita yang ada, penting bagi perusahaan untuk mengelola dan melakukan pengembangan sumber daya manusia yang juga turut mendukung pertumbuhan atau kemajuan perusahaan yang tidak dipungkiri erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia pada PT CDE masih belum memiliki anak buah/staf untuk membantu pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, masih ada campur tangan dari *owner* tidak terlalu mengerti bagaimana cara yang harus dilakukan dalam mengelola fungsi manajemen sumber daya manusia yang tepat, sehingga dalam praktiknya pun tidak dapat mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang kurang efektif akan memberi dampak pada kinerja perusahaan. Apabila dalam pengelolaan saja sudah sulit untuk diatasi maka dalam pengembangannya pun akan susah untuk dijalankan. Oleh karena itu, menarik apabila dilakukan penelitian mengenai manajemen dan pengembangan fungsi sumber daya manusia pada PT CDE.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia pada jasa konstruksi PT CDE?
2. Bagaimana faktor lingkungan internal dan eksternal pada jasa konstruksi PT CDE?
3. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia pada jasa konstruksi PT CDE?

Adapun teori yang diuraikan dalam bab ini ialah, menurut George. R. Tery, (2006) terdapat 4 fungsi manajemen yaitu terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling. Planning* adalah tahap awal dan paling mendasar dari setiap kegiatan perusahaan adalah

membuat perencanaan yang merupakan proses penentuan tujuan, strategi, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan karena tanpa perencanaan, fungsi–fungsi lainnya tak dapat berjalan (Imamul & Giana, 2009). *Organizing* adalah Proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, semua sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departemenalisasi dan pembagian kerja (George. R. Tery, 2006). *Actuating* adalah memotivasi, membimbing dan mengarahkan karyawan dalam rangka pencapaian tujuan. Seorang manajer dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk, berinisiatif serta dapat memberikan stimulasi terhadap karyawannya (Imamul & Giana, 2009). *Controlling* adalah usaha sistematik untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan dan dengan standart yang sudah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan–penyimpangan serta mengambil tindakan–tindakan koreksi yang diperlukan (George. R. Tery, 2006).

Lingkungan internal perusahaan yaitu fungsi bisnis yang terdiri dari departemen sumber daya manusia, departemen produksi, departemen keuangan, departemen pemasaran. Menurut Tua. M, (2007) Sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pegawasan kegiatan–kegiatan pengadaan pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi dan masyarakat. Dalam bagian sumber daya manusia menurut Stoner. A. James & Charles (1992) pengelolaan sumber daya manusia adalah merencanakan proses *staffing. Staffing* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang ada pada perusahaan. Menurut Umar. H, (2002), produksi merupakan suatu proses secara kontinyu yang berarti manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Menurut Imamul & Giana (2009, p.69), manajemen keuangan berhubungan dengan tanggung jawab pengumpulan, penggunaan, maupun pengelolaan dana perusahaan secara efisien. Menurut Rangkuti. F., (2009), manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian yang digunakan untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi.

Lingkungan eksternal menggunakan analisa *Porter's Five Forces* Analisa ini meliputi yang pertama, ancaman pendatang baru yang terdiri dari diferensiasi produk, kecukupan modal, akses ke saluran distribusi, peraturan pemerintah. Yang kedua kekuatan tawar menawar pembeli. Yang ketiga tingkat persaingan di antara pesaing yang terdiri dari jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, kapasitas, besarnya hambatan keluar, selanjutnya ancaman barang atau jasa pengganti dan kekuatan tawar menawar pemasok.

Setelah itu dilakukan analisa SWOT yang merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek, departemen, atau suatu spekulasi bisnis (Westwood J., 2004). Kemudian dikombinasi dalam matriks SWOT dengan menerapkan empat strategi bisnis dalam menghadapi pesaing, strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Dalam matriks SWOT digambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan.

Tabel 1. Diagram Matriks SWOT

Internal Factors(IFAS) / *Eksternal Factors* (EFAS)	*Strengths* (S)	*Weakness* (W)
Opportunities (O)	Menciptakan strategi yang digunakan untuk menggunakan kekuatan untuk meraih peluang	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T)	Menciptakan strategi yang digunakan untuk menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Mirimin (2005)

Formulasi strategi menurut Dirgantoro. C (2004), adalah menentukan aktivitas–aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Aktivitas–aktivitas tersebut dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Analisa strategi
2. Perencanaan strategi
3. Pemilihan strategi

Strategi generik dapat menjadi patokan atau membentuk pengembangan bisnis strategi. Sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi/perusahaan. Menurut Michael Porter (dalam Dirgantoro, 2004), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasiasi, fokus.

Di dalam pengembangan bisnis terdapat rencana pengembangan bisnis yang terdiri dari menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan. Proses manajemen strategik akan berakhir apabila perusahaan memutuskan strategi apa yang akan digunakan. Harus ada pemikiran strategis untuk dijadikan sebagai tindakan strategis. Pemikiran strategis akan lebih mudah untuk diterima apabila manajer dan karyawan perusahaan dalam memahami bisnis yang ada, dan dapat merasakan menjadi bagian perusahaan, dan akan adanya tekat untuk membantu perkembangan dan suksesnya perusahaan. pelaksaaan strategi akan mempengaruhi oleh semua pihak di perusahaan dan memberi dampak pada semua bidang fungsional dan divisi perusahaan (David, 2006). Dengan menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan.

Tujuan tahunan adalah kegiatan desentralisasi yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam suatu perusahaan. Tujuan tahunan ini sangat penting untuk mengimplementasikan strategi karena merupakan dasar untuk mengalokasikan sumber daya, mekanisme utama

untuk mengevaluasi manajer, merupakan isntrumen utama mengawasi organisasi, divisi dan mendukung strategi yang telah ditetapkan. Tujuan tahunan juga dapat dijadikan pedoman untuk upaya tindakan, mengarahkan dan menyalurkan kegiatan anggota perusahaan, sebagai standar kinerja, berfungsi juga untuk memotivasi karyawan (David, 2006).

