PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA KERTAS PADA PT. ROYAL STANDARD DI SURABAYA (PADA ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA)

Yessica Gunawan dan Roy Setiawan, S. Kom., MM., MSM
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail : yesi_tahoo@yahoo.com; roy@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan dan pengembangan fungsi sumber daya manusia yang ada pada PT. Royal Standard di Surabaya. PT. Royal Standard merupakan perusahaan yang tetap bertahan sampai sekarang ini dengan memperhatikan kebutuhan konsumen dan karyawan yang ada. Bagi PT. Royal Standard peran sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan sangat penting dalam pengembangan perusahaan yang semakin kompleks ini.Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan metode *purposive sampling* dalam mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian.Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sudah berjalan dengan baik. Analisis lingkungan internal secara keseluruhan juga sudah berjalan dengan baik. Hanya saja ada sedikit permasalahan untuk masalah sumber daya manusia. Sedangkan analisis lingkungan eksternal, menggunakan model lima kekuatan Porter. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal diolah ke dalam analisis SWOT menggunakan matriks SWOT. Hasil dari analisis tersebut dianalisis menggunakan strategi kepemimpinan nilai terbaik. Di samping itu, juga di analisis mengenai pengembangan sumber daya manusianya.**

Kata kunci: Pengelolaan, Pengembangan, dan Sumber Daya Manusia

I. PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini menjalankan sebuah usaha tidaklah hal yang mudah. Keberhasilan sebuah usaha tergantung pada usaha yang dijalankan. Salah satu usaha yang berkembang sampai sekarang ini adalah usaha yang berhubungan dengan kertas dan barang dari kertas. Hal ini dikarenakan setiap orang membutuhkan kertas dalam jumlah yang cukup untuk kehidupan.

Pertumbuhan konsumsi kertas dalam negeri selama tahun 2011 mencapai 7,8 juta ton dan kebutuhan dunia akan kertas saat ini sebesar 394 juta ton (Saputra, 2012).

Pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas meningkat dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2011, yaitu dari rataan -2 mencapai rataan 7,36. Sedangkan jumlah perusahaan kertas dan barang dari kertas meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2001 jumlah perusahaan kertas dan barang dari kertas adalah sebanyak 388 perusahaan, sedangkan pada tahun 2009 menjadi 535 perusahaan (Badan Pusat Statistik).

Kesuksesan sebuah perusahaan tidak hanya bergantung pada jenis usaha yang dijalankan. Tetapi juga tergantung pada pengelolaan dan pengembangan suatu usaha yang baik. Pengelolaan dan pengembangan usaha yang sering terjadi pada akhir-akhir ini adalah menambah inovasi pada produk atau menekankan biaya produksi yang rendah dengan kualitas produk yang baik. Selain itu, masalah mengenai manajemen sumber daya manusia yang ada pada sebuah perusahaan juga penting dalam pengembangan sebuah perusahaan.

Tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan kesulitan dalam mengembangkan perusahaannya. Karena sebagian besar pekerjaan yang ada masih dijalankan oleh manusia meskipun sudah terbantu dengan teknologi yang canggih.

Pengelolaan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia ini dimulai pada tahap perencanaan jumlah kebutuhan sumber daya manusia, rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, keamanan dan kesehatan karyawan, dan penilaian kinerja terhadap para karyawan. Semua langkah tersebut dapat digunakan untuk melihat bagaimana kinerja karyawan dan bagian mana yang harus diperbaiki.

Perusahaan yang diteliti adalah PT. Royal Standard yang bergerak dalam bidang usaha yang memproduksi barang-barang yang terbuat dari kertas. Sebagai contoh produk dari perusahaan ini adalah amplop, kertas *fax*, *continuous form*, dsb.

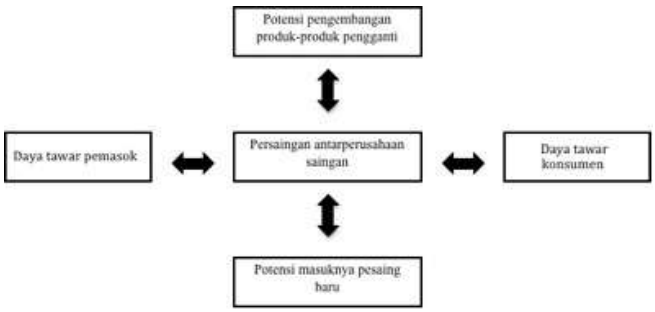
Masalah yang sering muncul dalam perusahaan ini adalah masalah dari bagian sumber daya manusia. Misalnya banyaknya karyawan yang tidak hadir pada hari kerja dengan alasan tertentu, sehingga dapat memperlambat proses produksi dan operasional atau kinerja pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, faktor sumber daya manusia dalam perusahaan ini sangat penting, dimana sumber daya manusia dapat mempengaruhi proses produksi dan operasional atau kinerja yang berlangsung di dalam perusahaan.

Kajian teoritik yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai fungsi manajemen pada fungsi bisnis yang ada pada PT. Royal Standard, lingkungan eksternal, analisis SWOT, dan strategi generik Michael Porter.

Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan adalah sebuah proses yang menentukan tujuan yang akan dicapai dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya (Schermerhorn, 2003). Pengorganisasian adalah sebuah proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya, pengaturan kegiatan yang terkoordinasi kepada setiap individu dan kelompok untuk menjalankan rencana (Schermerhorn, 2003). Pengarahan adalah sebuah proses manajemen yang memandu dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Griffin & Ebert, 2006). Pengendalian adalah proses yang mengukur kinerja, membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan rencana, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan (Schermerhorn, 2003).

Bisnis adalah sebuah organisasi yang memproduksi atau menjual barang dan/atau jasa untuk mendapatkan laba (Griffin & Ebert, 2006). Fungsi bisnis terdiri dari pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan operasional, dan keuangan. Pemasaran adalah proses pengembangan, penetapan harga, promosi, dan distribusi barang dan jasa, untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan perusahaan (Griffin & Ebert, 2006). Sumber daya manusia ini digunakan oleh perusahaan untuk pencapaian tujuan perusahaan (Solihin, 2009). Manajemen produksi dan operasional dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang dan jasa (Purwanto, 2006). Keuangan adalah "cara bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan dana bagi operasi bisnisnya" (Madura, 2007, p. 31).

