PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA PADA USAHA PEMBUATAN SABUN KRIM DI PERUSAHAAN KELUARGA UD. AIRMAS

Megalia Hartatik dan Ratih Indriyani, S.E. M.M.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: mega_hartatik@yahoo.co.id ; ranytaa@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang usaha pembuatan sabun krim. Dalam penelitian ini, pengelolaan akan dilihat dari fungsi manajemen, analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan analisa pengelolaan didapatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kemudian akan dibuat rencana pengembangan bisnis pada aspek sumber daya manusia perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif untuk menganalisa data yang telah terkumpul melalui proses wawancara. Setelah data terkumpul melalui proses wawancara maka dilakukan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perusahaan keluarga ini memiliki kendala pada aspek sumber daya manusia. Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, strategi pengembangan bisnis perusahaan yang cocok adalah *cost leadership*. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan adalah pelatihan dan mentoring dengan karyawan senior.**

***Kata Kunci*-Perusahaan keluarga, pengelolaan, pengembangan**

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga ini sangat banyak terdapat di Indonesia dengan berbagai skala. Ada perusahaan keluarga berskala kecil, menengah dan besar. Pengertian perusahaan keluarga adalah suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Robert G. Donnelley, 2002).

Perusahaan keluarga di Indonesia memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Bahkan, berdasarkan survei yang diadakan oleh The Jakarta Consulting Group sekitar 80% perusahaan besar yang ada di Indonesia merupakan milik keluarga (family business) atau berasal dari perusahaan keluarga (Medan Bisnis, 2011). Perusahaan keluarga mulai tumbuh dan berkembang lebih besar dan kuat pada generasi kedua dan *extended family*. Di Indonesia, mayoritas pendiri mengatakan bahwa ia menginginkan anak-anaknya masuk ke dalam perusahaan. Berdasarkan hasil survei, 84,4% penerus perusahaan keluarga adalah anak dari pemilik perusahaan (Susanto, Wijanarko, Susanto, & Mertosono, 2007, p.23).

Di Indonesia banyak dijumpai berbagai jenis sabun. Beberapa diantaranya merupakan kreasi karya individu yang ingin membuat dan menggunakan sabun mereka sendiri. Sabun yang mudah dibuat ini membuat perusahaan-perusahaan sabun yang telah lama berdiri mengalami penurunan penjualan. Selain sabun yang mudah dibuat, zaman sekarang ini kebanyakan orang menggunakan sabun bubuk/*powder* untuk mencuci baju pada mesin cuci dan sabun cair untuk mencuci piring. Kebanyakan orang modern tidak ingin merepotkan diri dengan mencuci bajunya secara manual (menggunakan tangan). Peralihan kebiasaan ini membuat sebagian besar masyarakat beralih kepada produk substitusi seperti sabun bubuk/*powder* dan sabun cair yang mudah untuk digunakan. Oleh karena itu, perusahaan yang telah lama berdiri ini memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang tepat untuk mengatasi pesaing-pesaing baru yang masuk. Apalagi sebagian besar industri sabun di Indonesia telah dikuasai oleh perusahaan deterjen ternama.

UD. Airmas merupakan perusahaan keluarga yang sudah berdiri sejak tahun 1982 di Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang pembuatan sabun krim. Para pemilik, pendiri, dan dewan direksi masih memiliki hubungan darah atau kekerabatan satu dengan yang lainnya.

UD. Airmas dan perusahaan pesaing telah berdiri sejak lama di Indonesia. Meskipun, perusahaan ini telah memproduksi sabun krim sebelum perusahaan pesaing, UD. Airmas kalah bersaing dengan perusahaan tersebut yang juga merupakan perusahaan keluarga. Salah satu alasan mengapa perusahaan ini kalah bersaing terletak pada sistem managemen dan sumber daya manusia yang belum berkembang dengan baik. Pengertian manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2008). Menurut George R. Terry (2006), ada 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasi, penggerakan dan pengendalian (Solihin, 2009 ; Alim Sumarno, 2011; Umar, 2003; Sukarna, 2011). Perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta satu dengan yang lainnya kemudian buat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki. Pengorganisasi adalah kegiatan mengaplikasikan seluruh pekerjaan yang harus dikerjaan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggung jawab sehingga terwujud satu kesatuan

usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Penggerakan adalah menempatkan semua anggota dari pada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Pengendalian adalah proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

Analisis lingkungan internal yang didapatkan dari fungsi bisnis perusahaan yaitu pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan operasional, dan keuangan (Solihin, 2009; David, 2011; Wijayanto, 2012). Ada 7 dasar fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang (David ,2011). Ada 5 fungsi-fungsi dasar manajemen produksi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas (David, 2011). Proses manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja (Wijayanto, 2012). Menurut James Van Horne, ada 3 keputusan dalam fungsi keuangan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden (dalam David, 2011).

Analisis lingkungan eksternal dilihat dari *Porter Five Forces* (Solihin, 2009; Porter, 2007; David, 2009). Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur industri yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: *the entry of new competitors* (*potential entrants*), *the threats of substitutes*, *the bargaining power of buyers* (*buyers*), *the bargaining power of suppliers* (*suppliers*), *and the rivalry among the existing competitors* (dalam Solihin, 2009) Menurut Michael A. Beitler (2006) Swot adalah singkatan untuk *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *Threats* (Ancaman). Perencanaan strategi harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi (analisa internal) dan juga kesempatan dan ancaman dalam lingkungan (analisa eksternal).

Formulasi strategi yang menggunakan strategi generik Porter (David, 2011). Strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keuntungan kompetitif dari 3 landasan yang berbeda yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (dalam David, 2009). Serta rencana pengembangan usaha (David, 2011).

Selain itu pekerja dari perusahaan ini masih tidak memiliki profesionalitas yang tinggi. Hal ini dikarenakan pemiliknya dengan sengaja tidak memperkerjakan karyawan dengan kemampuan tinggi agar tidak dibajak perusahaan lain dan untuk menghemat biaya. Selain karyawan yang masih berkemampuan rendah, pelatihan yang diberikan kepada karyawan belum efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan ini hanya mengandalkan anggota keluarganya dalam memutuskan dan mengelola perusahaan, maka dari itu wawasan bisnis perusahaan ini cenderung sempit dan kurang memiliki ide baru yang segar untuk mengembangkan dan mengelola bisnisnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pengelolaan dan pengembangan pada aspek sumber daya manusia yang terjadi pada UD. Airmas.

Rumusan Masalah

Di dalam latar belakang yang sudah disampaikan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengelolaan pada perusahaan keluarga UD. Airmas ?
2. Bagaimana situasi dan kondisi internal dan eksternal pada perusahaan keluarga UD. Airmas?
3. Bagaimana analisis SWOT pada perusahaan keluarga UD. Airmas?
4. Bagaimana alternatif strategi pengembangan pada aspek sumber daya manusia UD. Airmas?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian penulisan skripsi ini adalah

1. Mendiskripsikan pengelolaan pada perusahaan keluarga UD. Airmas.
2. Menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal pada perusahaan keluarga UD. Airmas.
3. Melakukan analisis SWOT pada perusahaan keluarga UD. Airmas.
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan pada aspek sumber daya manusia UD. Airmas.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan pendekatan deskriptif, yaitu “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).