Dengan adanya kebijakan maka akan dapat memfasilitasi pemecahan masalah yang ada dan membimbing pelaksanaan strategi. Kebijakan mengacu pada pedoman yang spesifik, metode, aturan dan praktek–praktek administrasi yang dibentuk untuk mendukung dan mendorong kinerja terhadap tujuan yang ditetapkan. Kebijakan merupakan sebuah alat untuk mengimplementasi strategi. Kebijakan menetapkan batasan pada jenis tindakan administratif dengan memberikan reward/hadiah dan perilaku sanksi, kebijakan juga membantu menjelaskan apa yang dapat dilakukan maupaun yang tidak dapat dilakukan. Kebijakan yang ada berlaku untuk semua departemen yang ada di perusahaan (David, 2006).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008).

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber langsung yang memberikan data pada pengumpul data. Data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. data yang ada berasal dari wawancara dengan owner, kepala bagian, dan beberapa karyawan (Suryabrata, 1983). Sedangkan data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti diperoleh melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti dengan informasi perusahaan, laporan dari data perusahaan (Saragih, 1994). Pemilihan para informan karena berhubungan langsung dengan masing–masing bagian perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam karena peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil dan dokumentasi (Sugiyono, 2008). Dan metode observasi dijalankan dengan mengamati dan mencatat pola perilaku orang, objek atau kejadian–kejadian melalui cara yang sistematik tanpa diketahui oleh karyawan (Istijanto, 2005). Dalam analisa data yang digunakan peneliti adalah data kualitiatif yang dimana proses penelitiannya nonstatistik, yang tidak melibatkan angka matematik statistika, akan tetapi mengenai suatu gejala, fakta, realita, peristiwa yang hanya dapat dipahami jika peneliti menelusuri lebih secara mendalam, yang informasinya berupa kata atau teks yang kemudian dianalisis (Hermawan. A., 2005).

Sedangkan untuk memeriksa keabsahan data, dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data–data tertulis (Moleong, 2002). Dari data yang ada, peneliti akan mendapat dua kemungkinan yaitu data yang diperoleh konsisten atau tidak konsisten–berlawanan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa internal dilakukan melalui masing-masing fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating,* dan *controlling,* pada fungsi bisnis sumber daya manusia, produksi, keuangan, dan pemasaran, pada PT CDE.

1. Sumber Daya Manusia

   a. Planning

   Perencanaan perusahaan terkait dengan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan adalah karyawan harus memberikan pemberitahuan terlebih dulu jika ingin berhenti. Dilakukan agar tidak mengganggu jalannya kegiatan perusahaan. Perusahaan pun dapat melakukan perencanaan merekrut karyawan baru. Selain itu, perusahaan juga melakukan perencanaan apabila memerlukan karyawan baru dengan analisa pekerjaan yang ingin diisi, analisa kebutuhan pekerja disetiap divisi, kualifikasi jabatan dan divisi, pengorganisasian dengan pemberian kerja sesuai dengan kebutuhan. Lalu adanya perekrutan, perusahaan melakukan perekrutan internal dan eksternal. Perekrutan internal adalah menaikan jabatan atau melalui rekomendasi saudara/kenalan karyawan. Perekrutan eksternal adalah melalui koran atau universitas. Sebelum diseleksi, calon karyawan yang melamar menyerahkan surat lamaran, dan harus terkumpul sesuai dengan tanggal akhir yang sudah ditentukan perusahaan. terdapat beberapa cara yang juga dilakukan dalam melakukan seleksi calon karyawan, adalah melakukan wawancara/*interview* dengan memberi pertanyaan, ada beberapa pertanyaan yang sama ada juga yang berbeda, tergantung pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan posisi yang dilamar oleh pendaftar. Tahap selanjutnya dilakukan menggunakan metode simulasi tes. Pelatihan yang dilakukan adalah di tempat kerja (*on the job training*). Perusahaan belum melakukan pengembangan apapun untuk memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Penilaian prestasi tergolong spontan. Penilaian spontan dapat membantu karyawan agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik dan menghindari hasil pekerjaan yang tidak dikehendaki.

b. Organizing

Pembagian kerja pada departemen sumber daya manusia belum dilakukan karena belum memiliki staf dibawahnya. Sehingga tidak ada pembagian tugas yang dilakukan karena semua *jobdesk* yang berkaitan dengan sumber daya manusia mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi sampai pelatihan dilakukan oleh Ibu Ambar.

c. Actuating

Mengingat bahwa tidak ada staf dibawahnya, pengarahan dilakukan pada setiap bagian fungsi perusahaan. Pengarahan dalam perusahaan hanya diberikan pada saat karyawan baru sudah masuk dalam salah satu departemen perusahaan. Pengarahan yang dilakukan adalah dengan pemberian informasi terlebih dahulu agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Kemudian langsung dilatih bagaimana cara pengerjaan sesuai dengan *jobdesk*. Pemberian perintah dari pimpinan kepada bawahannya juga dilakukan, dengan melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

d. Controlling

Bagian pengawasan pada bagian sumber daya manusia tidak pernah dilakukan. Hal ini disebabkan karena bagian sumber daya manusia tidak memiliki staf, sehingga pengawasan yang dilakukan adalah pada semua fingsi bisnis.

2. Produksi

a. Planning

Bagian produksi melakukan perencanaan sebelum menerima order, pihak konsumen dan perusahaan akan melakukan penawaran harga terkait dengan produk–produk sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Setelah melalui tahap penerimaan order, maka perusahaan melakukan OC (*Order Confirm*). Yang mana hal tersebut berguna agar setiap karyawan dan pekerja tahu adanya proyek baru. Kendala yang dihadapi dalam pembuatan produk adalah apabila target tidak selesai. Semua pemotongan plat atau *kalsiboard*, injek, finishing, aksesoris memiliki target per hari. Apabila tidak sesuai biasanya akan dilanjutkan keesokkan harinya sehingga pekerjaan akan menumpuk.

b. Organizing

Dalam pengorganisasiannya, bagian produksi ini memiliki kepala dan wakil bagian untuk mengawasi kepala–kepala bagian pembuatan produksi dibawahnya. Bagian–bagain tersebut adalah bagian plat, injek, kalsiboard, finishing, aksesoris, dan proyek. Bagian produksi lainnya ada bagain *engineering* dan bagian gudang. Pekerja pada bagian produksi dibagi menjadi dua yaitu pekerja kontrak dan pekerja harian. Yang membedakan adalah pekerja kontrak akan mendapat gaji selama 1 bulan, pekerja harian hanya mendapat gaji dua minggu sekali.

c. Actuating

Karena bagian–bagian diproduksi sudah jelas dengan masing–masing kepalanya, maka dalam memberikan pengarahan terlebih dahulu dengan cara mendiskusikan dahulu tentang pengerjaan proyek yang akan dilakukan. Pengarahan dilakukan oleh semua bagian produksi seperti bagian plat, kalsiboard, injek, finishing, aksesoris, proyek, engineering, dan bagian gudang.

d. Controlling

Dalam hal pengontrolan, setiap kepala yang ada diberi kewenangan untuk melakukan pengontrolan untuk anak buahnya. Tetapi tidak selalu dilakukan pengontrolan, karena perusahaan memiliki target kerja untuk melihat hasil kerja. Apabila target tidak dapat terselesaikan maka akan dibuat *shift* ke 2.