Analisis lingkungan eksternal menggunakan lima model kekuatan Porter, yaitu persaingan antarperusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen.



Gambar. 2. Model Lima Kekuatan dari Kompetisi

Analisis SWOT terdiri dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Kekuatan (*strength*) adalah analisis lingkungan internal perusahaan yang dapat mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Kelemahan (*weakness*) adalah lingkungan internal perusahaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Ancaman (*threats*) adalah kondisi dalam lingkungan eksternal perusahaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang apabila dimanfaatkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing (Solihin, 2009).

Matriks SWOT ini menggambarkan bagaimana manajemen mencocokkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL / FAKTOR - FAKTOR EKSTERNAL	**Kekuatan (S)** Daftarkan kekuatan internal	**Kelemahan (W)** Daftarkan kelemahan internal
Peluang (O) Daftarkan peluang eksternal	**Strategi SO :** Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**Strategi WO :** Buat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftarkan ancaman eksternal	**Strategi ST :** Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	**Strategi WT :** Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar. 1. Matriks SWOT

Matriks SWOT ini membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu(Purwanto, 2006):

- **Strategi SO (*Strength - Opportunity*)** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (*Strength*) yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang (*Opportunity*) yang ada.
- **Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan meminimalkan kelemahan (*Weakness*) yang ada untuk memanfaatkan peluang (*Opportunity*).
- **Strategi ST (*Strength – Threats*)** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (*Strength*) untuk mengurangi ancaman (*Threats*) yang ada dalam perusahaan.
- **Strategi WT (*Weakness – Threats*)** adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan (*Weakness*) dalam rangka menghindari ancaman (*Threats*) yang mungkin terjadi.

Strategi generik Porter memungkinan sebuah perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Terdapat dua tipe alternatif dalam kepemimpinan biaya, yaitu tipe 1 dan tipe 2. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low-cost*) sedangkan Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*). Tipe 3 dari strategi generik Porter adalah diferensiasi. Dua tipe dari strategi fokus adalah tipe 4 dan tipe 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah (*low-cost focus*) sedangkan Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*).

STRATEGI GENERIK

UKURAN PASAR	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi	Fokus
Besar	Tipe 1 Tipe 2	Tipe 3	-
Kecil	-	Tipe 3	Tipe 4 Tipe 5

Gambar. 3. Lima Strategi Generik Porter

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengelolaan bisnis yang dijalankan oleh PT. Royal Standard?
2. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal pada PT. Royal Standard?
3. Bagaimana rencana pengembangan aspek sumber daya manusia di PT. Royal Standard?

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pengelolaan bisnis yang dijalankan oleh PT. Royal Standard
2. Mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal pada PT. Royal Standard
3. Mendeskripsikan rencana pengembangan aspek sumber daya manusia di PT. Royal Standard

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif.

Definisi konseptual yang digunakan adalah fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian), fungsi bisnis (pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan operasional, dan keuangan), model lima kekuatan Porter (persaingan antarperusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen), SWOT, dan matriks SWOT.

Penentuan informan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Jumlah informan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak enam orang informan.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dengan bentuk numerik (Kuncoro, 2003).

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dan pengamatan langsung dalam perusahaan. Data sekunder yang digunakan adalah brosur mengenai profil perusahaan dan sejarah perusahaan, struktur organisasi berupa gambar, dan *job description* yang diberikan oleh perusahaan.

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan riset perpustakaan. Wawancara dengan menggunakan wawancara semi terstruktur, dimana pertanyaan yang sudah disusun secara jelas, tetapi pertanyaan yang diberikan sesuai dengan keadaan pada waktu melakukan wawancara. Riset perpustakaan yang dimaksud adalah buku referensi atau bahan yang dipublikasikan di perpustakaan.

Teknik analisis data adalah dengan menelaah semua data yang tersedia dari berbagai sumber kemudian mereduksi data yang ada. Setelah itu, data yang sudah direduksi dikategorisasikan dan di uji keabsahan data yang telah didapatkan. Langkah terakhir adalah menafsirkan data yang telah didapatkan untuk menjawab rumusan masalah yang ada.

Metode pengujian data menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik ini dengan cara membandingkan hasil wawancara dari informan pertama dengan informan lainya, apakah memiliki hubungan atau berbeda hasilnya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Pemasaran

Proses pemasaran yang dilakukan perusahaan sebagian besar sudah sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Perusahaan mendistribusikan produk dengan cara bagian gudang melakukan pengiriman barang kepada konsumen setelah mendapatkan perintah dan surat jalan dari bagian pemasaran (penjualan). Cara perusahaan mengelola pengadaan barang untuk memenuhi permintaan konsumen adalah dengan melakukan stok barang untuk barang massal. Barang massal ini merupakan barang yang tanpa cetakan atau bisa dikatakan barang umum.

Perencanaan. Perusahaan merencanakan untuk pengembangan produknya sampai ke seluruh wilayah yang ada di Indonesia, bahkan sampai ke tingkat kelurahan.

Pengorganisasian. Pengorganisasian atau pembagian kerja dalam aspek pemasaran sudah jelas, terdapat karyawan di setiap wilayah (dalam dan luar kota) dan ada karyawan aspek pemasaran yang tinggal di perusahaan. Selain itu, juga ada karyawan administrasi bagian pemasaran.

Pengarahan. Perusahaan memberikan pengarahan kepada karyawan bagian pemasaran setiap satu minggu sekali dengan mengadakan meeting. Pada meeting tersebut, karyawan memberikan laporan berapa banyak target yang dapat dicapai dan berapa banyak yang tidak dapat dicapai. Pemberian motivasi dilakukan dengan cara pemberian komisi penjualan apabila karyawan mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan.

Pengendalian. Perusahaan mengendalikan aspek pemasaran dengan pengontrolan omset penjualan yang dilakukan setiap karyawan pemasaran. Selain itu, perusahaan telah menetapkan standar tertentu melalui sebuah program *online*.