Objek penelitian adalah sumber daya yang dimiliki UD. Airmas masih belum berkembang dengan baik karena pemilik tidak memiliki tenaga profesional yang memadai.

Teknik pengambilan sampling menggunakan *non probability sampling* (Sugiyono, 2009). Penentuan informan ditentukan menggunakan *sampling purposive* terhadap 8 orang informan, dimana penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penentuan sampel, dipilih orang-orang yang ahli terhadap objek yang akan diteliti (Sugiyono, 2009). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara untuk memperoleh data primer dan dokumen perrusahaan untuk memperoleh data sekunder (Moleong, 2002; Moleong, 2010; Sugiyono, 2009; Sugiyono, 2008). Untuk menguji keabsahan data menggunakan trianggulasi sumber (Rahardjo, 2010; Moleong, 2010).

Teknik analisa data yang digunakan menurut Moleong, (2010) adalah :

a. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari

wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan, gambar, foto, hendaknya dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

b. Mereduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi, data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (unitizing). Peneliti memilih data yang sesuai dengan yang diperlukan itu dari hasil wawancara.

c. Satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan. Kategorisasi adalah memberikan koding pada gejala – gejala/ hasil – hasil dari seluruh proses penelitian

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. UD. Airmas Sebagai Perusahaan Keluarga

UD. Airmas adalah perusahaan keluarga yang meproduksi sabun krim yang dibuat dari bahan-bahan kimia dan sudah berdiri sejak lama. UD. Airmas dikelola oleh sekelompok keluarga yang diturunkan dari zaman dulu dan saat ini dikelola oleh generasi ke 2 yang terdiri dari 4 orang pemilik yaitu anak dari pendiri UD. Airmas. Berdasarkan pengelolaan yang dilakukan oleh anggota keluarga perdiri, maka perusahaan keluarga UD. Airmas tergolong dalam jenis perusahaan *Family Business Enterprise* (FBE).

B. Analisis Internal UD. Airmas

Analisis lingkungan internal ini berdasarkan fungsi manajemen yang diimplementasikan ke dalam setiap fungsi bisnis yang ada pada UD. Airmas, yaitu:

a. Personalia

- **Perencanaan**

Perencanaan untuk divisi personalia tidak dapat dipastikan karena divisi ini hanya mencari karyawan jika membutuhkannya. Divisi ini tidak ada kegiatan seperti rapat tahunan, rapat mingguan, rapat harian dan lain-lain yang membahas dan mengevaluasi para karyawannya. Jika terdapat masalah dengan para karyawan maka mandor akan langsung menegur dan mengevaluasi karyawan tersebut. Karyawan yang dimiliki perusahaan ini tidak dituntut untuk memiliki skill tinggi agar dapat bekerja di perusahaan. Semua orang yang berkeinginan untuk bekerja dengan semangat kerja, rajin, jujur, teliti, bisa diatur, disiplin, cekatan dapat bekerja di dalam perusahaan ini. Biasanya karyawan yang bekerja di perusahaan ini diperoleh berdasarkan penawaran dari karyawan yang sedang bekerja di perusahaan. Mereka menawarkan kepada saudara-saudara dan teman-temannya yang membutuhkan pekerjaan. Jika tidak ada orang yang bisa ditawarkan barulah perusahaan mencari di tempat outsourcing.
Setelah memperoleh calon karyawan, perusahaan akan melakukan interview pada calon karyawan tersebut untuk mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya. Selain itu calon karyawan tersebut akan diuji coba untuk dilihat kinerjanya selama 3 bulan. Di dalam masa percobaan ini, setiap karyawan yang baru masuk akan ditraining seperti diberi penjelasan mengenai pekerjaan apa saja yang harus ia kerjaan dan diberi tahu/diajari cara untuk mengerjaannya. Biasanya dalam masa percobaan ini karyawan baru masih bingung dengan pekerjaan mereka, mereka juga bisa bertanya pada karyawan yang lebih senior atau dapat membantu pekerjaan karyawan yang lebih senior tersebut.

- **Pengorganisasian**

Pengorganisasian yang dilakukan adalah melakukan pembagian tugas karyawan yang sudah diatur oleh *job desc* masing-masing divisi. Karyawan yang baru masuk akan dijelaskan *job desc* dan cara untuk mengerjakannya sehingga karyawan baru dapat memahami tugas-tugasnya dengan baik. Penempatan karyawan baru ditentukan dari kebutuhan tenaga kerja tambahan untuk divisi yang memerlukan.

- **Penggerakan**

Dalam menggerakkan karyawan agar bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan, perusahaan ini memberikan motivasi berupa kenaikan gaji yang akan diberikan pada karyawan yang mampu menjaga kinerjanya dengan baik selama kurang lebih 1 tahun bekerja sebagai karyawan tetap. Pemberian motivasi ini berlaku untuk semua karyawan yang ada di dalam perusahaan agar para karyawan bersemangat untuk bekerja terutama bagi karyawan yang berada di bagian penjualan. Selain mendapatkan kenaikan gaji, apabila mereka mampu mempertahankan kinerjanya dan menjual barang dalam jumlah banyak/borongan, maka mereka akan mendapatkan gaji tambahan/bonus. Selain pemberian motivasi, perusahaan juga memberikan pelatihan, pembimbingan dan menjaga hubungan baik antara karyawan dan pimpinan. Pelatihan diberikan saat karyawan baru mulai bekerja. Pelatihan kepada karyawan yang baru masuk akan disesuaikan dengan posisi karyawan tersebut ditempatkan. Setelah menjalani pelatihan, karyawan baru akan diberikan pembimbingan. Pembimbingan diberikan dengan cara memberikan briefing pada saat karyawan baru bekerja dan juga ketika karyawan masih belum mengerti akan pekerjaan mereka. Melalui pembimbingan ini, dapat tumbuh interaksi antara pimpinan dan karyawan. Karyawan yang masih belum mengerti diberikan kebebasan untuk bertanya dan menjalin hubungan baik dengan karyawan senior maupun dengan pimpinan karyawan/mandor.

- **Pengendalian**

Pengendalian dilakukan dengan mengawasi kinerja setiap karyawan yang dilakukan oleh pimpinan karyawan/mandor yang ada di dalam setiap divisi. Mandor yang bertugas untuk mengawasi karyawan akan memberi laporan kepada Direktur yang ada di dalam divisi masing-masing. Jika karyawan mengalami penurunan kinerja maka mandor akan langsung menegur karyawan tersebut. Penurunan kinerja yang dimaksud adalah jika karyawan sering absen atau tidak masuk kerja, produktivitas menurun atau lebih rendah dari dari standar yang ditetapkan, atau sering melakukan kesalahan saat bekerja. Apabila pekerja masih tidak mengalami perubahan dengan kinerjanya maka akan langsung dipecat dan diberi pesangon. Begitu juga dengan pekerja yang melakukan kesalahan akan dilihat dari seberapa fatal kesalahan tersebut dan kalau pekerja masih mengulangi kesalahan yang sama maka akan langsung dipecat. Standar kinerja ini merupakan standar kinerja yang diterapkan pada semua divisi di dalam perusahaan. Tidak ada

perbedaan peraturan dan cara pengontrolan di setiap divisi yang ada.