3. Keuangan

a. Planning

Perencanaan pada bagian keuangan yang dilakukan adalah dengan membuat beberapa pencatatan laporan. Laporan keuangan harian pada bagian kasir, bulanan pada bagian pembelian dan tahunan pada bagian account. Pencatatan laporan ini dilakukan agar pembukuan uang masuk dan keluar perusahaan dapat diketahui dengan jelas.

b. Organizing

Bagian keuangan perusahaan masih dikelola oleh owner karena perusahaan masih perusahaan keluarga sehingga terdapat posisi penting yang dipegang oleh anggota keluarga.

Pada bagian keuangan, pembagian kerjanya dibagi menjadi beberapa bidang pekerjaan. Bidang pekerjaanya yaitu bagian kasir harus membuat laporan per harian. Bagian pembelian membuat PO (*Purchase Order*). Metode bagian pembelian barang untuk keperluan produksi dibagi menjadi dua, apabila pembeliannya secara kredit maka harus memiliki nota pembelian lalu diserahkan pada bagian account. Kalau pembeliannya secara tunai, juga ada nota pembelian yang di berikan ke kasir untuk menghitung uang yang keluar. Kemudian bagian kasir akan memberikan ke bagian account. Bagian account membuat laporan tahunan.

c. Actuating

Pengarahan tidak dilakukan setiap saat, tetapi yang pasti dilakukan adalah saat karyawan baru masuk sebagai karyawan di perusahaan. Perusahaan perlu adanya komunikasi yang baik karena saling berkaitan antar bagian keuangan satu dengan yang lainnya.

d. Controllling

Karena pengontrolan tidak dilakukan setiap saat maka kelalaian dalam menyusun laporan terkadang masih terjadi, karena karyawan yang menunda–nunda untuk mencatat setiap pengeluaran kas perusahaan.

4. Pemasaran

a. Planning

Perencanaan pada bagian pemasaran dilakukan hanya pada saat akan melakukan tender. Karena pengerjaan pada bagian pemasaran masih minim dan tidak ada staf pendukung agar perusahaan dapat memperluas kinerja pada bagian pemasaran.

b. Organizing

Struktur organisasi perusahaan tidak memiliki departemen khusus dalam melakukan kegiatannya karena masih terdiri satu orang dan dipimpin oleh owner. Sehingga tidak ada pembagian kerja yang dilakukan. Semua masih dikerjakan oleh satu orang dan dibantu oleh pemilik perusahaan.

c. Actuating

Karyawan akan diberi arahan mengenai tender yang akan dilakukan. Pengarahan yang ada tentang prensentasi yang akan disiapkan, lalu apa saja yang akan dilakukan untuk mengikuti tender. Yang dilakukan adalah menyiapkan bahan presentasi, menghubungi perusahaan atau konsumen terkait, mengatur jadwal agar tidak bentrok, dan membuat janji pelaksanaan tender.

d. Controllling

Pengawasan ketat tidak dilakukan karena melihat karena belum luasnya pengerjaan yang dilakan dan hanya terdapat satu orang yang mengerjakan bagian pemasaran. Sehingga pengawasan dilakukan oleh owner untuk memastikan bahwa keperluan tender sudah baik dan sesuai dengan yang sudah ditentukan mengenai jadwal dan sebagainya.

Selanjutnya, dilihat dari faktor lingkungan eksternal yang menggunakan 5 Kekuatan Kompetitif Porter yang terdiri dari Ancaman adanya pendatang baru.

1. Ancaman pendatang baru ini meliputi beberapa faktor di dalamnya, yaitu :
   a. Diferensiasi produk
      Jasa konstruksi pendingin tidak memiliki perbedaan produk karena bahan yang digunakan sama dan hasilnya pun sama. Sehingga tidak memiliki dampak yang kuat untuk menghambat pesaing untuk masuk dalam industri *cooling*.
   b. Kecukupan modal
      Modal tergantung dari seberapa besar grade/kemampuan perusahaan mengerjakan produk. Terdapat beberapa kriteria grade di industri kontraktor. Modal yang besar dibutuhkan untuk membeli alat–alat produksi untuk menghasilkan produk. Hal itu yang biasanya menjadi kendala dan menjadi dampak yang kuat untuk mnghambat masuknya pendatang baru bagi konstruksi pendingin. Semakin murah atau tidak canggihnya alat yang digunakan, dapat mempengaruhi hasil produk. Hasilnya bisa tidak sempurna dan tidak bagus kualitasnya. PT CDE pun sempat mengalami kerugian selama kurun waktu beberapa tahun. Konsumen biasanya akan bertanya dulu apakah perusahaan membuat produk sendiri sampai jasa pemasangannya. Apabila sampai jasa pemasangan harga relatif lebih murah dan cepat.
   c. Akses ke saluran distribusi
      Perusahaan sudah cukup luas dalam mendistribusikan barang dan jasa. Dalam penyebaran produk, pihak perusahaan memiliki koneksi yang luas untuk mendapatkan proyek besar. Pendistribusiannya melalui strategi pemasaran sederhana *word of mouth* dan mengikuti tender–tender. Apabila perusahaan tidak memiliki jalur distribusi maka itu akan menjadi faktor yang dapat menghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam industri. Saat ini perusahaan meluaskan jalur distrbusinya kepasar Kalimantan meskipun belum luas.
   d. Peraturan pemerintah
      Dalam hal peraturan pemerintah ada beberapa hal/dokumen yang harus diselesaikan, seperti PPh 21 mengenai PPh gaji karyawan yang harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan PPh 23. Memiliki surat pembukaan pabrik dan membayar pajak yang ditentukan. Tidak ada regulasi tertentu untuk membangun usaha konstruksi pendingin ini, hanya perlu melengkapi dokumen yang telah ditentukan. Sehingga melalui peraturan pemerintah, pendatang baru akan mudah masuk.
2. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Sejauh ini kekuatan pembeli dapat dikendalikan oleh perusahaan. Dampak pembeli terbilang cukup besar, baik dari pelanggan baru 65% dan pelanggan lama 35%. Apabila dilihat dari yellowpages perusahaan yang menggeluti bidang sama dengan PT CDE terdapat 5 perusahaan yang ada di Surabaya. Sehingga hal tersebut memberi dampak yang besar bagi perusahaan untuk pindah ke perusahaan lain dan tidak ada diferensiasi produk sehingga sangat mudah untuk pembeli beralih kepada perusahaan lain. Dampak pembeli juga cukup besar karena *budget* proyek yang ada ditentukan oleh konsumen dari Rp. 1 milyar sampai 10 milyar.