2. Sumber Daya Manusia

Secara garis besar keadaan sumber daya manusia dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik. Hanya ada sedikit masalah pada bagian absensi karyawan dan kesulitan pada waktu pemilihan karyawan baru.

Perencanaan. Perusahaan berencana memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan. Selain itu, perusahaan juga berencana untuk memberikan kompensasi tambahan bagi para karyawan.

Pengorganisasian. Pembagian kerja pada aspek sumber daya manusia sudah terbagi dengan baik. Hubungan

antara karyawan dengan pimpinan perusahaan selama ini telah berjalan dengan baik. Karyawan dan pimpinan bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan terkadang melakukan tukar pikiran kepada karyawan apabila terjadi masalah. Hubungan antara karyawan dengan karyawan juga berjalan dengan baik di dalam perusahaan.

Pengarahan. Perusahaan memberikan motivasi dengan pemberian kenaikkan gaji. Dalam hal ini, setiap karyawan diberi target dalam kinerja. Sehingga karyawan yang dapat bekerja dengan baik akan mendapatkan kenaikkan gaji sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan.

Pengendalian. Pengendalian dilakukan melalui penilaian kinerja karyawan di dalam perusahaan. Penilaian degnan cara pengamatan langsung dari pemimpin, laporan dari masing-masing bagian, dan penilaian dengan menggunakan program yang dijalankan secara *online*.

Perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia ini sudah dilakukan oleh perusahaan setiap satu tahun sekali. Setiap pimpinan bagian, melaporkan jumlah karyawan yang diperlukan. Kemudian dibuat anggaran untuk tahun depannya. Setelah pimpinan menyetujui adanya penambahan karyawan, baru dilakukan proses rekruitmen.

Rekruitmen. Perusahaan melakukan proses rekruitmen eksternal melalui media internet (JobsDB.com dan Jobstreet.com), sekolah-sekolah SMK yang berhubungan dengan grafika dan lembaga pendidikan. Sedangkan perekruitan secara internal berasal dari usulan manajer yang terkait. Standar yang dimiliki perusahaan dalam proses rekruitmen adalah karyawan harus memiliki IQ yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, calon karyawan harus sesuai dengan bidang yang diperlukan di dalam perusahaan.

Seleksi. Proses seleksi yang dijalankan adalah pertama-tama melakukan pemeriksaan surat lamaran calon karyawan. Calon karyawan yang terpilih dipanggil oleh perusahaan via telp atau *fax*. Dan calon karyawan diminta untuk datang ke perusahaan. Kemudian perusahaan melakukan tes awal sesuai dengan bidangnya. Setelah lolos tes awal, calon karyawan yang terpilih mengikuti psikotes yang dilakukan oleh perusahaan. Kemudian dilakukan interview pertama, bagi yang lolos dapat mengikuti interview yang kedua. Dan yang terakhir interview ketiga membahas mengenai kesepakatan gaji antara calon karyawan dengan perusahaan. Setelah sepakat, perusahaan membuatkan surat perjanjian kerja dengan calon karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan. Sebelum dilakukan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan orientasi. Orientasi yang dilakukan kepada karyawan baru dengan cara memperkenalkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Kemudian melakukan *training* kepada karyawan mengenai penggunaan *software* di dalam perusahaan. Untuk pelatihan dan pengembangan belum dilakukan secara intensif, masih pengiriman karyawan ke perusahaan pusat.

Kompensasi. Perusahaan telah memberikan kompensasi berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi finansial yang diberikan berupa upah, tunjangan dan premi. Kompensasi non-finansial yang diberikan adalah pemberian pujian dan pengakuan kinerja karyawan yang baik dalam acara tertentu yang diadakan oleh perusahaan.

Keamanan dan kesehatan karyawan. Perusahaan telah memberikan jaminan keamanan dan kesehatan karyawan, berupa jamsostek dan adanya pemeriksaan kesehatan secara gratis sebulan sekali. Perusahaan juga memberikan standar keamanan dalam kerja dengan cara mengharuskan karyawan bagian produksi dan operasional menggunakan masker, sepatu, dan sarung tangan.

Penilaian kinerja. Penilaian kinerja sudah dilakukan dengan baik. Sistem penilaian yang dilakukan PT. Royal Standard adalah mengukur kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan melalui supervisor dari setiap bagian, kemudian pimpinan mengecek apa yang dilaporkan supervisor dengan yang dihasilkan karyawan, sudah sesuai atau belum. Selain itu, pengukuran kinerja dilakukan dengan mengadakan penilaian setiap tahunnya. Penilaian ini berupa form yang telah dibuat dengan standar peraturan perusahaan yang berlaku. Perusahaan juga melakukan penilaian kinerja melalui sistem penilaian online, dimana nantinya dapat menentukan gaji karyawan.

3. Produksi dan operasional

Proses produksi yang terjadi pada PT. Royal Standar adalah bagian produksi menerima surat perintah kerja dari supervisor, bagian administrasi produksi menyiapkan bahan-bahan produksi, kalau barang produksi merupakan barang cetak, bagian desain mengeluarkan plat cetak, kemudian operator menjalankan proses produksi. Kalau barang produksi bukan merupakan barang cetak, setelah dari administrasi produksi langsung ke operator. Operator menjalankan proses produksi dan setelah itu ada proses pengecekan kualitas oleh supervisor produksi. Kemudian barang di simpan di dalam gudang sebagai barang hasil produksi (BHP).

Perencanaan. Perusahaan berencana mengembangkan produk bagian *security*, *barcode*, KTP, dll. Pengembangan produk di dalam perusahaan selalu dilakukan setiap saat.

Pengorganisasian. Pembagian kerja pada bagian produksi dan operasional ini sudah terbagi dengan cukup baik. Pembagiannya adalah operator yang menjalankan mesin, pembantu operator, bagian *packing*, penyiapan bahan baku, karyawan administrasi produk, dan karyawan yang melakukan penyimpanan barang di gudang.