b. Pemasaran dan Distribusi

- **Perencanaan**

Perencanaan dalam divisi ini adalah meningkatkan penjualan dan melancarkan penyaluran/distribusi yang dilakukan dengan cara menjaga hubungan baik dengan distributor dan para pelanggan. Produk sabun krim ini merupakan produk yang lebih banyak digunakan oleh orang-orang di pedesaan dari pada orang di perkotaan. Dengan demikian, hubungan dengan distributor dan para pelanggan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan penjualan sabun krim dan melancarkan proses pengiriman. Perubahan jumlah penjualan dapat diatur melalui penetapan target penjualan yang dibuat berdasarkan kekuatan pangsa pasar dan penjualan tahun lalu. Jika permintaan pelanggan menurun maka target penjualan akan diturunkan. Target penjualan juga akan disesuaikan dengan keadaan pasar setiap bulannya. Walaupun penetapan target penjualan ditentukan oleh keadaan pasar mengenai permintaan sabun krim, perusahaan tidak pernah melakukan riset pasar yang memerlukan biaya yang cukup besar. Perusahaan hanya berpedoman pada hasil penjualan periode sebelumnya. Dalam menentukan harga penjualan terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penetapan harga penjualan yaitu harga bahan baku dari supplier; kurs dollar yang digunakan untuk pembayaran bahan baku import seperti parfum dan plastik; kemasan berupa kerdus dan plastik; upah minimum karyawan yang ditetapkan pemerintah.

- **Pengorganisasian**

Pengorganisasian untuk pembagian tugas divisi pemasaran sudah berdasarkan bagiannya masing-masing dan jika ada tambahan maupun perubahan pekerjaan akan diberitahukan kepada para karyawan. Di dalam divisi pemasaran dan distribusi dibagi menjadi 2 bagian yaitu bagian penjualan dan distribusi. Bagian penjualan bertugas untuk mengatur penjualan dan berhubungan dengan para pelanggan dan distributor. Untuk bagian distribusi bertugas untuk menyalurkan barang sampai kepada pemesan. Dalam memasarkan produk penjualan, perusahaan tidak menggunakan iklan yang membutuhkan biaya yang banyak. Pemasaran secara tidak langsung dilakukan oleh para distributor dan para pelanggan yang membantu menjualkan produk sabun krim.

- **Penggerakan**

Penggerakan dalam divisi pemasaran sama seperti dengan divisi lainnya yaitu dengan motivasi kenaikan gaji. Akan tetapi, dalam divisi ini juga terdapat gaji tambahan atau bonus yang bisa didapatkan karyawan dengan menjual produk sesuai dengan target yang ditentukan atau lebih. Di dalam divisi ini, orang yang bertanggung jawab dalam mengarahkan para karyawan adalah direktur pemasaran dan distribusi yang dibantu mandor untuk mengawasi pekerjaan para karyawan.

Pengontrolan dilakukan sama seperti divisi lainnya yaitu dengan mengawasi proses penjualan dan distribusi. Pengontrolan dilakukan dengan mengecek kecocokan antara catatan barang yang akan dijual dan hasil penjualan yang ada.

c. Produksi dan Operasional

- **Perencanaan**

Perencanaan yang dilakukan dalam divisi produksi dan operasional adalah menjaga kualitas, kuantitas, ketepatan waktu produksi dan kesesuaian kapasitas produksi. Perencanaan ini dilakukan agar perusahaan dapat mempertahankan standard mutu/kualitas produk, serta menjaga agar perusahaan dapat memproduksi sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang dilihat dari permintaan pasar yang ada. Untuk menetapkan seberapa besar kekuatan pasar untuk membeli produk ini dapat dilihat dari hasil penjualan setiap minggunya. Rata-rata pemroduksian sabun krim per harinya sebesar 20 ton. Kapasitas mesin perusahaan untuk sekali operasi dapat menghasilkan 200kg sabun krim dan dalam sehari biasanya dapat memasak 100 kali. Karena perusahaan memproduksi sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pasar maka kapasitas mesin juga disesuaikan dengan permintaan yang ada. Tetapi sebisa mungkin digunakan secara maksimal.

- **Pengorganisasian**

Pengorganisasian dalam produksi dibagi menjadi 3 bagian yaitu bagian pengolahan bahan baku menjadi barang jadi (pemroduksian), bagian pengepakan (packaging), dan bagian penyimpanan (pergudangan). Di dalam setiap bagian produksi memiliki seorang kepala pegawai/mandor yang bertugas untuk mengawasi pekerjaan karyawan dan mengkoordinasi pembagian tugas para karyawan yang diperoleh dari direktur produksi dan operasional. Hasil pekerjaan dan evaluasi pekerjaan karyawan yang diperoleh dari kepala pegawai akan disampaikan kepada direktur produksi dan operasional yang kemudian akan disampaikan kepada owner bagian produksi dan operasional. Bagi karyawan yang baru masuk, direktur produksi akan memberikan briefing terlebih dahulu kemudian memberikan pembimbingan pada awal pertemuan kepada karyawan tersebut. Setelah karyawan sudah memahami tugas dan kewajibannya, kepala pegawai hanya akan bertugas untuk membantu, mengawasi dan membimbing karyawan tersebut.

- **Penggerakan**

Dalam proses produksi tentu memiliki kemungkinan untuk melakukan kesalahan walau kita sudah berhati-hati untuk mengerjakannya karena kesalahan mungkin bisa terjadi pada pekerja yang mengoperasikan maupun pada mesin yang digunakan sehingga mengalami kerusakan/error yang menyebabkan kecacatan produk. Untuk mengantisipasi kemungkinan kesalahan-kesalahan ini, diperlukan pemberian motivasi kepada para karyawan seperti memberikan kenaikan gaji. Untuk mengatasi mesin yang rusak dan mengalami penurunan produksi akan diperbaiki oleh teknisi dari perusahaan.

- **Pengendalian**

Pengendalian dalam proses produksi merupakan hal yang sangat penting karena sangat mempengaruhi kepuasan konsumen terhadap produk yang dibuat. Selama ini perusahaan memproduksi rata-rata 12 ton sabun krim per harinya. Untuk kapasitas mesin dalam sekali masakan dapat menghasilkan 200 kg sabun krim dan biasanya dapat membuat 100 kali masakan tergantung dari permintaan pasar dan jumlah persediaan yang ada di dalam gudang. Pengontrolan kualitas produk sudah ditetapkan menurut

standar departemen kesehatan. Standar departemen kesehatannya ialah memenuhi standar dan persyaratan mutu, keamanan dan kemanfaatan, memiliki ijin edar, dan sudah lulus uji klinis. Setiap pekerja dalam produksi dan operasional memiliki tanggung jawab penuh dengan pekerjaannya karena jika banyak produk yang gagal, perusahaan akan mengalami banyak kerugian untuk bahan baku yang terbuang. Maka dari itu, mandor pada setiap bagian bertugas untuk mengawasi dan memiliki tanggung jawab penuh atas pekerjaan karyawan. Untuk hasil akhir produksi, pemeriksaan akan dilakukan oleh direktur produksi dan operasional. Setiap barang yang sudah jadi maupun barang yang cacat akan diperiksa terlebih dahulu. Barang yang cacat akan dilihat seberapa besar kecacatannya, kalau barang tersebut masih bisa diolah dan diperbaiki maka barang tersebut tidak akan dibuang.

d. Keuangan dan Akuntansi

- **Perencanaan**

Perencanaan untuk keuangan dibuat berdasarkan kebutuhan yang diperlukan perusahaan seperti pembiayaan pada bagian produksi dan bagian lainnya. Perencanaan pembiayaan yang dilakukan seperti membiayai bahan baku, membayar pegawai, dan memperbaiki mesin yang rusak.