3. Adanya persaingan diantar pesaing.

Berikut beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan :

a. Jumlah kompetitor
   Pesaing utama saat ini yang dipantau oleh perusahaan PT CDE adalah PT AAA. PT AAA ini memiliki kapasitas dan tipe produk yang sama dengan PT CDE. Akan tetapi, karena CDE tidak terlalu memperhatikan jumlah dan ukuran pesaing, maka perusahaan tidak tahu seberapa jauh perkembangan pesaing dan tidak dapat melihat sejauh mana perusahaan bersaing dengan perusahaan lainnya.
b. Tingkat pertumbuhan industri
   Pertumbuhan industri bertumbuh cepat, karena banyak pembangunan baru di Surabaya. Dilihat juga karena Surabaya merupakan kota terbesar kedua setelah Jakarta. Dari pertumbuhan yang cepat, perusahaan dapat memiliki peluang untuk meningkatkan pangsa pasar. Akan tetapi, tingkat pertumbuhan indsutri yang ada juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Dapat menjadi ancaman karena perusahaan lain akan tumbuh bersama industrinya. Sehingga seiring dengan pertumbuhan industri, maka perusahaan harus selalu siap menghadapi tantangan adanya persaingan di antara pesaing.
c. Karakteristik produk

Tidak ada karakteristik produk karena sama–sama hasil akhirnya adalah bangunan. Yang dibedakan adalah dari bahan baku dan aksesoris yang diminta oleh konsumen.

d. Kapasitas

Kapasitas yang dihasilkan selalu berhubungan dengan biaya produksi per unit. PT CDE telah mampu menghasilkan kapasitas produk yang tinggi dengan menjaga efisiensi biaya. Kapasitas produk yang tinggi dapat dilihat dari gred perusahaan, yang mampu mengerjakan proyek dari 1 milyar sampai 10 milyar.

e. Hambatan keluar

Hambatan keluar yang dimaksudkan juga pernah dialami oleh PT CDE saat pertama merintis usaha industri ini. Hambatan keluar karena aset–aset khusus seperti alat–alat yang mahal saat membeli jadi harus berpikir kedua kali untuk keluar dari industri.

4. Ancaman adanya barang atau jasa pengganti.

Perusahaan–perusahaan dalam suatu industri bersaing pula dengan produk dan jasa pengganti. Setiap perusahaan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan terhadap barang yang dipasarkan/diproduksi. Bahkan tidak menutup kemungkinan apabila konsumen dapat berpindah pada ke perusahaan lain. Perusahaan tidak terlalu tahu apakah produk perusahaan lain lebih berkualitas dari produk PT CDE. Akan tetapi cukup banyak perusahaan yang menggeluti bidang ini. Sehingga konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* karena biaya baku kisarannya hampir sama. Perusahaan memberi strategi untuk meminimalkan biaya peralihan yang kecil. Strategi yang dilakukan adalah perusahaan dapat menentukan harga sesuai dengan *budget* konsumen karena pembeli ada yang mengutamakan biaya yang rendah. Kemudian memberi aksesoris sesuai ketentuan konsumen. Sehingga konsumen merasakan adanya nilai tambah meskipun memiliki barang dan jasa yang sama. Hal yang dilakukan perusahaan adalah tetap harus meningkatkan dan menjaga kepercayaan para konsumen. Apabila perusahaan memegang kepercayaan konsumen dengan memberi hasil memuaskan, maka barang/jasa pengganti yang ada tidak akan mempengaruhi konsumen.

5. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Pemasok yang ada adalah bahan–bahan untuk keperluan produksi. Bahan–bahan yang diperlukan adalah untuk papan/plat, lem, gabus, kayu dan sebagainya. Dalam hal pemasok, perusahaan akan membeli barang yang dibutuhkan sesuai dengan proyek yang ada. Para pemasok akan dihubungi oleh bagian pembelian setelah menerima konfirmasi pada bagian gudang, untuk membeli barang–barang yang akan digunakan. Pemasok yang dimiliki perusahaan cukup besar. Bagian pembelian juga akan mencari harga barang yang lebih murah, kualitas bahan produknya juga baik. Jumlah pemasok untuk membeli bahan–bahan tergolong cukup banyak. Karena bahan baku yang digunakan cukup banyak, maka pemasoknya pun juga banyak dan rata–rata hanya bergantung pada satu pemasok sehingga kekuatan pemasok pada beberapa bahan baku perusahaan besar. Contohnya pemasok pada bagian plat, perusahaan Beberapa pemasok perusahaan adalah PT. BSS untuk bagian plat, PT. TLU untuk bagian cairan yang digunakan, PT. EK untuk bagian kalsiboard, dan beberapa pemasok kecil.

Setelah mengetahui pengelolaan sumber daya manusia melalui faktor lingkungan internal dari fungsi bisnis perusahaan dan faktor ekstrnal melalui lima kekuatan kompetitif Porter, maka peneliti melakukan analisa SWOT yang terdiri dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman) dapat mengetahui strategi yang tepat dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Berikut adalah SWOT CDE:

Kekuatan (*Strenghts*) perusahaan adalah :

1. Dapat mendesain produk sesuai keinginan konsumen

   PT Technofroze Indra Jaya selalu berusaha yang terbaik dengan memberikan desain yang sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan memiliki kekuatan untuk terus menjaga loyalitas konsumen.
2. Strategi pemasaran melalui *word of mouth*

   Word of mouth dapat dijadikan kekuatan/ keunggulan oleh perusahaan. Strategi tersebut sejauh ini, merupakan andalan yang membuat perusahaan dapat meningkatkan produksi dan proyeknya. Apabila terdapat konsumen baru, konsumen tersebut akan mengungkapkan, kalau mereka mengetahui merek atau pembuatan barang dan jasa ini dari teman atau rekannya.
3. Memberikan fasilitas pembuatan produk sampai pendirian bangunan/struktur prafabrikasi

   PT CDE menjadikan pemberian fasilitas ini menjadi salah satu kekuatan/keunggulan dalam bersaing, dan menjadi nilai tambah bagi perusahaan.
4. Adanya perencanaan sumber daya manusia bagi karyawan yang akan keluar.