Pengarahan. Perusahaan memberikan pengarahan melalui pemberian motivasi dengan kenaikkan gaji secara berkala apabila karyawan mampu memnuhi target produksi sesuai dengan kapasitas mesin.

Pengendalian. Perusahaan menjaga kualitas produk dengan adanya kontrol kualitas dari *supervisor* terhadap bawahannya. Selain itu, perusahaan mengontrol bagian produksi dan operasional melalui hasil produksi yang dihasilkan oleh para karyawan. Kemudian apa yang dihasilkan karyawan dicocokkan dengan apa yang dilaporkan oleh *supervisor*.

4. Keuangan

Pengelolaan keuangan PT. Royal Standard untuk sekarang ini sudah berjalan dengan baik. Adanya kontrol secara internal dalam perusahaan dengan cara mencocokkan antara bagian keuangan dengan pemasaran. Selain itu juga melakukan pengecekkan menggunakan sistem *online*,

karena sistem di dalam perusahaan sudah tergabung menjadi satu. **Perencanaan.** Perusahaan akan selalu mengembangkan sistem *online* dengan menggunakan sistem yang lebih canggih. Dengan adanya sistem *online* yang lebih canggih, akan memudahkan dalam pengontrolan bagian keuangan dan disertai adanya internal audit.

Pengorganisasian. Pembagian kerja pada bagian keuangan sudah terbagi-bagi dengan baik. terdapat bagian karyawan yang mengurusi kas di perusahaan, kas di bank, kasir, penagihan, dan pencatatan penagihan.

Pengarahan. Dilakukan perusahaan dengan memberikan motivasi pada karyawan berdasarkan pada penilaian yang dilakukan oleh perusahaan. Setelah itu ada kenaikkan gaji secara berkala apabila kinerja karyawan mendapatkan hasil yang baik pada saat proses penilaian kinerja.

Pengendalian. Pengendalian pada bagian keuangan dengan menggunakan sistem *online* yang ada di dalam perusahaan. Manajer keuangan mengontrol dengan mencocokkan buku bank dengan keuangan yang ada di dalam perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan adalah sebagai berikut :

Persaingan antarperusahaan saingan. Kondisi persaingan dengan perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama ini cukup ketat. Jumlah pesaing dari perusahaan ini cukup banyak, menyebar dari pesaing yang besar maupun pesaing yang kecil. Pesaing terbesar dari perusahaan ini untuk produk amplop dan *continuous form* yang polos adalah Sinar Dunia dan J-Plus. Sedangkan untuk produk *continuous form* yang sudah dicetak pesaing terberatnya adalah Jaswindo dan Contiforma. Kendala yang terjadi ketika menghadapi pesaing adalah PT. Royal Standard kurang adanya promosi atau iklan dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Terhadap produk yang dihasilkan oleh PT. Royal Standard, konsumen dapat digolongkan loyal. Karena sedikit saja konsumen yang berpindah ke perusahaan lain.

Potensi masuknya pesaing baru. Potensi masuknya pesaing baru yang akan masuk ke dalam industri seperti ini akan cukup banyak. Karena membuka industri seperti ini bukanlah hal yang sulit dan modal yang dibutuhkan juga tidak terlalu banyak. Hambatan bagi perusahaan adalah stok produk di gudang menjadi berhenti sementara. Karena sebagian konsumen mencoba produk dari pesaing baru tersebut. Meskipun adanya pesaing baru yang muncul, konsumen tetap loyal terhadap perusahaan. Karena sebagian besar konsumen lama dari perusahaan tetap bertahan dan konsumen baru meningkat setiap waktu. Kendala bagi pesaing baru yang akan masuk adalah mengenai masalah merk atau nama. Merk atau nama dari pesaing baru, belum terlalu dikenal oleh konsumen.

Potensi pengembangan produk-produk pengganti. Dalam hal ini, tidak ada pengganti dari produk perusahaan. karena barang yang dihasilkan merupakan barang umum dan tidak bisa tergantikan oleh produk lain.

Daya Tawar Pemasok. Hubungan antara perusahaan dengan pemasok selama ini berjalan dengan baik, karena hubungan ini sudah terjalin dalam jangka watku yang lama. Perusahaan mendapatkan bahan baku dari dua pemasok, yaitu yang berasal dari luar negeri adalah Kohler Paper, dan pemasok lokal adalah Tjiwi Kimia. Perusahaan tetap memilih pemasok yang sekarang ini karena sudah menjalin kerja sama dalam waktu yang lama dan diberi kemudahan dalam pembayaran dengan adanya jatuh tempo. Menurut pihak perusahaan, pemberian jatuh tempo ini merupakan salah satu faktor yang memberikan kemudahan bagi perusahaan dan belum tentu diberikan oleh pemasok yang lain.

Daya Tawar Konsumen. Pangsa pasar untuk industri kertas dari PT. Royal Standard ini cukup besar. Bisa dikatakan seperti ini karena wilayah pasar yang ada cukup luas, hampir sampai ke Indonesia bagian timur. Dalam menjalankan strategi tawar menawar konsumen, sebenarnya perusahaan jarang melakukan. Karena perusahaan selalu memberikan harga terbaik untuk para distributor dan tidak menginginkan terjadinya tawar menawar.

Analisis SWOT yang dimiliki oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

Kekuatan (*Strength*).Dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan mempunyai karyawan yang mendukung perusahaan. Karyawan bekerja sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan. Produk yang dihasilkan pun mempunyai kualitas yang baik, karena dilakukan kontrol kualitas dari produk yang dihasilkan perusahaan. Selain itu, perusahaan mempunyai sistem kerja yang baik, yaitu sistem dalam perusahaan sudah tersusun dengan baik dan terperinci. Sehingga karyawan dapat lebih cepat memahami sistem yang ada di dalam perusahaan.

Kelemahan (*Weakness*).Selain mempunyai kekuatan, sebuah perusahaan tentu mempunyai kelemahan. Kelemahan yang dimiliki adalah membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengembangkan sebuah perusahaan. Jadi perubahan dalam perusahaan terjadi dalam jangka waktu yang cukup lama. Selain itu, perusahaan juga memiliki kelemahan dalam merekrut karyawan baru. Perusahaan kesulitan dalam merekrut karyawan, karena perekrutan dilakukan setiap satu tahun sekali. Jadi apabila ada karyawan yang keluar pada waktu pertengahan tahun, maka jabatan tersebut akan kosong dan dirangkap oleh karyawan yang lain sampai menemukan karyawan yang baru.