- **Pengorganiasasian**

Pengorganisasian keuangan terdapat 2 bagian yang membantu owner dan direktur keuangan yaitu bagian kasir yang bertugas menerima dan mengeluarkan uang dan bagian lainnya adalah pembukuan yang dilakukan dengan dengan pencatatan sederhana. Di dalam pembuatan laporan keuangan dibuat langsung oleh owner yang mengurusi keuangan perusahaan dan jika terjadi masalah keuangan akan dibahas oleh semua pemilik/owners perusahaan.

- **Penggerakan**

Divisi keuangan dan akuntansi merupakan divisi yang dianggap memegang peranan penting karena divisi ini menjaga kerahasiaan keuangan perusahaan maka dari itu sebagian besar pengelolaan dan keputusan keuangan dilakukan oleh para pemilik dan bagi karyawan yang bekerja di dalam divisi ini dianggap mampu untuk menjaga rahasia perusahaan dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, untuk memotivasi para karyawannya diberikan kenaikan gaji supaya para karyawan bersemangat untuk bekerja. Di dalam divisi keuangan ini kegiatan yang dilakukan adalah proses pengalokasian keuangan pada setiap kebutuhan perusahaan. Pengalokasian ini dilakukan setelah menerima pembayaran dari pelanggan, kemudian uang tersebut akan dialokasikan pada pembiayaan yang belum dibayarkan. Dengan dilakukannya pengalokasian ini akan memudahkan perusahaan untuk membuat anggaran pembiayaan yang digunakan untuk membiayai kebutuhan perusahaan.

- **Pengontrolan**

Pengontrolan dan pengecekan keuangan akan dilakukan oleh direktur keuangan dan para pemilik. Pengontrolan yang dilakukan seperti saling meng*cross check* laporan keuangan yang ada. Pembuatan laporan keuangan akan digunakan sebagai pedoman untuk pembuatan anggaran, menentukan target penjualan dan melihat keadaan pasar setiap minggunya.

C. Analisis Eksternal

- Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Pertumbuhan pedatang baru yang tinggi dalam industri sabun sudah menjadi hal yang biasa ditemui perusahaan sabun krim. Hal ini dikarenakan pembuatan sabun yang sangat mudah dibuat serta bahan baku yang mudah didapatkan. Akan tetapi, seperti pada kegiatan bisnis lainnya, industri sabun inipun tidak lepas dari resiko. Oleh karena itu, ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan yang ingin memasuki bisnis pembuatan sabun krim ini, antara lain :

a. Skala Ekonomi

Untuk meminimalisasikan biaya produksi, perusahaan memanfaatkan pembelian bahan baku dalam jumlah besar pada saat adanya diskon bahan baku dari suppliernya. Dengan demikian, perusahaan akan mendapatkan keuntungan tambahan dari selisih biaya bahan baku. Penyediaan bahan baku merupakan salah satu hal yang perlu diperhitungkan oleh pendatang baru karena bahan baku merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi jumlah produksi dan penentuan harga penjualan. Oleh karena itu, pendatang baru akan sulit untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat.

b. Diferensiasi Produk

Produk sabun krim ini merupakan produk sabun versi basah yang diolah dari bahan baku yang sama dengan yang digunakan untuk membuat sabun kering/powder. Produk sabun krim ini tidak memiliki keunikan atau perbedaaan dari produk sabun krim lainnya.

c. Biaya Peralihan Pemasok

Untuk melakukan peralihan pemasok dalam industri sabun krim ini, biasanya jarang dilakukan walaupun untuk mendapatkan pemasok bahan baku ini dapat dengan mudah ditemukan. Kebanyakan perusahaan yang sudah memiliki pemasok tetap tidak akan sering berpindah. Oleh karena itu, pendatang baru dapat dengan mudah untuk melakukan peralihan pemasok.

d. Kebutuhan Modal

Dengan modal awal mulai lima juta rupiah perusahaan pembuatan sabun krim sudah dapat dioperasikan. Jumlah tersebut bisa bertambah seiring dengan ukuran perusahaan pembuatan sabun krim yang didirikan dan dikembangkan. Bila modal yang dimiliki kecil, alat/mesin yang digunakan tentunya juga sederhana seperti mengaduk bahan baku pembuatan sabun krim secara manual. Terlebih lagi, pemilik perusahaan harus membayar karyawan apabila ia menggunakan karyawan untuk membantu usahanya. Oleh karena itu, pendatang baru tidak harus mempunyai modal yang besar karena modal yang dibutuhkan untuk membuat produk sabun krim ini murah.

e. Akses Terhadap Distribusi

Untuk memperoleh akses distribusi, perusahaan harus memiliki hubungan baik dengan distributor. Jika tidak, perusahaan baru tidak akan mampu untuk memperoleh distributor yang dapat membantu penjualan produk mereka. Karena kebanyakan distributor tidak mau untuk menjualkan barang yang tidak bermerk dan masih baru dikenal masyarakat. Oleh karena itu, pendatang baru perlu memikirkan dengan matang untuk menggunakan bantuan distributor saat masuk industri ini.

f. Akses ke Teknologi

Teknologi untuk membuat sabun krim ini cukup sederhana. Untuk operasi sehari – hari hanya diperlukan mesin pengaduk untuk mencampurkan semua bahan baku sampai menjadi bentuk krim. Namun, pendatang baru yang hanya bermodal sedikit dapat untuk mengaduk adonan bahan baku tersebut secara manual.

g. Kebijakan Pemerintah

Untuk membuka perusahaan sabun krim ini diperlukan ijin produksi dan ijin edar dari departemen pemerintah seperti departemen kesehatan. Bagi pendatang baru yang ingin masuk industri ini diperlukan ijin tersebut dari pemerintah untuk bisa membuka usaha dan menjualkan produknya.

- **Ancaman Produk Pengganti**

Dalam industri sabun krim ini juga terdapat ancaman produk pengganti. Produk pengganti tersebut terkadang lebih praktis dalam pemakaiannya dan lebih mudah ditemukan di pasaran. Oleh karena itu, ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam mengatasi ancaman produk pengganti yaitu :

a. Harga dan Performa

Macam-macam produk pengganti sabun krim adalah sabun cair dan sabun bubuk/powder. Walaupun produk pengganti ini memberikan ancaman bagi sabun krim, produk sabun krim memiliki kelebihan dengan harga yang lebih murah dan pemakaian yang lebih beragam. Sabun krim dapat digunakan untuk mencuci hampir semua kebutuhan rumah tangga seperti mencuci baju, piring dan lain-lain. Di sisi lain, produk pengganti seperti sabun bubuk/powder hanya dapat digunakan untuk mencuci baju dan sabun cair pencuci piring hanya dapat digunakan untuk mencuci peralatan dapur. Kekurangan produk pengganti yang lainnya adalah produk pengganti ini boros untuk digunakan karena produk pengganti cepat larut dalam air. Penggunaan sabun krim akan lebih irit.

b. Kualitas

Kualitas produk pengganti sama dengan sabun krim miliknya karena standar pembuatan sabun krim sudah sesuai dengan standar departemen kesehatan.

c. Keinginan Pembeli

Pembeli tertarik membeli produk pengganti karena kepraktisan dan mudah ditemui di pasaran. Produk pengganti merupakan produk yang praktis dalam hal kemasan yang dapat langsung dipergunakan.

d. Biaya Pengalihan

Produk pengganti memiliki harga yang lebih mahal dari pada produk sabun krim sehingga untuk melakukan perpindahan untuk menggunakan produk pengganti, konsumen akan merasakan biaya pengalihan yang cukup terasa.