   Perencanaan yang dimaksud apabila terdapat karyawan yang akan keluar maka harus sudah menjadi karyawan tetap/sudah melalui masa satu tahun kerja dan maksimal harus melapor dua sampai bulan untuk mencari pengganti atau sembari perusahaan mencari penggantinya.
5. Ada bagian gudang sehingga perusahaan tidak kehabisan stok bahan baku sehingga dapat dijadikan kekuatan perusahaan.

Kelemahan (*Weakness*) perusahaan adalah:

1. Laporan keuangan perusahaan masih tidak teratur

   Hal ini disebabkan karena pengawasan yang tidak selalu dilakukan, pengontrolan hanya dilakukan dengan hanya melihat hasil kerja karyawan. Dari sana timbul masalah yang tidak diinginkan, seperti kehilangan data–data keuangan yang seharusnya diperlukan untuk membuat laporan keuangan. Sehingga laporan keuangan yang seharusnya rapi dan memiliki data yang lengkap menjadi tidak teratur.
2. Tidak selalu melakukan pengontrolan karyawan

Pengontrolan yang dimaksud adalah pengontrolan absensi kerja yang masih manual, bisa dimanipulasi untuk tetap menandatangani masuk kerja karyawan. Pengontrolan juga tidak dilakukan yang secara rutin. Dari pengontrolan yang tidak rutin, menyebabkan kepala bagian tidak dapat melihat bagaimana proses kerja karyawan. Selain itu, dari pengontrolan yang tidak rutin, perusahaan tidak dapat menilai kerja karyawan secara bertahap sehingga tidak dilakukannya perbaikan, karena tidak tahu apa saja yang kurang, dan apa saja yang terjadi saat proses kerja berlangsung. Pengontrolan yang dilakukan sejauh ini hanya dari hasil kerja karyawan.

3. Staf manajemen sumber daya manusia dan pemasaran yang masih minim
   Dengan adanya staf manajemen sumber daya manusia yang dan pemasaran yang minim maka itu akan menjadi kelemahan perusahaan. Dengan tidak adanya staf, maka perusahaan tidak akan dapat mengembangkan kinerja yang ada karena tidak ada yang mendukung dan tidak dapat mengembangkan departemennya.
4. Tidak melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan. Promosi sangat perlu dilakukan untuk mendukung majunya sebuah perusahaan dan untuk meningktkan penjualan. Selain itu, juga agar semakin banyak masyarakat mengenal produk perusahaan

Peluang (*Opportunities*) perusahaan adalah:

1. Kebutuhan masyarakat akan produk masih tinggi
   Surabaya yang merupakan kota terbesar setelah Jakarta mempengaruhi perekonomian yang juga semakin berkembang, pembangunan gedung–gedung, mall–mall, sampai perumahan, dan kebutuhan lainnya terus meningkat. Kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat, membuat produk yang ada juga semakin beragam. Oleh karena itu, pertumbuhan masyarakat tersebut menjadi peluang PT CDE semakin meningkatkan produksi mereka.
2. Jalur distribusi yang meluas
   Semakin meluasnya jalur distribusi menjadikan perusahaan semakin besar dalam penyebaran produksi.
3. Perusahaan mampu menghasilkan kapasitas proyek yang tinggi.
   Kapasitas ini dilihat dari kemampuan perusahaan yang dapat mengerjakan proyek sebesar Rp 1 milyar sampai 10 milyar dan dilihat karena perusahaan sudah memiliki empat alat produksi yang digunakan dan harganya mahal sehingga dapat dijadikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualannya.
4. Modal perusahaan yang tinggi.
   Perusahaan dikatakan telah memiliki kecukupan modal yang tinggi karena telah dapat menambah alat–alat produksi yang terbilang mahal karena di impor.

Ancaman (*Threats*) perusahaan yang terdiri dari:

1. Adanya produk pengganti sejenis
   Adanya produk pengganti karena untuk membuka usaha ini tidak ada regulasi tertentu dari pemerintah sehingga mudah untuk membuka usaha dan memberi peluang adanya produk pengganti yang semakin besar. Dilihat juga karena bahan baku yang digunakan tidak jauh berbeda.
2. Peraturan pemerintah yang mudah
   Ancaman juga terjadi karena peraturan pemerintah yang mudah untuk membangun usaha sehingga banyak pengusaha yang mencoba usaha pada industri *cooling* dan *panel insulation*.
3. Tingkat pertumbuhan industri ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena perusahaan lain akan tumbuh bersama industrinya. Sehingga seiring dengan pertumbuhan industri, maka perusahaan harus selalu siap menghadapi tantangan adanya persaingan di antara pesaing.
4. Tidak melihat jumlah dan ukuran pesaing
   Perusahaan tidak melihat jumlah dan ukuran pesaing karena fokus perusahaan terhadap hanya pada pengerjaan produksi. Padahal dengan melihat jumlah dan ukuran pesaing, hal tersebut bisa menjadikan sebagai acuan agar perusahaan semakin maju dan selalu ingin berkembang, baik itu untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, maupun dari pengerjaan produksi perusahaan.
5. Tingkat tawar menawar pembeli yang tinggi
   Tingkat tawar menawar yang tinggi dari konsumen juga dapat menjadi peluang bagi perusahaan karena tidak adanya perbedaan produk dan banyak yang geluti bidang usaha ini.
6. Hanya bergantung pada satu pemasok
   Hal tersbut dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, karena perusahaan hanya bergantung pada satu pemasok. Sehingga perusahaan tidak mempunyai pilihan lain ketika pemasok menaikkan harga.