Peluang (*Opportunities*). Peluang yang dimiliki perusahaan adalah bisa membangun jaringan kepada perusahaan atau distributor lain untuk bekerja sama. Karena selama ini distributor selalu mengalami pertambahan di kota-kota yang ada di wilayah Jawa Timur. Pertambahan distributor yang selalu bertambah ini menjadi peluang perusahaan untuk mengembangkan wilayah pemasaran perusahaan, dimana wilayah pemasaran dari PT. Royal Standard masih banyak dan luas untuk dijangkau oleh perusahaan. Selain itu perusahaan mempunyai peluang untuk mengembangkan industrinya karena mempunyai hubungan baik dengan pemasok. Perusahaan juga berpeluang mengembangkan perusahaannya karena memiliki konsumen yang loyal terhadap produk perusahaan dan tidak adanya produk pengganti dari produk perusahaan.

Ancaman (*Threats*).Ancaman yang ada di perusahaan mengenai jumlah pesaing produk sejenis yang semakin bertambah. Ancaman lain dalam perusahaan adalah jenis produk pesaing yang bertambah setiap waktu. Apabila perusahaan tidak mampu mengembangkan jenis produk perusahaan, maka akan menjadi ancaman bagi perusahaan.

Perusahaan bisa saja kalah bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.Selain itu, ancaman bagi PT. Royal Standard adalah mengenai iklan atau promosi yang dilakukan perusahaan pesaing. Ini menjadikan salah satu ancaman bagi perusahaan, karena dengan adanya iklan yang begitu marak dari perusahaan pesaing akan memudahkan konsumen mendapatkan informasi dari produk pesaing. Dan tidak hanya iklan saja, perusahaan pesaing juga menawarkan promo mengenai harga yang menggiurkan, yang menyebabkan konsumen mudah terpengaruh.

FAKTOR- FAKTOR INTERNAL / FAKTOR - FAKTOR EKSTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Kinerja karyawan yang mendukung kegiatan operasional perusahaan 2. Kualitas produk yang baik 3. Sistem kerja yang baik	1. Perlu waktu yang lama untuk pengembangan 2. Kesulitan merekrut karyawan baru apabila terjadi kekosongan jabatan
Peluang (O) 1. Jaringan kerja sama luas 2. Wilayah pemasaran yang belum dimasuki masih banyak dan luas 3. Hubungan yang baik dengan pemasok 4. Loyalitas konsumen 5. Tidak ada produk pengganti	**Strategi SO :** 1. Melakukan kerja sama dengan distributor atau perusahaan lain sampai ke semua kota (S1, S2, O1, O2) 2. Mengembangkan kinerja karyawan untuk memasuki wilayah pemasaran yang baru (S1, S3, O1, O2) 3. Menghasilkan produk dengan tetap menjaga kualitas dan harga (S1, S2, S3, O4, O5)	**Strategi WO :** 1. Melakukan kerja sama dengan lembaga tertentu yang menyediakan karyawan untuk pengembangan perusahaan (W2, O1) 2. Meningkatkan kapasitas produksi untuk melakukan stok barang (W1, O3, O4, O5) 3. Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan (W1, O2, O4)
Ancaman (T) 1. Pesaing baru yang mudah masuk dan terkadang dengan harga lebih murah 2. Jenis barang pesaing yang bertambah setiap waktu 3. Iklan dan promosi produk dari pesaing	**Strategi ST :** 1. Memaksimalkan kerja karyawan untuk produksi dan operasional (S1, S3, T2) 2. Membuat produk tetap unggul (S2, T1) 3. Menambah jenis barang yang akan di produksi (S1, S2, S3, T2) 4. Membuat promosi yang lebih menarik dari pesaing (S1, S2, S3, T3)	**Strategi WT :** 1. Membuat produk baru dengan kualitas sedang dan harga yang bersaing (W1, T1) 2. Menambah tenaga ahli untuk pengembangan produk (W1, T1, T2) 3. Melakukan iklan dalam perekrutan karyawan (W2, T1)

Gambar. 4. Matriks SWOT

Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari adanya analisis SWOT adalah :

Strategi SO. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah melakukan kerja sama dengan distributor atau perusahaan lain sampai ke semua kota (S1, S2, O1, O2), mengembangkan kinerja karyawan untuk memasuki wilayah pemasaran yang baru (S1, S3, O1, O2), dan menghasilkan produk dengan tetap menjaga kualitas dan harga (S1, S2, S3, O4, O5).

Strategi WO. Strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan dengan peluang yang dimiliki perusahaan adalah melakukan kerja sama dengan lembaga tertentu yang menyediakan karyawan untuk pengembangan perusahaan (W2, O1), meningkatkan kapasitas produksi untuk melakukan stok barang (W1, O3, O4, O5), dan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan (W1, O2, O4).

Strategi ST. Strategi yang dapat dilakukan adalah memaksimalkan kinerja karyawan untuk produksi dan operasional (S1, S3, T2), membuat produk untuk tetap unggul (S2, T1), menambah jenis barang yang akan di produksi (S1, S2, S3, T2), dan membuat promosi yang lebih menarik daripada pesaing (S1, S2, S3, T3).

Strategi WT. Strategi untuk meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman yang terjadi adalah dengan cara membuat produk baru dengan kualitas sedang dan harga yang bersaing (W1, T1), menambah tenaga ahli untuk pengembangan produk (W1, T1, T2), dan melakukan iklan dalam perekrutan karyawan (W2, T1).