- **Daya Tawar Pembeli**

Pembeli memiliki posisi penting terhadap keberlangsungan hidup perusahaan dalam membeli produk yang ditawarkan perusahaan. Daya tawar pembeli akan memberikan pengaruh besar terhadap produk-produk yang dapat ditemui di pasaran. Ada hal-hal yang mempengaruhi daya tawar pembeli yaitu :

a. Pangsa Pembeli Besar

Kebanyakan konsumen yang menggunakan sabun krim airmas adalah masyarakat yang berada di kota kecil dan pedesaan. Dengan melihat pangsa pasar yang hanya sebagian kecil masyarakat yang masih tetap menggunakan sabun krim airmas, maka daya tawar pembeli sangat kuat dalam perusahaan ini. Akan tetapi, menurut data departement IFT diperkirakan akan mengalami pertumbuhan sebanyak 6% pada tahun 2011. Hal ini membuktikan potensi industri ini yang masih tinggi.

b. Mutu Produk

Pembeli lebih tertarik kepada harga yang murah dibanding dengan kualitas produk. Oleh karena itu, mutu produk di dalam industri ini tidak terlalu penting bagi pembeli.

c. Banyak Produk Substitusi

Keinginan pembeli untuk berpindah kepada produk pengganti seperti sabun cair dan powder yang memiliki harga lebih mahal, kecil kemungkinannya untuk dilakukan. Sehingga bagi pembeli yang sudah terbiasa menggunakan sabun krim tidak akan mudah bealih ke produk substitusi. Oleh karena itu, banyaknya produk substitusi tidak terlalu memiliki pengaruh terhadap daya tawar pembeli

d. Diferensiasi Produk

Konsumen sabun krim ini mudah untuk ditemukan karena sabun krim merupakan salah satu produk yang digunakan untuk kebutuhan sehari-hari. Namun, dengan berbagai macam merek produk sabun krim yang ditemui di pasaran, perusahaan perlu menetapkan harga yang sesuai dan menjalin hubungan baik dengan para pelanggannya dalam menghadapi daya tawar pembeli karena pelanggan merupakan raja.

e. Pembeli Memiliki Informasi Lengkap

Para konsumen sudah terbiasa untuk mencari informasi mengenai produk ini. Biasanya informasi yang ingin diketahui pembeli adalah perbandingan harga antar produk sabun krim lainnya.

- **Daya Tawar Pemasok**

Dalam menyediakan input atau bahan baku yang dibutuhkan perusahaan, setiap pemasok memiliki daya tawar yang berbeda-beda. Daya tawar pemasok dalam industri sabun krim ini memiliki kemudahan dan kesulitannya sendiri untuk mempengaruhi kebutuhan input yang diperlukan perusahaan. Ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan dalam mengatasi daya tawar penyedia input yaitu :

a. Diferensiasi Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan produk sabun krim ini mudah didapatkan. Bahan baku tersebut bukan termasuk langka dan banyak supplier yang dapat menyediakannya.

b. Pemasok Didominasi oleh Beberapa Perusahaan

Pemasok sabun krim ini mudah diperoleh karena bahan baku sabun krim dijual secara umum dan bebas di toko-toko kimia. Apabila pemasok yang satu kehabisan stok, maka UD.Airmas dapat dengan mudah mencari penggantinya. Harga yang ditawarkan pun tidak jauh dari harga pemasok lainnya.

c. Produk Pemasok Merupakan Produk yang Penting Bagi Pembeli

Bahan baku yang didapat dari para pemasok merupakan bahan yang penting namun mudah didapatkan. Apabila perusahaan tidak bisa mendapatkan bahan baku dari supplier

utama, maka perusahaan akan membeli bahan tersebut pada pemasok lain.

- **Persaingan Sesama Industri**

a. Pertumbuhan Pesaing

UD. Airmas terlibat dalam persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Persaingan dalam industri sabun krim ini cukup ketat karena pembuatan sabun krim yang mudah dan bahan baku yang mudah didapat membuat perusahaan pembuat sabun krim yang sudah lama berdiri mengalami penurunan penjualan.

b. Jumlah Pesaing

Melihat persaingan yang ketat ini, dapat dikatakan jumlah pesaing dalam industri ini cukup banyak. Sehingga UD. Airmas perlu untuk memperhatikan persaingan sesama industri demi keberlangsungan perusahaan.

c. Posisi Industri

Walaupun terdapat persaingan yang ketat dalam industri sabun krim, produk sabun krim ini merupakan salah satu produk kebutuhan pokok rumah tangga yang pasti dibeli oleh konsumen. Dalam menghadapi persaingan sesama industri ini, perusahaan berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggannya sehingga jika pelanggan membutuhkan sabun krim, mereka akan langsung mencari sabun krim airmas.

d. Identitas Merk

Karena adanya brand image yang kuat dari produk pesaing, kebanyakan konsumen akan memilih produk pesaing. Hal ini diperparah dengan pangsa pasar UD. Airmas yang hanya dikenal di Indonesia Timur. Hal ini mengakibatkan UD.Airmas perlu memperhatikan indentitas merk dalam menghadapi persaingan sesama industri.

D. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisa terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada UD. Airmas, yaitu :

- **Kekuatan**

1. Produk yang sudah lama dikenal

   Perusahaan UD. Airmas yang sudah lama berdiri sejak tahun 1982. Hal ini membuat masyarakat sudah tidak asing lagi mendengar produk sabun krim airmas. Karena itu, produk ini telah menjadi salah satu produk kebutuhan masyarakat selama ini khususnya bagi pelanggan UD.Airmas.

2. Harga produk lebih murah dibanding dengan produk sabun krim dan produk pengganti lainnya.

   Produk sabun krim airmas tergolong lebih murah dari pada produk pesaingnya. Produk sabun krim juga jauh lebih murah daripada produk pengganti seperti sabun cair dan powder.

3. Memiliki banyak koneksi dengan distributor

   Distributor yang dimiliki UD. Airmas kebanyakan berada di kota-kota kecil dan pedesaan disebabkan karena target pasar utama perusahaan berada di sana.

- **Kelemahan**

1. Produk kurang bervariasi

   Sabun krim ini tidak memiliki banyak varian yang dapat membuat para pelanggan menjadi tidak bosan membeli produk sabun krim. Produk yang dimiliki UD. Airmas hanya sabun krim yang dibagi kedalam 2 jenis warna yaitu putih dan biru.

2. Pelatihan yang kurang efektif

   Kayawan yang sudah dilatih kebanyakan masih bingung mengenai pengerjaan tugasnya. Pelatihan yang diberikan UD. Airmas kurang detail dan tidak memiliki panduan yang jelas. Sehingga jika karyawan baru memperoleh pelatihan dari karyawan senior yang malas maka karyawan baru tidak bisa berkembang dan memiliki *skill* yang sesuai standar.