Tabel 2. Analisa SWOT PT CDE

Kekuatan 1.Dapat mendesain produk sesuai keinginan konsumen 2. Strategi pemasaran melalui *word of mouth* 3. Memberikan fasilitas pembuatan produk sampai pendirian bangunan/struktur prafabrikasi. 4.Adanya perencanaan sumber daya manusia bagi karyawan yang akan keluar. 5.Ada bagian gudang sehingga perusahaan tida kehabisan stok bahan baku.	**Kelemahan** 1. Laporan keuangan perusahaan masih tidak teratur 2. Pengontrolan karyawan masih minim 3.Staf manajemen sumber daya manusia dan pemasaran yang masih minim 4.Tidak melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan
Peluang 1.Kebutuhan masyarakat akan produk masih tinggi 2. Jalur distribusi yang meluas 3.Perusahaan mampu menghasilkan kapasitas proyek yang tinggi. 4.Modal perusahaan yang tinggi.	**Ancaman** 1. Adanya produk pengganti sejenis. 2. Tidak ada regulasi-peraturan pemerintah. 3. Tingkat pertumbuhan industri 4. Tidak melihat jumlah dan ukuran pesaing. 5. Tingkat tawar menawar pembeli yang tinggi. 6. Hanya bergantung pada satu pemasok.

Sumber : Data Primer Diolah

Setelah mengetahui berbagai macam faktor dalam DAN luar perusahaan, maka tahap selanjutnya adalah membuat matriks SWOT. Penerapannya adalah melalui empat strategi bisnis dalam menghadapi pesaing, strategi S–O strategi W–O, strategi S–T, dan strategi W–T. Melalui penggunaan matriks ini dapat membantu perusahaan dalam memberikan strategi alternatif.

Tabel 3. Matriks SWOT PT CDE

	Strengths (S) 1. Dapat mendesain bangunan sesuai keinginan. 2. Strategi pemasaran *word of mouth* 3. Memberikan fasilitas pembuatan produk sampai pendirian bangunan/ struktur prafabrikasi 4. Adanya perencanaan sumber daya manusia bagi karyawan yang akan keluar. 5. Ada bagian gudang sehingga perusahaan tidak kehabisan stok bahan baku.	Weakness (W) 1. Laporan keuangan yang masih tidak teratur 2. Tidak maksimalnya kontrol kerja 3. Staf manajemen sumber daya manusia dan pemasaran yang masih minim 4. Tidak melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan
Opportunities (O) 1. Kebutuhan masyarakat akan produk masih tinggi 2. Jalur distribusi yang meluas 3. Perusahaan mampu menghasilkan kapasitas proyek yang tinggi. 4. Modal perusahaan yang tinggi.	Strategi S-O a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan pada konsumen (S1, S3, O1, O2,) b. Melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan (S1,S2,S3,O1,O2) c. Memperluas jaringan distribusi (S3,O2) d. Menambah kapasitas produksi sesuai dengan *budget* konsumen (S5, O3)	Strategi W-O a. Memperluas jalur distribusi dengan menganalisa jumlah dan ukuran pesaing (W3,O2) b. Menambah staf pemasaran untuk melakukan promosi (W3, W4,O1,02) c. mengalokasikan modal yang ada dengan menambah staf untuk pengembangan sumber daya manusia perusahaan (W3, W4,O4)
Threats (T) 1. Adanya produk pengganti sejenis 2. Peraturan pemerintah yang mudah dalam industri 3. Tingkat pertumbuhan industri 4. Tidak melihat jumlah dan ukuran pesaing 5. Tingkat tawar menawar pembeli yang tinggi 6. Hanya bergantung pada satu pemasok	Strategi S-T a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (S1, S3, T1) b. Meningkatkan citra perusahaan dimata pelanggan (S2,T1) c. Menjalin kerja sama dengan pemasok baru (S1, S2, T6)	Strategi W-T a. Mengindentifikasi jumlah dan ukuran pesaing industri sejenis (W3,T1, T3) b. Meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dengan pesaing seiring adanya tingkat pertumbuhan industri (W1,W2,T3)

Sumber : Data Primer Diolah

Berikut adalah penjelasan strategi alternatif di dapat dari matriks SWOT yaitu :

1. Strategi S-O *(Strength–Opportunity)*

   Melalui stategi SO perusahaan dapat menggunakan kekuatan dan untuk meraih peluang. SO merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan karena memiliki peluang dan kekuatan. Sehingga dari situasi yang menguntungkan tersebut dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada.

   a. Dengan keunggulan perusahaan yang dapat mendesain sesuai dengan kebutuhan, mendirikan struktur prafabrikasi, maka perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk tetap terjamin agar kebutuhan konsumen yang semakin meningkat dapat terpenuhi, dari situ perusahaan dapat semakin memperluas jalur distribusi. Mempertahankan dan meningkaatkan kualitas produk dapat dilakukan dengan memberikan (S1, S3, O1, O2).

   b. Perusahaan harus memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan melakukan promosi agar jaringan distribusi semakin meluas dan kebutuhan masyarakat yang meningkat dapat dipenuhi oleh perusahaan (S1, S2, S3,O1,O2).

   c. Memperluas jaringan distribusi (S3,O2)

      Adapun strategi yang diberikan adalah dengan memperluas jalur distribusi dengan menggunakan strategi pemasaran *word of mouth* yang sangat efektif dapat digunakan perusahan. Jadi tidak hanya menerima order dari wilayah Surabaya tapi meningkatkan penjualan ke luar wilayah Surabaya.

   d. Menambah kapasitas produksi sesuai dengan *budget* konsumen (S5, O3)

      Perusahaan memiliki kapasitas produk yang tinggi dengan menjaga efisiensi harga. Sehingga perusahaan diharapkan mampu untuk manambah kapasitas produksi untuk meningkatkan penjualan dan orang semkain mengenal produk perusahaan.