Menurut pertimbangan, perusahaan cocok menggunakan strategi kepemimpinan nilai terbaik. Dimana perusahaan harus memberikan nilai terbaik di mata konsumen. Kondisi yang ada pada strategi kepemimpinan nilai terbaik adalah sebagai berikut :

- Ketika persaingan harga antarpenjual pesaing sangat ketat
- Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual
- Ketika ada cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai dalam pembeli
- Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama
- Ketika pembeli memiliki daya tawar yang kuat untuk meminta penurunan harga
- Ketika perusahaan yang baru muncul datang dengan menggunakan harga yang rendah untuk perkenalan dan menarik pribadi

Strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjalankan strategi tersebut adalah :

- Membuat kegiatan produksi lebih efektif dengan memaksimalkan kinerja karyawan
- Membuat kegiatan pemasaran yang lebih efektif, dengan cara menetapkan standar yang maksimal untuk karyawan bagian pemasaran kemudian memberikan komisi penjualan
- Mengontrol kegiatan dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan setiap bagian
- Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan
- Membuat tata letak yang produktif bagi karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan cepat dan menghemat waktu
- Mengevaluasi pemasok
- Memperluas wilayah pemasaran
- Memeriksa keadaan mesin secara berkala

Rencana pengembangan aspek sumber daya manusia pada perusahaan adalah sebagai berikut :

Perencanaan sumber daya manusia. Dalam membuat perencanaan ini, sebaiknya perusahaan membuat perencanaan sampai dengan jangka waktu tiga atau lima tahun ke depan dan bagaimana tingkat *turn over* di dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi lingkungan eksternal perusahaan, dimana dapat berpengaruh terhadap perubahan pada sistem kerja dan kinerja perusahaan. Dalam pembuatan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia ini harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Dan ini nantinya akan membantu manajer untuk mengidentifikasi kebutuhan terhadap karyawan atau penggantian karyawan dalam rangka melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, manajer seharusnya melakukan analisis pekerjaan. Dalam analisis pekerjaan ini perusahaan sebaiknya mendeskripsikan pekerjaan apa yang sedang dibutuhkan dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus membuat spesifikasi pekerjaan. Perusahaan sebaiknya membuat syarat keterampilan apa saja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan yang akan direkruit dan kemampuan seperti apa yang diperlukan untuk setiap bagian.

Apabila perencanaan tidak dibuat dengan baik, nantinya akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Karena bisa jadi perusahaan menambah jumlah karyawan, tetapi sebenarnya karyawan tidak diperlukan di dalam perusahaan. Hal ini menyebabkan kerugian perusahaan dimana jumlah karyawan terlalu banyak dan kemungkinan besar tidak dapat bekerja dengan maksimal.

Rekruitmen. Perusahaan dapat melakukan proses rekruitmen internal dengan cara memasang iklan lowongan pekerjaan di dalam perusahaan. Sehingga karyawan yang merasa mampu mengisi kekosongan jabatan tersebut dapat mengikuti proses rekruitmen yang dilakukan perusahaan. Karena dengan perekruitan internal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, dengan cara mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya. Perekrutan eksternal dapat dilakukan dengan periklanan, agen pekerjaan, serta penyerahan dan datang langsung .

Periklanan ini dapat dilakukan dengan menggunakan iklan lowongan pekerjaan di koran, radio, atau majalah kerja dengan mencantumkan posisi apa yang diperlukan dalam perusahaan. Iklan melalui koran ini dapat menjadi pilihan alternatif selain menggunakan iklan melalui media internet. Karena tidak semua calon karyawan melihat iklan lowongan pekerjaan melalui internet. Dengan lewat media koran ini, tidak menutup kemungkinan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Agen pekerjaan ini merupakan sebuah lembaga yang memang menyediakan calon karyawan yang siap untuk bekerja. Agen pekerjaan ini bisa digunakan untuk mendapatkan calon karyawan yang permanen atau temporer. Karyawan yang didapatkan dari agen ini umumnya lebih produktif dan tidak terlalu membutuhkan pelatihan yang banyak.

Penyerahan dan datang langsung, dapat dilakukan dengan memasang tanda lowongan kerja di lokasi kantor atau pabrik. Dengan adanya iklan ini semua orang dapat membaca, dan apabila ada yang memenuhi kualifikasi dapat datang ke perusahaan untuk memberikan surat lamaran. Hal ini bisa digunakan untuk mendapatkan karyawan yang lebih baik dari yang diharapkan oleh perusahaan

Seleksi. Dalam proses seleksi, perusahaan harus menggunakan wawancara yang tersruktur. Kemudian melakukan beberapa pengujian terhadap calon karyawan. Pengujian yang dapat dilakukan yang pertama adalah pengujian mengenai kemampuan kognitif calon karyawan. Ini merupakan pengujian yang digunakan untuk mengetahui kemampuan calon karyawan secara umum dan kemampuan mental karyawan. Ini diperlukan dalam proses seleksi karyawan, karena kalau karyawan tidak mempunyai kemampuan koginitf yang baik, maka karyawan tersebut tidak dapat bekerja dengan baik dalam perusahaan. Yang kedua adalah uji kemampuan fisik, ini digunakan untuk mengetahui seberapa kuat fisik dari calon karyawan tersebut. Dan yang ketiga adalah uji kepribadian dan minat, ini digunakan untuk mengetahui apakah calon karyawan tersebut memiliki kepribadian yang baik dan minat untuk bekerja dalam perusahaan.

Selain itu, perusahaan dapat menambahkan dengan pemeriksaan latar belakang karyawan, layanan informasi pra-pekerjaan, pengujian kejujuran, dan pengujian kesehatan.Pemeriksaan latar belakang ini berguna bagi perusahaan, karena perusahaan dapat mengetahui syarat secara hukum calon karyawan, riwayat pekerjaan sebelumnya, pendidikan yang telah ditempuh oleh calon karyawan, dan identitas calon karyawan. Layanan informasi pra-pekerjaan ini menggunakan sebuah database untuk mengumpulkan informasi mengenai calon karyawan tersebut. Melalui cara ini, perusahaan dapat mengetahui tentang kompensasi karyawan pada pekerjaan sebelumnya, tuduhan hukum dan catatan mengemudi.Pengujian kejujuran ini sangatlah penting dalam proses seleksi, dapat dilakukan melalui tes tertulis yang sudah dirancang untuk memprediksi kecenderungan pelamar kerja terhadap kebohongan.Dengan adanya pengujian kesehatan, pihak perusahaan dapat mengetahui batasan kesehatan seorang calon karyawan, apakah calon karyawan tersebut mempunyai penyakit khusus yang dapat menular atau tidak, dan dapat juga untuk mengurangi absensi kinerja apabila tidak ada penyakit tertentu yang bisa menganggu kinerja.