3. Sulitnya memperoleh pekerja yang berpotensi

   Pekerja yang bekerja di UD. Airmas kebanyakan masih berpendidikan rendah seperti tamatan SD dan SMP. Karena pendidikan masih rendah kebanyakan pekerja setelah diberikan pelatihan masih bingung dengan pekerjaannya. Selain itu, karyawan tamatan SD biasanya perlu untuk lebih diawasi karena kebanyakan mereka tidak mau bekerja dengan sendirinya kalau tidak diawasi saat bekerja.

- **Peluang**

1. Masyarakat yang masih terpengaruh dengan harga yang murah

   Masyarakat Indonesia masih sensitive terhadap harga yang ditawarkan pada produk-produk tertentu. Jika jenis produk sama kebanyakan pelanggan akan memilih produk yang lebih murah.

2. Wilayah pemasaran yang belum dimasuki masih banyak

   Konsumen sabun krim airmas berada di Indonesia Timur saja. Masih banyak wilayah yang dapat dimasuki untuk memperoleh konsumen baru.

3. Kebutuhan akan sabun konsumen meningkat setiap tahunnya.

   Peningkatan jumlah penduduk Indonesia memberi dampak positive pada penjualan sabun krim. Hal ini dikarenakan sabun merupakan salah satu kebutuhan utama masyarakat. Dengan bertambahnya penduduk Indonesia maka jumlah sabun yang diperlukan masyarakatpun bertambah. Sehingga permintaan sabun kepada perusahaanpun meningkat.

4. Loyalitas pelanggan tinggi

   Dilihat dari pelanggan yang dimiliki UD. Airmas, kebanyakan pelanggan yang dimilikinya adalah pelanggan lama yang sudah loyal terhadap produk airmas.

- **Ancaman**

1. Mudahnya pesaing baru masuk

   Karena untuk bisa mendirikan usaha ini tidak membutuhkan modal yang terlalu besar, maka banyak pendatang baru yang masuk di industri ini.

2. Pesaing memiliki teknik pemasaran yang lebih baik

   Produk pesaing lebih terkenal dari pada produk airmas karena modal untuk melakukan pemasaran yang dimiliki pesaing lebih besar dibanding UD. Airmas.

3. Berubahnya selera konsumen

   Banyaknya produk pengganti yang lebih menarik dan mudah ditemui dibanding dengan produk sabun krim airmas.

4. Perkembangan zaman dan teknologi
   Teknologi yang semakin maju membuat masyarakat beralih ke produk lain yang lebih efisien.

Tabel 1. Analisis SWOT UD. Airmas

Kekuatan	**Kelemahan**
1. Produk sudah lama dikenal 2. Harga produk lebih murah dibanding dengan produk sabun krim dan produk pengganti lainnya. 3. Kualitas sabun krim sudah sesuai dengan standard kesehatan	1. Produk kurang bervariasi 2. Pelatihan yang kurang efektif 3. Sulitnya memperoleh pekerja yang berpotensi
Peluang	**Ancaman**
1. Masyarakat yang masih terpengaruh dengan harga yang murah 2. Wilayah pemasaran yang belum dimasuki masih banyak 3. Kebutuhan akan sabun konsumen meningkat setiap tahunnya 4. Loyalitas pelanggan tinggi	1. Pesaing memiliki teknik pemasaran yang lebih baik 2. Mudahnya pesaing baru masuk 3. Berubahnya selera konsumen 4. Perkembangan zaman dan teknologi

Sumber : Hasil wawancara dan olahan peneliti

E. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dapat membantu perusahaan untuk menyusun strategi yang tepat dalam mengahadapi keadaan lingkungan internal dan ekternal perusahaan.

Tabel 2. Strategi matriks SWOT pada UD. Airmas

	STRENGTH 1. Produk sudah lama dikenal 2. Harga produk lebih murah dibanding dengan produk sabun krim dan produk pengganti lainnya. 3. Kualitas sabun krim sudah sesuai dengan standard kesehatan	***WEAKNESS*** 1. Produk kurang bervariasi 2. Pelatihan yang kurang efektif 3. Sulitnya memperoleh pekerja yang berpotensi
OPPORTUNITY 1. Masyarakat yang masih terpengaruh dengan harga yang murah 2. Wilayah pemasaran masih banyak 3. Kebutuhan akan sabun konsumen meningkat setiap tahunnya 4. Loyalitas pelanggan tinggi	**STRATEGY S – O** 1. Membuat produk dengan harga yang murah untuk meningkatkan penjualan yang lebih baik. (S1,S2,O1,O3) 2. Mengintensifkan promosi (S2,O1) 3. Memperbanyak jalur distribusi. (S1,O2,O4)	**STRATEGY W – O** 1. Membuat variasi produk dengan harga murah. Variasi berupa penambahan jenis warna dan aroma. (W1,O1) 2. Memberikan pelatihan karyawan oleh karyawan senior. (W3,O3)
THREAT 1. Pesaing memiliki teknik pemasaran yang lebih baik 2. Mudahnya pesaing baru masuk 3. Berubahnya selera konsumen 4. Perkembangan zaman dan teknologi	**STRATEGY S – T** 1. Meningkatkan pelayanan dan menjalin hubungan baik dengan para pelanggan (S3,T1) 2. Menjaga kualitas produk. (S4,T4)	**STRATEGY W – T** 1. Meningkatkan kreativitas penciptaan produk. (W1,T4) 2. Meningkatkan *brainstorming* bagi karyawan untuk menciptakan inovasi produk dengan harga murah. (W2,T3)

Sumber : Hasil wawancara olahan peneliti

Dari tabel matriks SWOT di atas terdapat beberapa macam strategi alternatif yaitu:

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

Strategi S-O dibuat dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mendapatkan peluang eksternal. Strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha UD. Airmas yaitu:

- Membuat produk dengan harga yang murah untuk meningkatkan penjualan yang lebih baik sehingga perusahaan dapat meningkatkan jumlah produksi dan memperoleh pendapatan yang lebih besar. Untuk pembuatan produk dengan harga yang murah dilakukan efisiensi biaya.
- Dalam meningkatkan penjualan, diperlukan strategi untuk memasarkan produk seperti mengintensifkan promosi dengan cara menambah atau memperbanyak jalur distribusi dengan melakukan iklan di internet seperti memasang iklan di web alibabacom.
- Dengan memperbanyak jalur distribusi, perusahaan dapat menambah jumlah konsumen yang ada di berbagai wilayah Indonesia seperti Indonesia Barat (Jakarta, Medan, Bandung, Sumetera, Rembang, Solo, Semarang) dan Indonesia Tengah (Bali, NTT, Kupang). Karena hanya di wilayah Indonesia Timur yang mengenal produk sabun krim airmas, UD. Airmas perlu untuk mencari pangsa pasar baru yang mau menggunakan produk sabun krim.

2. Strategi S-T (*Strength –Threat*)

Strategi S-T dibuat dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal. Strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha UD. Airmas yaitu:

- Meningkatkan pelayanan dan menjalin hubungan baik dengan para pelanggan. Memberikan pelayanan yang lebih baik akan membuat pelanggan merasa senang karena mereka dianggap sebagai orang yang memiliki peranan penting bagi perusahaan. Pelayanan yang diberikan seperti beramah-tamah kepada pelanggan.
- Menjaga kualitas produk. Untuk menjaga kepercayaan konsumen akan penggunaan sabun krim airmas, maka perusahaan perlu untuk terus menjaga kualitas produk agar sesuai dengan keinginan pelanggan. Menjaga kualitas yang dilakukan dengan menetapkan kualitas dari bahan baku sampai barang jadi.