2. Strategi S-T *(Strength–Threat)*

   Melalui strategi ST dapat menciptakan strategi yang digunakan untuk menggunakan kekuatan dan untuk mengatasi ancaman. Meskipun perusahaan menghadapi beberapa ancaman, tetapi masih dilindungi dengan adanya kekuatan dari segi internal perusahaan.

   a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (S1, S3, T1)

      Untuk mengatasi atau mengurangi adanya produk pengganti sejenis, perusahaan harus dapat terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk melalui kekuatan perusahaan yaitu mendesain bangunan sesuai kebutuhan konsumen, failitas pembuatan produk dan pendirian struktur prafabrikasi. Sehingga produk pengganti yang ada tidak akan mempengaruhi perusahaan.

   b. Meningkatkan citra perusahaan dimata pelanggan (S2,T1). Perusahaan melakukan peningkatan citra melalui strategi pemasaran word *of mouth* untuk mengantisipasi produk pengganti sejenis di industri tersebut.

   c. Menjalin kerja sama dengan pemasok baru (S1, S2, T6). Strategi yang diberikan kepada perusahaan adalah dengan menjalin hubungan atau kerja sama dengan pemasok lain, karena perusahaan akan sangat membutuhkan pemasok bahan baku untuk mendesain bangunan dan pembuatan produk sampai pendirian bangunan/ struktur prafabrikasi.

3. Strategi W-O *(Weakness–Opportunity)*

   Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang diberikan ke perusahaan adalah dengan meminimalkan masalah–masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar.

   a. Strategi perusahan adalah agar melihat jumlah dan ukuran pesaing agar perusahaan memperluas jalur distribusi yang ada dan semakin dapat mengembangkannya. Dari situ perusahaan akan tahu bagaimana perkembangan industri pesaing dan dampaknya terhadap perusahaan (W3,O2).

   b. Menambah staf pemasaran untuk melakukan promosi (W3, W4,O1,02)

Strategi yang diberikan kepada konsumen untuk memanfaatkan kebutuhan masyarakat yang masih tinggi dan perusahaan memiliki jalur distribusi yang luas maka adalah perusahaan menambah staf pemasaran agar produk masyarakat semakin dikenal luas tidak hanya sekitar Surabaya tetapi bahkan sampai diluar Surabaya.

c. Mengalokasikan modal yang ada dengan menambah staf untuk pengembangan sumber daya manusia perusahaan (W3, W4,O4)
ada tidak hanya untuk alat–alat yang digunakan seperti perbaikan mesin atau untuk membeli alat abru kembali, tetap juga penting untuk mengembangkan dengan cara menambah staf untuk mendukung kemajuan perusahaan.

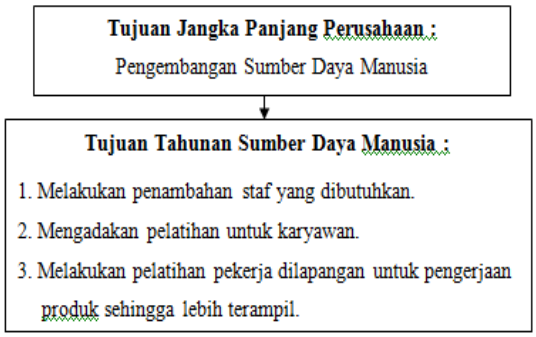
4. Strategi W-T *(Weakness–Threat)*
Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Situasi ini yang sangat tidak menguntungkan karena perusahaan sedang menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal perusahaan.
   a. Penting bagi perusahaan melihat jumlah dan ukuran pesaing yang ada. Dengan melihat pesaing, perusahaan akan tahu seberapa besar ancaman produk pengganti yang ada (W3,T1, T3).
   b. Perlunya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang besar sehingga perusahaa dapat bersaing dengan adanya tingkat pertumbuhan industri (W1,W2,T3)

Setelah menganalisa matriks SWOT, maka diambil satu staretegi untuk mengembangkan usahanya. Stategi pengembangan usaha perusahaan adalah fokus biaya. Fokus biaya sangat efektif dan dapat digunakan apabila perusahaan dapat memenuhi pilihan dan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh konsumen. Strategi ini disesuaikan terhadap alternatif stategi SO yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan pada konsumen.

Melalui fokus biaya dalam kegiatan sumber daya manusia maka perlu dilakukan peningkatan sistem kerja dengan menambah staf karyawan agar lingkup pekerjaannya semakin fokus dan melengkapi fasilitas–fasilitas yang belum ada seperti Jamsostek, kesehatan karyawan, pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan baik untuk karyawan baru dan lama juga memerlukan pelatihan karena adanya tuntunan baru pada tugasnya yang selalu berkembang dan demi kesuksesan perusahaan untuk kesuksesan perusahaan. Bagian keuangan yang belum rapi sehingga data–data konsumen, nota tidak lengkap dan tidak teratur karena tidak ada penambahan karyawan. Dengan menambah personil karyawan maka tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih dan penumpukan kerja. Pada bagian produksi, memperbaiki target kerja yang kadang tidak dapat terselesaikan dapat dikerjakan dengan cara menambah jumlah karyawan untuk menunjang kegiatan produksi khususnya pada bagian teksnisi agar pada saat mesin rusak, tidak hanya satu orang yang mengerjakan karena akan membutuhkan waktu yang lama dan menunda pekerjaan. Menambah karyawan pada bagian pemasaran agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan melakukan promosi dan agar terkenal luas di kalangan masyarakat tidak hanya di Surabaya tetapi sampai diluar Surabaya. Sehingga dari peningkatan sistem kerja pada bagian-bagian tersebut, perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas produk yang diinginkan perusahaan.

Beberapa rencana pengembangan yang akan peneliti masukkan khususnya pada bagian sumber daya manusia yang dilihat dari tujuan tahunan dan kebijakan–kebijakan yang dapat digunakan sebagai saran bagi perusahaan untuk pengembangan lebih lanjut pada bagian sumber daya manusia.

Tujuan tahunan sumber daya manusia dan kebijakan yang diuraikan sebagai berikut:



Gambar 1. Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia PT CDE

Penjelasan mengenai tujuan jangka panjang perusahaan:

Perusahaan tidak dapat lepas dari sumber daya manusia yang digunakan, bahkan diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia perusahaan agar perusahaan mendapatkan orang–orang yang berkompeten untuk mengembangkan perusahaannya.

Penjelasan tujuan tahunan sumber daya manusia

1. Melakukan penambahan staf yang diperlukan seperti bagian sumber daya manusia, bagian pemasaran dan bagian keuangan. Peneliti melihat bahwa perusahaan belum melakukan penambahan staf untuk mendukung kerja perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia dan agar tidak ada pekerjaan yang saling tumpang tindih. Karena tidak adanya penambahan staf, maka perusahaan juga tidak melakukan pengembangan sumber daya manusia. Padahal sangat penting manajemen sumber daya manusia dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan bagi kelangsungan perusahaan masa kini dan yang akan datang untuk bersaing sampai ke luar perusahaan. Memperbaiki sistem kerja yang kurang ini berkaitan dengan laporan keuangan yang masih tidak teratur karena adanya penumpukan kerja yang tidak terselesaikan. Sehingga dibutuhkan penambahan personel karyawan agar pengelompokkan sistem kerja dapat sudah ada dapat diselsaikan lebih cepat dan teratur.
2. Mengadakan pelatihan untuk karyawan. Pelatihan sangat penting agar dapat menunjang kebutuhan karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi dan lebih keras lagi dan menambah/meningkatkan *skill* karyawan menurut bidang pekerjaannya.