Pelatihan dan pengembangan. Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan, perusahaan harus melakukan proses orientasi terlebih dulu. Proses orientasi yang dapat dilakukan selain yang sudah ada dalam perusahaan adalah perkenalan mengenai latar belakang perusahaan, kegiatan yang harus dilakukan untuk karyawan, penjelasan mengenai sistem kerja (jam kerja dan hari libur), perkenalan dengan sesama karyawan baru maupun dengan karyawan lama, peraturan dan fasilitas yang ada di dalam perusahaan. Setelah melakukan orientasi, ada baiknya pihak perusahaan melakukanevaluasi terhadap orientasi yang telah dilakukan tersebut.

Pelatihan yang dapat dilakukan perusahaan adalah *on the job training*, belajar secara informal, dan *job instruction training.On the job training* yang dapat dilakukan adalah dengan metode *coaching* (dilakukan dengan pembimbingan karyawan oleh setiap manajer bagian atau karyawan yang ahli), *understudy* (dapat dilakukan oleh pimpinan bagian dengan pembelajaran pada karyawan di bawahnya untuk kelancaran kegiatan perusahaan), dan rotasi pekerjaan (dapat dilakukan dengan pemindahan karyawan dari satu bagian ke bagian yang lainnya). Belajar secara informal dilakukan dengan cara yang tidak formal, seperti contohnya, manajer dapat memberikan pembelajaran mengenai hal yang baru di tengah jam kerja karyawan. Sehingga banyak kegiatan yang bisa dilakukan karyawan untuk mengembangkan perusahaan. Dan ini menghemat pengeluaran biaya perusahaan untuk pelatihan. *Job instruction training* ini, perusahaan mengadakan pelatihan dengan memberikan kegiatan yang diajarkan secara bertahap kepada karyawan. Sehingga karyawan akan dapat menerima dengan lebih baik daripada langsung diberikan bersamaan. Pelatihan ini juga tidak membutuhkan biaya

yang terlalu besar, karena bisa dilakukan di dalam perusahaan sendiri.

Setelah diadakan pelatihan tersebut, perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap pelatihan tersebut. Sehingga perusahaan dapat melihat reaksi dari karyawan setelah mengikuti pelatihan, melihat apakah karyawan telah menerima dengan baik pelatihan yang diberikan, mengamati perilaku karyawan apakah ada perubahan ke arah yang lebih baik atau tidak, dan yang terpenting adalah hasil yang didapatkan berguna untuk kemajuan perusahaan atau tidak. Dengan evaluasi ini, perusahaan nantinya akan dapat menentukan melakukan pelatihan lagi atau tidak perlu dilakukan pelatihan.

Pengembangan yang dapat dilakukan adalah melaluli pengembangan karir, dimana karyawan mempunyai peluang untuk meningkatkan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi dalam perusahaan. Pengembangan ini digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik dari karyawan tersebut.Sehingga karyawan layak dan pantas untuk mengalami peningkatan jabatan. Dengan adanya pengembangan ini, karyawan akan merasa lebih dihargai dan ini akan menjadikan salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan untuk bekerja dengan maksimal.

Kompensasi. Program kompensasi yang dapat dilakukan perusahaan adalah menggunakan sistem jasa dan program insentif. Sistem jasa yaitu kompensasi yang mempertimbangkan kenaikkan gaji sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan. Sedangkan program insentif adalah pemberian kompensasi apabila karyawan mencapai target tertentu. Dengan penggunaan kedua sistem ini dalam pemberian kompensasi, membuat karyawan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan. Karena karyawan mengalami kenaikkan gaji sesuai dengan apa yang telah dilakukan dan karyawan bisa mendapatkan kompensasi tambahan berupa komisi apabila telah melakukan kinerja yang mencapai target yang ditentukan perusahaan.

Dalam pemberian gaji, perusahaan harus menentukan taraf pembayaran yang sesuai dengan kinerja karyawan. Langkah yang dapat dilakukan dalam pembuatan taraf pembayaran gaji karyawan adalah yang pertama melalui survei gaji. Perusahaan harus melakukan survei gaji kepada karyawan atau perusahaan lain, mengumpulkan data mengenai tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada karyawan, data ini juga turut menentukan gaji yang akan diberikan kepada karyawan. Dengan adanya survei gaji ini memperkecil kemungkinan bahwa perusahaan akan memberikan gaji di bawah standar yang telah ditentukan di setiap daerah. Yang kedua melalui evaluasi kinerja karyawan. Dalam hal ini perusahaan, harus memberikan gaji yang lebih besar kepada karyawan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar atau pekerjaan yang lebih rumit dibandingkan dengan karyawan yang lain. Melalui cara ini perusahaan akan lebih adil dalam pemberian gaji kepada karyawan.

Keamanan dan kesehatan karyawan. Dalam menjaga keamanan dan kesehatan karyawan, pertama-tama perusahaan harus memperhatikan kondisi tempat kerja yang aman. Kondisi tempat kerja yang aman ini adalah perlatan kerja terjaga dengan baik, terdapat prosedur-prosedur dalam penggunaan peralatan yang berbahaya, penerangan cahaya yang tepat, dan ventilasi atau pertukaran udara yang cukup. Kedua, perusahaan harus memperhatikan tindakan yang aman untuk para karyawan. Perusahaan harus memberikan prosedur-prosedur kinerja dalam proses produksi di dalam perusahaan. Sehingga dalam proses produksi tidak menimbulkan kecelakaan kerja. Prosedur wajib diberikan kepada karyawan sebelum memulai pekerjaan, karena ini sangat penting bagi karyawan untuk memahami prosedur kerja dengan baik sebelum menjalankan pekerjaan.

Tindakan yang dapat dilakukan dalam pencegahan kecelakaan kerja adalah mengurangi kondisi tidak aman, menekankan keamanan pada karyawan, memberikan pelatihan bagi karyawan dalam penggunaan mesin-mesin produksi, memberikan prosedur yang tepat kepada para karyawan, memperingatkan tentang bahaya-bahaya yang mungkin terjadi, menjaga keamanan di sekitar tempat kerja, dan melakukan inspeksi keamanan dan kesehatan karyawan secara rutin.

Penilaian kinerja. Metode penilaian yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan metode peringkat alternasi dan penilaian prestasi terkomputerisasi dan berbasis web. Metode peringkat alternasi ini dilakukan dengan memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk berdasarkan ciri tertentu. Penilaian prestasi terkomputerisasi dan berbasis web ini harus dikembangkan dalam perusahaan ini. Hal ini sebaiknya dilakukan karena biaya dari penggunaan penilaian ini relatif tidak mahal. Dan dalam penilaian ini membuat manajer mampu membuat catatan mengenai penilaian karyawan selama periode tertentu. Kemudian secara elektronik menggunakan sistem khusus, data dimasukkan dan penilaian prestasi akan muncul. Sehingga dapat lebih mudah untuk melihat bagaimana kinerja karyawan dalam periode tertentu.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Perusahaan sudah menggunakan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) pada fungsi bisnis (pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan operasional, dan keuangan). Semua hal tersebut sudah berjalan dengan baik dan mendukung kinerja perusahaan.
2. Lingkungan Internal dan Eksternal pada perusahaan
   a. Analisis Internal
      - Pemasaran. Proses pemasaran yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Pemasaran dilakukan dengan adanya karyawan yang keliling di beberapa kota atau biasa disebut *sales marketing* dan ada juga karyawan yang tinggal di dalam perusahaan.
      - Sumber Daya Manusia. Secara garis besar, keadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan sudah baik. Perusahaan sudah melakukan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, perekruitan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, keamanan dan kesehatan, dan penilaian kinerja. Tetapi masih terjadi sedikit masalah pada karyawan yang

sering tidak masuk kerja dan kesulitan dalam merekrut karyawan baru.

- Produksi dan Operasional. Kegiatan produksi dan operasional di dalam perusahaan sudah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan tujuan perusahaan. Dalam kegiatan ini, perusahaan berupaya untuk mengembangkan produk-produk baru untuk menyesuaikan produk yang dihasilkan oleh pusat.
- Keuangan. Perusahaan telah melakukan pengelolaan keuangan dengan baik, tetapi perusahaan selalu melakukan perbaikan untuk menuju ke arah yang lebih baik. Perusahaan melakukan pengawasan masalah keuangan dengan sangat ketat, adanya kontrol dari internal perusahaan dan penggunaan sistem *online* untuk pengecekkan keuangan yang terjadi.

b. Analisis Eksternal

- Persaingan Antarperusahaan Saingan. Kondisi persaingan dengan perusahaan saingan tergolong sangat ketat, namun perusahaan mampu untuk bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat dengan adanya kualitas produk yang baik dari perusahaan. Pesaing utama perusahaan adalah Sinar Dunia dan J-Plus untuk produk amplop dan *continuous form* polos, sedangkan untuk *continuous form* cetakan pesaingnya adalah Jaswindo dan Contiforma.
- Potensi Masuknya Pesaing Baru. Potensi masuknya pesaing baru diperkirakan bertambah setiap waktu. Karena untuk memasuki industri seperti perusahaan ini tidak terlalu sulit dan tidak membutuhkan modal yang banyak. Masalah yang akan dihadapi pesaing adalah masalah merk yang ada belum terlalu dikenal oleh konsumen.
- Potensi Pengembangan Produk-produk Pengganti. Perusahaan tidak perlu khawatir dengan produk pengganti, karena tidak ada produk pengganti dari perusahaan. Produk yang dihasilkan perusahaan tidak dapat digantikan oleh produk apapun.
- Daya Tawar Pemasok. Pemasok dari perusahaan adalah Kohler Paper untuk pemasok dari luar negeri dan pemasok lokal adalah Tjiwi Kimia. Hubungan antar perusahaan dengan pemasok berjalan dengan baik dan tidak ada masalah tawar menawar mengenai harga. Karena hubungan ini telah berjalan dalam waktu yang lama.
- Daya Tawar Konsumen. Dalam hal ini, konsumen tidak melakukan tawar menawar kepada perusahaan. Karena perusahaan sudah memberikan harga yang terbaik untuk para distributor. Perusahaan memberikan potongan harga dari *price list* yang diberikan dan pada perusahaan mengadakan promo akan memberikan diskon tambahan untuk distributor.

3. Pengembangan sumber daya manusia pada PT. Royal Standard dilakukan untuk mendukung kinerja perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Dalam pengembangan ini, perusahaan lebih fokus untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, serta pemberian kompensasi tambahan untuk karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (n.d.). Retrieved October 24, 2012, from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=09&notab=7

Badan Pusat Statistik. (n.d.). Retrieved October 24, 2012, from p://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=09&notab=2

Bungin, B. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

David, F. R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep.* Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th Edition ed., Vol. 1). (E. Tanya, Trans.) Jakarta: Indeks.

Dessler, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th Edition ed., Vol. 2). (E. Tanya, Trans.) Jakarta: Indeks.

Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2006). *Business* (8th Edition ed.). United States of America: Pearson Education, Inc.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2001). *Manajemen Strategis* (1st Edition ed.). (J. Agung, Trans.) Yogyakarta: Andi.

Kansil, C. S. (2001). *Hukum Perusahaan Indonesia.* Jakarta: PT Pradnya Paramita.

Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi.* Jakarta: Erlangga.

Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th Edition ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.

Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th Edition ed., Vol. 2). Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi).* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Prastowo, A. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Purwanto, I. (2006). *Manajemen Strategi.* Bandung: CV. Yrama Widya.

Saputra, S. M. (2012, Mei 29). Retrieved October 24, 2012, from http://www.bisnis.com/articles/industri-pulp-and-kertas-perlu-tambahan-1-5-juta-hektare-lahan