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

Strategi W-O dibuat dengan memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan. Strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha UD. Airmas yaitu :

- Membuat variasi produk dengan harga murah. Melihat dari mudahnya orang untuk bosan dengan produk yang sama, peluang untuk membuat variasi sabun krim dengan harga murah akan memberikan nilai tambah tersendiri untuk membeli produk sabun krim ini. Pengembangan produknya seperti memperbanyak macam-macam aroma dan menambah variasi warna.
- Memberikan pelatihan kepada karyawan oleh karyawan senior. Pelatihan untuk mengembangkan skill karyawan sangat diperlukan agar karyawan mampu bekerja secara maksimal dan memanfaatkan potensi yang dimilikinya. Pelatihan ini akan diberikan oleh karyawan senior sehingga

membuat karyawan baru akan semakin mudah untuk memahami pekerjaannya.

4. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi W-T adalah meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha UD. Airmas yaitu :

- Meningkatkan *brainstorming* bagi karyawan untuk menciptakan inovasi produk dengan harga yang murah. Perkembangan zaman dan teknologi membuat perusahaan harus cekatan dalam menanggapi perubahan mengenai selera dan keinginan konsumen. Maka dari itu perusahaan perlu mengumpulkan ide-ide baru untuk menciptakan inovasi produk dengan cara *brainstorming*.
- Meningkatkan kreativitas penciptaan produk. Perubahan selera konsumen mendorong perusahaan agar mengembangkan kreativitas penciptaan produknya. Salah satu caranya adalah dengan melakukan pelatihan pada karyawannya agar lebih kreatif untuk mengembangkan produk yang ada.

F. Formulasi Strategi

Industri sabun krim ini memiliki persaingan yang ketat. Akan tetapi, walaupun ketat, produk sabun krim ini memiliki permintaan yang tinggi karena merupakan produk kebutuhan sehari-hari. Oleh karena itu, perusahaan UD. Airmas masih memiliki peluang untuk meningkatkan penjualan. Dengan didukung oleh data dari departemen riset IFT, pada tahun 2011 pasar deterjen nasional diperkirakan akan tumbuh 6% menjadi Rp. 9,54 triliun, dibanding dengan tahun 2010 yang sebesar Rp 9 triliun. Jadi dengan adanya pertumbuhan penjualan deterjen, UD. Airmas perlu untuk mempersiapkan strategi yang tepat dalam mengatasi persaingan yang semakin ketat. Strategi yang tepat dijalankan dan memberikan keuntungan kompetitif kepada perusahaan UD. Airmas adalah strategi cost leadership.

G. Pengembangan Bisnis

Dengan menggunakan strategi cost leadership, perusahaan dapat membuat produk dengan harga murah untuk meningkatkan penjualan yang lebih baik (strategi S-O). Walaupun perusahaan membuat produk dengan harga yang murah, perusahaan tetap memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan (strategi S-T). Demi menetapkan produk dengan harga yang murah, perusahaan perlu meningkatkan kreativitas penciptaan produk demi mengikuti tuntutan perubahan selera konsumen dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan agar lebih kreatif dalam mengembangkan produk yang ada (strategi W-T). Peningkatan kreativitas penciptaan produk ini dapat dilakukan dengan melakukan brainstorming oleh karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengumpulkan ide-ide kreatif karyawan dengan biaya yang rendah untuk digunakan sebagai inovasi perusahaan (strategi W-T). Strategi cost leadership ini, diharapkan dapat meningkatkan penjualan perusahaan dengan memperbanyak jalur distribusi (strategi S-O) dan meningkatkan pelayanan dan menjalin hubungan baik dengan para pelanggan (strategi ST).

Dengan demikian, pemasaran produk dengan harga yang murah dan berkualitas baik akan meningkatkan jumlah penjualan perusahaan. Kepemimpinan biaya dapat dicapai dengan cara memastikan karyawan memiliki keterampilan produksi yang memadai, mengadakan pengawasan yang ketat, memastikan perusahaan memiliki kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat serta memastikan perusahaan memiliki akses yang baik terhadap bahan baku.

- **Kebijakan yang mendukung**

1. Setiap karyawan diberi pelatihan setiap minggunya dengan dibimbing oleh karyawan yang berpengalaman. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk meningkatkan keterampilan pekerjanya)
2. Direktur akan berkeliling dan melakukan pengecekan saat jam operasional berlangsung dan saat selesai bekerja. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk mengawasi secara ketat pekerjaan karyawan)
3. Diadakannya *brainstorming* setiap bulannya antara karyawan dengan masing-masing direktur per divisi. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk memperoleh ide dalam berinovasi)
4. Setiap karyawan harus menyelesaikan tugas-tugas/job desc dengan tepat waktu. (Kebijakan ini membantu perusahaan di dalam meningkatkan kinerja karyawan)
5. Setiap karyawan harus memberikan laporan mengenai semua kegiatan yang dilakukan di perusahaan. (Kebijakan ini membantu perusahaan dalam mengontrol kinerja karyawan)
6. Beramah-tamah kepada para supplier. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan supplier)
7. Meminimalkan pembuangan bahan baku dari hasil produksi yang cacat. (Kebijakan ini dilakukan untuk mengoptimalkan biaya yang harus dikeluarkan.)

H. Pengembangan Bisnis Pada Sumber Daya Manusia

Untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam menjalankan strategi *cost leadership*, perusahaan dapat memanfaatkan karyawan yang berpengalaman dalam pembuatan sabun krim. Karyawan tersebut dapat diperoleh dari karyawan yang ada di dalam perusahaan, dimana karyawan tersebut memiliki kemampuan dalam membuat sabun krim yang berkualitas dan jarang mengalami kegagalan dalam proses produksi. Dengan demikian karyawan yang masih membutuhkan pelatihan dan pengetahuan mengenai pembuatan sabun dapat secara langsung dilatih dan dibimbing oleh orang yang berpengalaman. Hal ini juga membantu perusahaan dalam mempercepat proses pembelajaran karyawan baru.

- **Tujuan Tahunan Divisi Personalia**

Meningkatkan kinerja perusahaan dengan memaksimalkan potensi karyawan.

- **Kebijakan yang Mendukung**

1. Perencanaan Sumber Daya
   - Diadakannya rapat setiap bulan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk mengetahui kondisi perusahaan akan kebutuhan tenaga kerja).
   - Penetapan kriteria karyawan yang dibutuhkan perusahaan. (Kebijakan ini membantu perusahaan dalam memutuskan kebutuhan karyawan).

- Melakukan pengecekan terhadap para karyawan yang sudah tidak produktif. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk merencanakan pengurangan atau penambahan pekerja)

2. Rekruitmen
- Perekrutan karyawan ditentukan dari kebutuhan pekerja dengan ketentuan standar yang jelas. Contoh kriterianya adalah sebagai berikut; pekerja berjenis kelamin laki-laki, usia 21- 28 tahun, memiliki keahlian untuk memperbaiki mesin. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk memperoleh karyawan yang tepat dan sesuai kebutuhan)

3. Seleksi
- Penyeleksian calon karyawan dilakukan dengan cara wawancara atau *interview* secara mendalam. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk tidak salah memilih calon karyawan yang akan direkrut).
- Pemberian tes kemampuan dan kepribadian kepada calon karyawan. (Kebijakan ini membantu perusahaan untuk mengetahui kemampuan calon karyawan)

4. Pelatihan dan Pengembangan
- Pelatihan diberikan dari karyawan perusahaan yang lebih berpengalaman sehingga perusahaan tidak perlu melakukan pembiayaan lagi untuk merekrut orang luar. Dengan pelatihan ini, dapat memberikan pengetahuan kepada para karyawan untuk bekerja lebih baik dan maksimal. (Kebijakan ini membantu karyawan untuk bekerja secara maksimal dan meminimalisasikan pengeluaran perusahaan.)
- Pemberian briefing tentang tugas/*job desc* harus jelas. Sebelum karyawan baru bekerja, Direktur personalia menjelaskan tugas dan memberikan pengajaran berupa praktek langsung kepada karyawan yang baru bekerja agar karyawan tersebut benar-benar mengerti cara kerja, siapa saja atasan yang dapat memberikan bantuan, dan hal apa saja yang harus ia kerjakan. (Kebijakan ini akan membuat karyawan semakin bisa mengerti tugas dan alur kerja tempat ia bekerja.)
- Pembimbingan secara itensif. Pembimbingan dari senior yang dilakukan secara intensif akan membuat karyawan baru lebih cepat mengerti sehingga karyawan dapat bekerja dengan benar. (Kebijakan ini membuat karyawan lebih cepat mengerti dan bekerja dengan benar.)
- Pemberian pendidikan atau informasi tambahan untuk mengembangkan pengetahuan karyawan sehingga karyawan dapat memiliki kemampuan mengerjakan berbagai pekerjaan sekaligus. (Kebijakan ini membuat karyawan memiliki kemampuan lebih dan dapat berdampak pada pengurangan biaya untuk menggaji karyawan yang lebih sedikit).

5. Kompensasi
- Pemberian penghargaan bagi karyawan yang bekerja sesuai dengan target. Pemberian penghargaan berupa bonus yang disesuaikan dengan hasil penjualan setiap karyawan. Karyawan yang dapat menyelesaikan target dengan baik akan diberikan penghargaan untuk memacu karyawan bekerja secara maksimal agar memperoleh penghargaan tersebut. (Kebijakan ini membuat karyawan untuk lebih semangat bekerja.)
- Pemberian motivasi berupa pujian dan pengakuan hasil kerja karyawan. Pemberian motivasi ini akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. (Kebijakan ini membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih diperhatikan oleh perusahaan)

6. Penilaian Kinerja
- Penilaian karyawan ditentukan dari kepatuhan karyawan dalam mentaati semua peraturan dan juga hasil kinerja karyawan dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan. (Kebijakan ini membantu karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja)

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Selama ini pengelolaan pembuatan sabun krim UD. Airmas dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik sesuai dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), pengendalian (*controlling*) yang diimplementasikan ke dalam setiap fungsi bisnis yaitu personalia, pemasaran dan distribusi, produksi dan akuntansi, keuangan dan akuntansi. Akan tetapi, di dalam proses pengelolaannya, UD. Airmas masih memiliki kendala pada bagian personalia yang disebabkan oleh sulitnya memperoleh karyawan yang berpotensi dan kurangnya pelatihan yang efektif pada karyawan, terutama yang bekerja di bagian pemasaran dan produksi. Hal itu sangat disayangkan karena kedua divisi tersebut sangat membutuhkan pelatihan demi kelancaran proses produksi dan penjualan perusahaan. Untuk Lingkungan eksternal, ancaman yang dimiliki perusahaan ialah persaingan dalam industri yang sama, pesaingnya yang memiliki teknik pemasaran yang lebih baik. Kekuatan yang dimiliki UD. Airmas yaitu produk sudah lama dikenal, harga produk lebih murah dibanding dengan produk sabun krim dan produk pengganti lainnya, kualitas sabun krim sudah sesuai dengan standar kesehatan. Selain itu, kelemahan UD. Airmas adalah produk kurang bervariasi, pelatihan yang kurang efektif dan sulitnya memperoleh pekerja yang berpotensi. Untuk peluang UD. Airmas adalah masyarakat masih terpengaruh dengan harga yang murah, wilayah pemasaran masih banyak, kebutuhan akan sabun konsumen meningkat setiap tahunnya, loyalitas pelanggan tinggi. Ancaman UD. Airmas adalah pesaing memiliki teknik pemasaran yang lebih baik, mudahnya pesaing baru masuk, berubahnya selera konsumen, serta perkembangan zaman dan teknologi. Oleh karena itu, peneliti menetapkan *cost leadership* sebagai alternative strategi bersaing yang paling cocok digunakan untuk mengembangkan usaha pembuatan sabun krim UD. Airmas. Untuk mendukung strategi cost leadership yang berusaha menekan biaya, alternative pengembangan sumber daya manusia yang cocok dilakukan adalah pelatihan dan pembimbingan karyawan baru oleh karyawan senior yang lebih berpengalaman.

DAFTAR PUSTAKA

Beitler, M. A. (2006). *Strategic Organizational Change: A Practitioner's Guide for Managers and Consultants.* New york: Practitioner Press International.

Chakrabarty, S. (2009). The influence of national culture institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study. *Journal of International Management , 15*, 32-45.

Daft, R. L., & Angelica, D. (2008). *Management* (6th Edition ed.). Jakarta: Erlangga.

David, F. R. (2011). *Strategic Management* (12th Edition ed.). (D. Sunardi, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.

Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business : A Proactive Plan for Managing the Family and the Business.* Westport, CT: Praeger.

Medan Bisnis. (2011, September 15). *80% perusahaan besar di Indonesia dimiliki keluarga.* Retrieved Agustus 24, 2012, dari Medan bisnis daily: http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2011/09/15/55042/80persen_perusahaan_besar_di_indonesia_dimiliki_keluarga/#UDd7b6PlZts

Moleong, L. J. (2002). *Metode penelitian kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Monalisa, & Sanusi. (2011, Maret 15). *Wings Group Kuasai Pasar Deterjen Nasional - Indonesia Finance Today*. Retrieved September 12, 2012, dari Indonesia Finance Today: http://www.indonesiafinancetoday.com/read/4679/Wings-Group-Kuasai-Pasar-Deterjen-Nasional

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage* (7th Edition ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing.* (L. Saputra, Penyunt., & S. Suryanto, Penerj.) Tangerang: Karisma Publishing Group.

Rahardjo, M. (2010, Oktober 15). *Prof. Dr. H, Mudjia Rahardjo, M.Si - Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif.* Retrieved Oktober 4, 2012, dari mudjiarahardjo.com: http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/270-triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html

Rangkuti, F. (2006). *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

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

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: CV. Alfabeta.

Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen.* Bandung: CV. Mandar Maju.

Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sumarno, A. (2011, Juli 19). *Fungsi Pengelolaan Dalam Teknologi Pendidikan.* Retrieved September 3, 2012, dari Unesa: http://blog.elearning.unesa.ac.id/alim-sumarno/fungsi-pengelolaan-dalam-teknologi-pendidikan

Susanto, A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business.* Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Umar, H. (2003). *Business An Introduction.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Yani, H. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Mitra Wacana Media.