3. Melakukan pelatihan pekerja dilapangan untuk pengerjaan produk sehingga lebih terampil. Pekerja ynag digunakan sebagian besar dari golongan yang tidak memiliki tingkat pendidikan/tingkat pendidikannya rendah. Sehingga dibutuhkan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan kerja yang baik dan memminalkan kecacatan produk yang terjadi.

Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan atau dilaksanakan pada setiap fungsi bisnis untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunan dalam pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan–kebijakan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan pada bagian sumber daya manusia

- Menambah staf bagian sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia perusahaan dalam memperoleh orang yang berkompeten dalam bidangnya sehingga perusahaan dapat memajukan perusahaan untuk masa kini dan akan datang.
- Melakukan kompensasi/bonus terhadap kinerja pekerja yang berprestasi sehingga pekerja dapat meningkatkan standar kerja.
- Memberikan fasilitas–fasilitas untuk karyawan seperti jamsostek, keselamatan dan kesejahteraan karyawan.
- Memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan sistem kerja karyawan yang masih salah dan tidak teratur dengan melakukan pelatihan–pelatihan untuk meningkatkan skill dan kemampuan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

2. Kebijakan pada bagian produksi

- Melakukan pengontrolan kerja pekerja tidak hanya melalui target kerja tetapi dilihat juga bagaimana cara kerja pekerja.
- Menambah jumlah karyawan untuk menunjang kegiatan produksi khusus dalam teknisi dan penyediaan cadangan mesin.

3. Kebijakan pada bagian keuangan

- Memperketat cara kerja karyawan dalam pengeluaran dan pemasukan untuk pembelian bahan baku dan barang–barang terkait lainnya.
- Diberi tambahan staf untuk dapat membantu pekerjaan bagian keuangan.
- Pengarahan diberikan intensif agar karyawan dapat mengerjakan bagian keuangannya dengan teliti.

4. Kebijakan pada bagian pemasaran

- Menambah jumlah staf pemasaran agar jenjang pekerjaannya semakin luas dan dapat memaksimalkan promosi dengan baik.
- Melakukan promosi secara berkala terhadap kemampuan produksi perusahaan yang dapat berproduksi dalam kapasitas yang tinggi, karena apabila hanya bergantung pada tender dan *word of mouth* perkembangan perusahaan lambat dikenal orang/masyarakat.
- Melakukan target berkala untuk mengembangkan kinerja pemasaran, seperti bulan pertama perusahaan melakukan promosi melalui internet atau koran dan media lainnya.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang ada, maka dapat dirumuskan kesimpulan berikut ini:

1. Dari analisis yang telah dilakukan, dalam lingkungan internal terdapat kelemahan pada bagian sumber daya manusia karena tidak ada pengelolaan sumber daya manusia secara baik dan maksimal. Tidak adanya pengontrolan secara rutin. Karena jika hanya melihat dari target kerja, perusahaan tidak akan mengetahui kendala apa saja yang terjadi selama proses kerja. Pengelolaan pada PT CDE juga memerlukan beberapa penambahan staf pada bagian yang sangat diperlukan perusahaan agar kesuksessan perusahaan semakin dapat dicapai.
2. Perlu melakukan pelatihan dan pengembangan secara intensif agar karyawan dapat menggali dan meningktkan potensi kerjanya.
3. Dalam lingkungan eksternal terdapat ancaman produk pengganti karena tidak adanya perbedaan produksi dan adanya tingkat pertumbuhan industri yang semakin luas.

Dari kesimpulan tersebut didapatkan saran yang cocok bagi PT. CDE adalah

1. Perusahaan dapat meningkatkan usaha pengontrolan untuk memantau kinerja karyawan. Pengontrolan karyawan melalui absensi diganti dengan *check lock* agar lebih memudahkan perusahaan dalam mengawasi karyawan dan lebih efektif dan efisien.
2. Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, perusahaan melakukan penambahan staf pada bagian HRD (*Human Resources and Development*) untuk dapat fokus pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada saat ini dan untuk yang ada akan datang.
3. Pengembangan sumber daya manusia pada bagian pemasaran juga perlu ditambahkan untuk memperluas promosi perusahaan melalui iklan, mengikuti pameran–pameran agar masyarakat dapat mengetahui produk.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred. R., 2006. *Manajemen Strategis*. Buku 1. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

Dirgantoro, C., 2004. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT Grasindo.

George R. Terry., 2006. *Prinsip – Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif. Jakarta*: Grasindo.

Imamul., A & Giana, H. G. W., 2009. *Membuka Cakrawala Ekonomi*.

Istijanto., 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.

Kimanto,Djoko. (2011, November 23). Sektor Konstruksi Penting Majukan Satu Wilayah.Media Independen Online. Retrieved Oktober 12,2012, from

http://poskota.co.id/berita-terkini/2011/11/23/sektor-konstruksi-penting-majukan-satu-wilayah

Marimin. 2005. *Teknik dan Publikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Gramedia.

Moleong, Lxy J. 2002. *Metode Penelitian Kuliatatif* (edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rangkuti, F., 2009. *Strategi Promosi Yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication.* Jakarta: Gramedia.

Sektor Konstruksi Kekurangan Tenaga Terampil. 2012. 14 Juni<http://www.tempo.co/read/news/2012/06/14/090410516/Sektor-Konstruksi-Kekurangan-Tenaga-Terampil>

Sugiyono., 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitiatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.

Stoner. J. A. F., & Charles. W., 1992. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen jilid 2*. Jakarta: Erlangga.

Tua, M. H., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembagan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.

Umar, H., 2000. *Business and Introduction*, Jakarta: Gramedia.

Westwood, J., 2004. *How To Write a Marketing Plan*, Jakarta: Elex Media Komputindo.

Suryabrata, Sumadi. 1983. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali.