PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS PENGGILINGAN PADI PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN PENGGILINGAN PADI BANYUWANGI

Henry Saputra Sutejo dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: henry_08017@yahoo.com ; roy@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan bisnis pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi, menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi dan menyusun strategi bisnis bagi perusahaan penggilingan padi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi sumber data, kemudian dianalisis secara deskriptif. Dari hasil penelitian, perusahaan penggilingan padi disarankan untuk menggunakan strategi kepemimpinan biaya. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan melakukan pelatihan pada karyawan agar dapat menghasilkan kinerja maksimal dan meminimalkan biaya-biaya.**

***Kata Kunci*—Pengelolaan dan Pengembangan , Bisnis , Sumber Daya Manusia.**

I. PENDAHULUAN

Era globalisasi adalah era yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa pada saat ini dan merupakan era di mana dunia menjadi terbuka dan ini menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar akan adanya keterbukaan juga menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai insan berbudaya. Oleh karenanya, apapun unsur yang terkandung di dalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan sumber daya manusianya. Setiap perusahaan pasti memiliki sumber daya manusia, namun persoalannya bagaimana dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk membentuk karyawan agar selalu konsisten maka setidak tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, misalnya rekan kerja, suasana kerja dan hal hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya (Koesmono,2005).

Sebagian besar dari UMKM di Indonesia, maupun di dunia, merupakan perusahaan yang dikelola oleh satu keluarga. Sebagaimana didefisikan oleh Susanto, dkk. (2007, p. 5), perusahaan keluarga adalah sebuah bisnis yang dilakukan oleh sekelompok orang yang masih terikat dalam garis keluarga. Selain menunjukkan hubungan kekerabatan dari kakek/nenek sampai cucu, bisa pula dipahami melibatkan keponakan atau keluarga jauh. Masalah yang banyak terjadi pada perusahaan keluarga terletak pada MSDM.

Penelitian ini akan memfokuskan pada manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hal ini dilakukan karena masalah yang banyak terjadi pada perusahaan keluarga terletak pada MSDM. Penyebab lemahnya kinerja MSDM dalam sebuah perusahaan keluarga adalah karena tidak jelasnya peranan MSDM di perusahaan tersebut.

Manajemen (management), adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2008, p. 6). Dari definisi yang dikemukakan oleh Daft tersebut, maka terlihat bahwa ada empat fungsi yang harus dimiliki oleh suatu manajemen, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Perencanaan (*planning*) menurut Daft (2008, p. 7) adalah menentukan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Madura (2007), “fungsi perencanaan (planning) mencerminkan persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi kondisi-kondisi bisnis di masa mendatang” (p. 389).Secara umum, fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen, di mana pada fungsi ini digunakan oleh perusahaan untuk menentukan tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.Ada beberapa macam perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan, yakni: 1.Perencaaan strategis yaitu perencanaan dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan memiliki fokus secara jangka panjang (Madura, 2007, p. 390). 2. Perencanaan operasional, untuk menentukan metode-metode yang akan digunakan dalam waktu dekat untuk mencapai rencana-rencana taktis (Madura, 2007, p. 392). 3.Perencanaan kontinjensi. dilakukan perusahaan untuk membuat rencana-rencana alternatif guna berbagai kemungkinan kondisi bisnis yang terjadi (Madura, 2007, p. 392).

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005), “pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-

faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan" (p. 147). Menurut Madura (2007) "pengorganisasian meliputi organisasi karyawan dan sumber daya-sumber daya lainnya melalui cara yang konsisten dengan tujuan perusahaan" (p. 398). Secara umum, fungsi pengorganisasian dapat dianggap sebagai suatu fungsi yang dilakukan perusahaan untuk menentukan, mengelompokkan, mengatur, serta menciptakan hubungan diantara sumber daya-sumber daya yang ada guna mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005, p. 147), dalam suatu organisasi terdapat hubungan informal dan hubungan formal. Hubungan informal menyangkut hubungan manusiawi, di luar dinas atau bersifat tidak resmi, sedangkan hubungan formal merupakan bentuk hubungan yang disengaja secara resmi atau kedinasan. Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005, p. 147), ada tiga hubungan dasar dalam hubungan formal tersebut, yakni: tanggung jawab, wewenang dan pertanggungjawaban.

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005, p. 152), pengarahan adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan.Oleh karenanya, di sini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berpikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas serta memberikan stimulasi kepada para karyawan. Dengan demikian, kegiatan pengarahan ini banyak menyangkut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi. Secara umum, fungsi pengarahan merupakan suatu fungsi, yang banyak terkait dengan pemberian motivasi pada para anggota perusahaan, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi, yang dilakukan perusahaan untuk mengarahkan para anggota perusahaan agar mau bekerja sana dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Daft (2008, p. 9), pengendalian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengawasan aktivitas karyawan, pertahanan organisasi pada jalur pemenuhan tujuan, dan pengoreksian bila diperlukan. Hasibuan (2005, p. 41) mengemukakan bahwa pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Secara umum, fungsi pengendalian merupakan suatu fungsi yang digunakan perusahaan untuk mengatur dan mengawasi faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan agar perusahaan tetap berada dalam jalur pencapaian tujuan.

Pada lingkungan internal, terdapat beberapa kekuatan yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan. Menurut David (2009, p. 179), kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan terdiri dari: pemasaran, keuangan, produksi, sistem informasi manajemen dan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (Simamora, 2007, p.5).

Selain menganalisa lingkungan internal , perusahaan perlu juga menganalisa lingkungan eksternal untuk dapat menggambarkan situasi dan kondisi dari lingkungan diluar perusahaan. Salah satu analisis yang dapat digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal adalah analisis lima kekuatan Porter. Menurut David (2009, p. 145), analisis lima kekuatan Porter adalah suatu pendekatan yang digunakan secara luas oleh perusahaan untuk mengembangkan strategi terkait keberadaan kekuatan-kekuatan kompetitif atau persaingan. Secara umum, analisis lima kekuatan Porter adalah suatu pendekatan yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan strategi terkait kekuatan-kekuatan yang dapat menimbulkan persaingan

Ancaman masuk dari pendatang baru, kekuatan ini biasanya dipengaruhi oleh : besar kecilnya hambatan masuk pendatang baru ke dalam industri, besar kecilnya hambatan keluar dan jumlah pendatang baru (Kotler, 2005, p.250). Ada beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam suatu industri yang sering disebut dengan hambatan masuk, yaitu : skala ekonomi, diferensiasi produk, kecukupan modal, biaya peralihan, akses ke saluran distribusi ,ketidak unggulan biaya independen dan peraturan pemerintah.

Kekuatan tawar pemasok, atau supplier adalah tekanan dari pemasok, kekuatan dari pemasok akan menentukan biaya bahan baku dan input-input lainnya. Kekuatan pemasok dipengaruhi oleh: daya tawar pemasok, harga dan kuantitas bahan baku dan banyak sedikit jumlah pemasok(Kotler, 2005).

Kekuatan tawar pembeli, menentukan sejauh mana pembeli mempertahankan nilai yang diciptakan untuk dirinya yang menyebabkan perusahaan memperoleh keuntungan yang sedang saja. Kekuatan tawar pembeli dipengaruhi oleh :daya tawar pembeli, jumlah pembelian atau permintaan dan diferensiasi dari produk(Kotler, 2005).

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bila mana konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahakan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Menurut Porter, tingkat persaingan itu dipengaruhi beberapa faktor yaitu :jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk ,biaya tetap yang besar ,kapasitas dan.hambatan keluar.

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan maka selanjutnya dilakukan analisi SWOT.

SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman) (David, 2009, p.327). Analisis SWOT terdiri dari (Kotler, 2005, p. 84): mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan dam mengidentifikasikan kesempatan dan ancaman.

Setelah diketahui kekuatan , kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk perusahaan. Menurut Porter (David 2009, p.247), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter juga menyebutkan dasar ini sebagai strategi generik (*generic strategies*).

Kepemimpinan biaya (David 2009, p.247) harus dijalankan sejalan dengan differensiasi. Jumlah elemen biaya mempengaruhi daya tarik relatif dari strategik generik, termasuk skala ekonomi atau disekonomi yang dicapai, pengaruh kurva belajar dan pengalaman, persentase utilitas kapasitas yang dicapai, serta hubungan dengan pemasok dan distributor. Strategi Diferensiasi (David 2009, p.248) menawarkan berbagai tingkat diferensiasi. Diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, khususnya jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan konsumen atau imitasi cepat dapat dilakukan pesaing. Strategi fokus yang berhasil (David, 2006, p.249) bergantung pada segmen industri yang memiliki ukuran cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang bagus dan tidak penting untuk keberhasilan pesaing lain.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mendeskripsikan pengelolaan bisnis pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

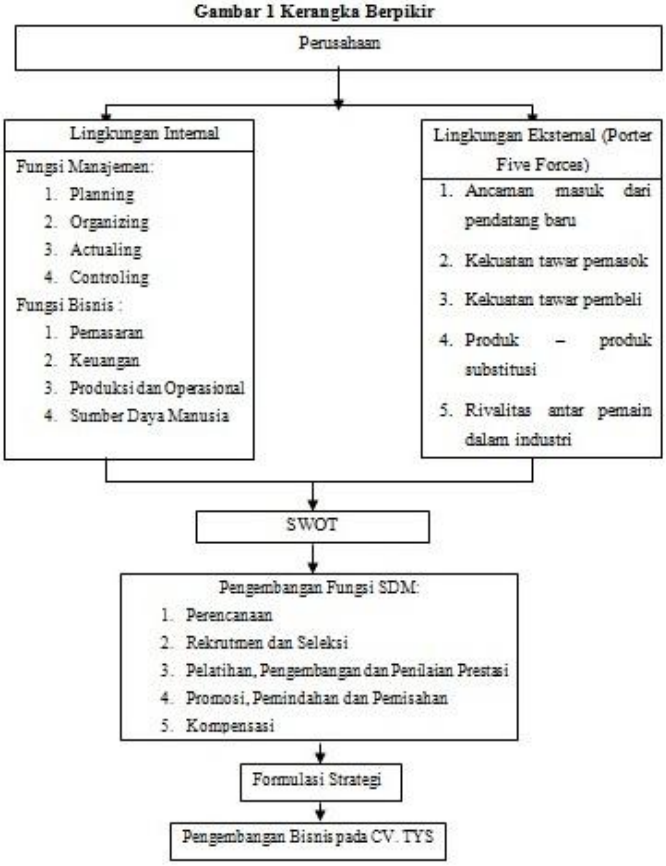
1. Bagaimana pengelolaan bisnis pada usaha penggilingan padi di Banyuwangi?
2. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi?
3. Bagaimana rencana pengembangan bisnis pada aspek Sumber Daya Manusia pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi?

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan pengelolaan bisnis pada usaha penggilingan padi di Banyuwangi.
2. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi.
3. Menyusun rencana pengembangan bisnis pada aspek Sumber Daya Manusia pada perusahaan penggilingan padi di Banyuwangi.

Berikut ini kerangka berpikir yang digunakan untuk melakukan pernelitian ini:

Gambar 1 Kerangka Berpikir



Sumber: Daft (2008), David (2004), Kotler (2005)

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2011, p. 24), pendekatan atau metode kualitatif dapat berfungsi untuk menggambarkan dan memahami makna di balik data-data yang tampak. Menurut Sugiyono (2011, p. 14), pendekatan kualitatif akan cenderung mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif. Oleh sebab itu, penelitian ini merupakan sebuah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap realitas yang kompleks.

Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban informan yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Jawaban dari informan akan meliputi hal-hal yang terkait dengan profil perusahaan, fungsi-fungsi manajemen (yakni: *planning, organizing, actuating, dan controlling*), serta kondisi lingkungan internal dari perusahaan. Sedangkan data sekunder dilakukan melalui dokumentasi. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang berupa profil, struktur organisasi, dan job description karyawan.

Pada penelitian ini penulis menggunakan narasumber untuk mendapatkan data. Seorang informan adalah sumber

data yang dibutuhkan oleh penulis dalam sebuah penelitian. Untuk menentukan informan dari wawancara yang akan dilakukan, maka penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Beberapa informan yang ada di perusahaan untuk diwawancarai adalah : narasumber 1 selaku direktur, narasumber 2 selaku manajer operasional, narasumber 3 selaku karyawan operasional, narasumber 4 selaku manajer pemasaran, narasumber 5 selaku karyawan pemasaran, narasumber 6 selaku manajer keuangan , narasumber 7 selaku karyawan keuangan, narasumber 8 selaku manajer produksi, dan narasumber 9 selaku karyawan produksi.

Teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2011, p. 274), triangulasi sumber adalah suatu jenis triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sedangkan teknik analisis data menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yakni: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (dalam Sugiyono, 2011, p. 246).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Fungsi Manajemen Perusahaan

A. Perencanaan

Untuk melaksanakan kegiatannya agar lebih terarah dan terkoordinir, perusahaan menetapkan beberapa perencanaan, baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Jangka Pendek

a. Meningkatkan volume penjualan
Diharapkan volume penjualan perusahaan dapat meningkat 10-15% dari tahun sebelumnya.

b. Memelihara kelancaran operasional perusahaan
Maksudnya adalah memelihara kelancaran usaha untuk menyalurkan produknya kepada konsumen.

2. Perencanaan Jangka Panjang

a. Memperluas daerah pemasaran
Tujuan ini adalah berusaha untuk memperluas daerah pemasaran perusahaan, sehingga dapat lebih memberikan jaminan usaha pemasaran produknya di masa yang akan datang. Saat ini daerah pemasaran produk perusahaan mencakup Jawa Timur dan Bali.

b. Mencapai keuntungan yang optimum
Dalam produksi beras, akan dihasilkan bahan-bahan sisa dari proses produksi. Selama ini bahan sisa dari proses produksi itu belum diolah dengan baik dan ada yang tidak laku dijual. Padahal jika bahan-bahan itu diolah dengan baik maka dapat dijual dipasaran dengan harga yang cukup tinggi. Dengan dilakukannya hal itu diharapkan dapat meningkatkan keuntungan yang didapat oleh perusahaan. Contoh dari bahan-bahan sisa produksi adalah : sekam dan dedak.

c. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dari persaingan
Apabila perluasan daerah pemasaran telah tercapai, maka perlu kiranya bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dari persaingan. Jika tidak, maka usaha dan tujuan lain yang telah dicapai akan menjadi sia-sia.

B. Pengorganisasian

Untuk melancarkan semua kegiatan, maka perusahaan mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab yaitu dengan menyusun struktur organisasinya secara sederhana, yaitu terdiri dari bagian yang mempunyai kedudukan dan tugas-tugas masing-masing. Dengan penyusunan tugas dan tanggung jawab yang sudah jelas diharapkan segala kegiatan di perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

C. Pengarahan

Pengarahan di perusahaan meliputi kepemimpinan dan koordinasi. Menurut hasil wawancara dan pengamatan penulis gaya kepemimpinan dari dierktur perusahaan lebih mengutamakan hubungan dengan para karyawannya, pengambilan keputusan dan kebijakan dibuat bersama dengan para karyawannya. Sedangkan koordinasi yang dilakukan pada perusahaan dalam bentuk :

1. Orientasi. Orientasi para karyawan pada perusahaan lebih banyak diberikan untuk karyawan-karyawan baru untuk memberikan pengenalan dan pengertian tentang masalah yang terjadi di perusahaan.
2. Perintah. Perintah yang diberikan pada bawahannya bersifat perintah yang langsung diberikan dan disampaikan oleh atasannya. Pemberian perintah secara langsung ini diharapkan agar perintah dapat disampaikan dengan lebih detil sesuai dengan tujuan yang diinginkan atasan dan jika karyawan tidak paham dapat langsung bertanya.
3. Delegasi wewenang. Delegasi wewenang pada perusahaan diberikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang ada pada sturktur organisasi yang telah disusun.

D. Pengendalian

Pengendalian di perusahaan yaitu dengan evaluasi dan pelaporan. Menurut narasumber 1, evaluasi dilakukan oleh manajer –masing divisi dengan cara-cara yang berbeda setiap divisinya. Setelah dilakukan evaluasi oleh setiap manajer , setiap manajer akan memberikan laporan pada direktur baik dalam bentuk tertulis maupun secara lisan. Menurut pengamatan penulis dalam mengevaluasi setiap divisi selain dengan menetapkan target dan tujuan yang harus dicapai , manajer setiap divisi juga akan melakukan dialog dua arah antara manajer dengan karyawannya.

Dalam mengatasi karyawan yang melakukan penyimpangan menurut narasumber 1, pihak perusahaan akan memberikan teguran dan peringatan terlebih dahulu.

Apabila penyimpangan yang dilakukan berat maka karyawan yang bersangkutan dapat dikeluarkan dari perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal

A. Pemasaran

Menurut narasumber 4 dalam melakukan analisis konsumen pengamatan dan evaluasi dilakukan oleh manajer pemasaran sendiri berdasar pada pengalaman dan pengamatan keinginan konsumen, yang dibantu oleh karyawan pemasaran yang beriteraksi langsung dengan konsumen.

Penjualan produk perusahaan dilakukan oleh para karyawan pemasaran dengan cara memasarkan secara langsung kepada konsumen dan menggunakan promosi-promosi untuk mempublikasikan produk kepada masyarajat.

Dalam melakukan perencanaan produk , pengembangan produk dan merek baru pada perusahaan dilakukan bila merek dari produk lama dirasa sudah tidak dapat memikat konsumen. Pengembangan merek baru pada perusahaan lebih difokuskan pada pengemasan yang dapat menarik perhatian konsumen, untuk kualitas dari merek baru perusahaan menggunakan standart kualitas yang tidak jauh berbeda dengan merek lama. Hal ini dilakukan karena menurut narasumber 4, kualitas dari produk lama dirasa masih mampu bersaing.

Menurut narasumber 4 penetapan harga pada perusahaan secara umum ditentukan dengan biaya produksi yang dikeluarkan ditambah dengan profit yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam penetapan harga produk, pemerintah memiliki pengaruh dalam penetapan harga padi dan beras, permintaan konsumen dan jumlah bahan baku yang tersedia dari pemasok juga dapat mempengaruhi naik turunnya harga produk, harga produk yang dikeluarkan oleh para pesaing mempengaruhi penetapan profit yang diinginkan agar dapat bersaing .

Daerah distribusi pemasaran dari perusahaan ini mencakup wilayah Jawa Timur, dan Bali. Dalam menyalurkan produknya perusahaan langsung mendistribusikan produknya kepada pembeli, dimana kebanyakan pembeli dari perusahaan adalah distributor beras. Pengiriman barang biasanya menggunakan truk dari pembeli atau menyewa truk untuk melakukan pengiriman dengan perhitungan biaya yang sudah disepakati terlebih dahulu.

Berikut ini merupakan analisa fungsi manajemen pada divisi pemasaran pada perusahaan:

1. Perencanaan

Aspek rencana pemasaran pada perusahaan meliputi produk, harga, dan distribusi. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki standard yang diterapkan mulai dari pemilihan bahan baku yang berkualitas hingga teknologi yang digunakan. Perusahaan sudah memenuhi prosedur yang sudah ditetapkan sehingga proses pemasaran produk lebih mudah karena kualitas produk yang tinggi. Selain itu penetapan harga yang telah ditetapkan sangat kompetitif dan akan memberikan harga khusus bagi setiap pelanggan yang mengambil barang dalam kapasitas yang besar. Menurut narasumber 4 dalam rencana jangka panjang divisi pemasaran , divisi ini ingin memperluas daerah pemasarannya. Daerah yang dituju adalah daerah-daerah diluar pulau jawa yang memiliki potensi besar , seperti di irian jaya.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian pada perusahaan dilakukan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga pekerjaan mereka tidak saling tumpang tindih dan pekerjaan karyawan lebih terarah dan fokus. Masing-masing karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Hal ini dilakukan agar proses pemasaran dapat tercapai dengan baik sesuai rencana yang telah dibuat. Pada divisi ini melakukan pembagian tugas kepada masing-masing bawahannya dan melakukan koordinasi kepada pimpinan tentang pelaporan kerja yang telah karyawan kerjakan sehingga koordinasi mereka jelas kepada siapa karyawan akan melakukan koordinasi. Setiap orang didalam organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pemasaran yang telah dibebankan kepadanya sehingga tidak terjadi overlapping pekerjaan. Pada divisi pemasaran pekerjaannya secara umum adalah melakukan penawaran terhadap konsumennya.

3. Pengarahan

Dalam proses pengarahan atau actuating pada perusahaan dilakukan dalam bentuk perintah langsung kepada karyawan agar pekerjaan karyawan lebih terarah dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian perintah kepada bawahan dilakukan dengan baik dan harus ada perkembangannya setelah melakukan pengarahan. Pengarahan dalam hal ini bersifat konsultatif memberi penjelesan dan pengertian agar pekerjaan karyawan lebih terarah dan dapat dipantau secara langsung apabila terjadi penyimpangan atau tidak sesuai dengan perintah yang telah diberikan oleh atasan. Selain pengarahan yang diberikan atasan langsung kepada bawahannya diperlukan juga pemberian motivasi kepada karyawannya. Pemberian motivasi tersebut berupa penghargaan dan juga insentif yang dapat memenuhi kebutuhan jasmani bagi karyawan. Diberlakukan sistem pemberian insentif apabila karyawannya dapat memasarkan produk yang akan berdampak pada peningkatan penjualan perusahaan. Dan setiap tahunnya perusahaan menetapkan besaran sasaran penjualan dan apabila sasaran penjualan yang telah ditetapkan dapat dilampaui berarti kinerja pemasaran melakukan dilakukan dengan baik.

4. Pengendalian

Pada tahap pengawasan pada perusahaan setiap tahunnya perusahaan akan membuat sasaran penjualan yang ingin dicapai, oleh karena itu penerapan standardnya sesuai dengan target penjualan yang telah direncanakan sebelumnya. Apabila target penjualan tidak mampu dicapai akan dilakukan evaluasi kenapa sasaran penjualan tidak

dapat dicapai, setelah dilakukan evaluasi maka melakukan tindakan perbaikan. Karyawan yang tidak dapat mencapai target akan diberikan pengarahan untuk lebih gencar melakukan penawaran kepada pelanggan dengan menelpon langsung atau dengan mengirim *fax* dan dengan menumui karyawan secara langsung. Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kondisi penjualan dalam perusahaan adalah dengan cara melakukan kegiatan pengendalian operasional yaitu memeriksa kinerja yang sedang berlangsung terhadap rencana tahunan perusahaan dan mengambil tindakan apabila terjadi penyimpangan.

B. Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan aspek yang penting bagi suatu perusahaan. Dalam pengelolaan keuangan terkait dengan dua hal , yaitu keputusan investasi untuk jangka panjang dan keputusan pembiayaan. Pada perusahaan keputusan investasi yang akan dilakukan adalah melakukan investasi pada mesin-mesin baru. Saat ini perusahaan sedang memperhitungkan ketersediaan modal untuk melakukan investasi pembelian mesin-mesin yang baru. Investasi ini dilakukan karena mesin-mesin yang dimiliki oleh perusahaan sebagian masih mesin-mesin tua sehingga produksi yang dihasilkan tidak semaksimal mesin-mesin keluaran terbaru dan juga beberapa mesin baru memiliki fungsi-fungsi baru yang dapat memudahkan proses produksi pada perusahaan.

Keputusan pembiayaan pada perusahaan dilakukan dengan cara manajer keuangan mengadakan rapat dengan direktur dan manajer setiap divisi. Dari rapat itu manajer keuangan akan dapat memperkirakan pembiayaan yang diperlukan oleh setiap divisi. Agar keputusan pembiayaan pada perusahaan dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pengaturan seperti menerapkan aktivitas fungsi manajemen pada keuangan. Pada perusahaan juga diterapkan fungsi manajemen dengan baik pada keuangan agar proses pelaporan keuangan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan analisa fungsi manajemen pada divisi keuangan pada perusahaan:

1. Perencanaan

Dalam perusahaan ,modal perusahaan bersumber dari modal pemilik. Dalam melakukan pengelolaan keuangan manajer keuangan akan mengatur semua kegiatan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan pembelian bahan baku maupun mengatur *cash flow* perusahaan dalam pembukuan keuangan. Dalam rencana panjang divisi keuangan, divisi ini akan mengatur sumber dana yang telah ada untuk melakukan investasi, seperti yang akan dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan pembelian mesin baru untuk meningkatkan kapasitas dan efisiensi produksi karena mesin yang dimiliki tidak mampu menampung kapasitas yang diminta dan dirasa masih kurang efisien. Oleh karena itu manajer keuangan akan melakukan penganggaran untuk melakukan pembelian mesin baru.

2. Pengorganisasian

Dalam menjalankan fungsi pengorganisasian pada perusahaan sudah dilakukan dengan cara memberikan pembagian kerja yang jelas serta melakukan pendelegasian wewenang dan setiap karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing. Pada divisi keuangan pembagian kerja dibagi menjadi dua tanggung jawab yaitu karyawan yang bertugas mencatat seluruh aliran uang yang berjalan selama perusahaan menjalankan operasionalnya dan juga karyawan yang bertugas melakukan pembelian mulai dari pembelian bahan baku maupun pembelian lainnya yang tujuannya agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik.

3. Pengarahan

Dalam fungsi pengarahan pada perusahaan dengan melakukan instruksi atau perintah secara langsung kepada bawahannya agar pekerjaan karyawan lebih terarah dan dapat dipantau secara langsung oleh manajer keuangan sebagai pimpinan divisi. Pemberian pengarahan tersebut dilakukan untuk proses koordinasi dapat berjalan dan sifat dari pengarahan tersebut adalah konsultatif dan dilakukan dengan baik. Pemberian pengarahan tersebut adalah untuk mengarahkan pekerjaan mereka agar sesuai denga tujuan perusahaan.

4. Pengendalian

Proses pengendalian pada perusahaan adalah dengan membuat pembukuan yang dibukukan pada setiap bulannya. Pembuatan pembukuan yang dibuat setiap bulannya bertujuan agar setiap bulannya aliran uang dalam perusahaan dapat dipantau, apakah kondisi keuangan perusahaan sedang baik atau kekurangan dana. Proses pengendalian juga dilakukan dengan cara pengawasan yang dilakukan seperti melakukan evaluasi antara fakta dan data angka keuangan perusahaan, pemimpin divisi melakukan pemeriksaan terhadap kebenaran pengelolaan keuangan dan merevisi apabila terjadi kesalahan dan penyimpangan, dan juga mendokumentasikan data-data dan fakta pengelolaan keuangan usaha. Dalam fungsi pengendalian manajer keuangan akan melaporkan langsung kepada Direktur.

C. Produksi

Proses produksi di dalam perusahaan merupakan seluruh aktifitas yang mengubah input berupa padi menjadi output yang berupa beras .Dalam proses produksi pada perusahaan tahapan-tahapan proses produksi sudah dijabarkan secara jelas kepada karyawan produksi. Jalannya proses produksi diawasi dengan ketat oleh manajer produksi yang akan dibantu oleh karyawan-karyawan kepercayaan yang menjabat sebagai pengurus lapangan.

Kapasitas produksi maksimal yang dapat dilakukan perusahaan perharinya sekitar 12ton. Dalam melakukan produksi ,perusahaan lebih banyak melakukan produksi apabila sudah ada permintaan dari konsumen. Biasanya konsumen akan melakukan pemesanan dan membuat janji untuk pengambilan produk. Penerimaan pesanan oleh

perusahaan dipertimbangkan terlebih dahulu antara kapasitas produksi yang dimiliki dengan jadwal pengambilan yang diminta oleh konsumen.

Persediaan bahan baku dan barang jadi pada perusahaan menjadi tanggung jawab bagian gudang yang akan bertugas untuk membantu proses produksi. Untuk bahan baku , perusahaan akan mencari bahan baku sebanyak-banyaknya dari para petani sekitar. Perusahaan akan memberhentikan pembelian bahan baku apabila gudang penyimpanan bahan baku sudah penuh. Untuk persediaan barang jadi, perusahaan tidak banyak menyediakan barang jadi untuk stok digudang, karena produksi biasanya dilakukan jika sudah ada pesanan.

Kualitas menjadi prioritas utama pada produk yang dimiliki perusahaan. Untuk menjaga kualitas perusahaan melakukan pengawasan yang ketat mulai dari pengecekan kualitas bahan baku, melakukan pengecekan produk hasil penggilingan dengan cara mengambil sampel yang akan diperiksa langsung oleh manajer produksi, jika sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan baru produk akan dikemas.

Untuk mendukung semua aktifitas tersebut diperlukan pengelolaan yang baik agar proses produksi dapat berjalan sesuai rencana yang ditentukan. Pengelolaan yang baik diperlukan juga fungsi manajemen yang baik pula, agar serangkaian aktivitas produksi dapat terkoordinasi dengan baik. Berikut ini merupakan analisa fungsi manajemen pada divisi produksi pada perusahaan:

1. Perencanaan

   Rencana jangka panjang pada perusahaan adalah menetapkan kapasitas produk yang akan diproduksi, tidak hanya kuantitas produk saja namun kualitas produk juga harus ditetapkan. Dalam rencana bagian produksi, akan mengganti mesin yang sudah lama dengan mesin baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi agar produk yang dihasilkan lebih banyak dari sebelumnya dan hal ini dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Kebijakan ini dibuat agar produk yang dihasikan perusahaan lebih cepat dalam pembuatannya dan lebih berkualitas sehingga dapat memperluas pangsa pasar yang didukung dengan naiknya kapasitas dan kualitas hasil produksi. Selain menambah kapasitas produk perusahaan akan melakukan pengembangan produk yang sudah ada. Proses pengembangan tersebut diambil melalui aspek seperti kemauan pelanggan yang telah dipantau oleh manajer pemasaran.

2. Pengorganisasian

   Dalam menjalankan proses pengorganisasian pada produksi sudah berjalan dengan baik pada masing-masing karyawan memiliki pembagian kerja yang berbeda-beda jadi tanggung jawab setiap karyawan juga berbeda-beda. Pada pembagian kerja dan wewenang dibantu oleh staff gudang bahan baku dan staff gudang barang jadi. Jadi untuk tanggung jawab proses produksi sudah sangat fokus. Pengurus lapangan membantu manajer produksi untuk melakukan pengawasan secara langsung, jadi pengawas lapangan melihat apakah pekerjaan karyawan sudah dilakukan sesuai prosedur secara proses dan prosedur secara waktu. Kemudian staff bagian gudang bahan baku memeriksa persediaan bahan baku, setelah barang tersebut jadi maka staff bagian gudang barang jadi melaporkan, menjaga unit-unit produk yang telah selesai diproduksi.

3. Pengarahan

   Dalam tahapan pengarahan pada perusahaan melakukan pengarahan berupa perintah langsung kepada bawahannya agar proses pekerjaan karyawan dapat terpantau dan terarah. Pemberian pengarahan diberikan agar pimpinan tiap divisi dapat memantau bawahannya dan bawahannya tahu apa yang mereka kerjakan. Selain pemberian pengaraan, dalam memotivasi karyawan juga dibutuhkan agar karyawan bagian produksi dapat menigkatkan produktivitasnya. Pemberian motivasi tersebut menurut manajer produksi adalah berupa pemberian tambahan insentif yang dapat dilihat dari kedisplinan yang ditinjau dari daftar absensi kerja karyawan, selain itu juga dilihat dari hasil produk yang dihasilkan apakah mampu memproduksi lebih banyak dari target yang ditetapkan.

4. Pengendalian

   Pada fungsi pengendalian yang dilakukan perusahaan adalah melakukan pengawasan pada kualitas produk. Kualitas menjadi prioritas utama untuk dapat memuaskan para pelanggannya, oleh karena itu perusahaan sangat fokus terhadap kualitas mulai pengadaan bahan baku hingga barang tersebut selesai diproduksi. Pemilihan *supplier* yang tepat membuat kualitas produk dapat terjamin. Pemeriksaan hasil produksi pun juga dilakukan untuk menjamin kualitas produk sebelum dikemas.

D. Sumber Daya Manusia

Dalam analisis lingkungan internal ditekankan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Berikut ini kebijakan perusahaan dibidang organisasi dan sumber daya manusia ialah:

1. Perencanaan

   Perencanaan tenaga kerja merupakan fungsi SDM yang mendasari penambahan tenaga kerja dalam suatu badan usaha. Menurut narasumber 2,dalam melakukan perekrutan karyawan baru perusahaan belum memiliki perencanaan tenaga kerja. Perekrutan karyawan baru hanya berdasarkan permintaan masing-masing divisi yang membutuhkan atau ketika terjadi kekosongan pada posisi tertentu akibat promosi, mutasi, atau pemutusan hubungan kerja.

2. Rekrutmen dan Seleksi

   Rekruitmen di perusahaan yaitu dengan cara mencari karyawan yang berada disekitar lokasi perusahaan melalui pemberitahuan secara langsung dari mulut ke mulut sehingga dapat tersebar dan dapat diketahui oleh masyarakat sekitar, terkadang jika terdesak perusahaan juga akan menggunakan media iklan. Setelah

melakukan perekrutan, maka dilanjutkan dengan proses seleksi untuk menemukan orang yang tepat pada bidang pekerjaan yang membutuhkan penambahan jumlah tenaga kerja. Menurut narasumber 2 tahapan proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan adalah seleksi Administrasi dan akan dilanjutkan dengan wawancara

3. Pelatihan, Pengembangan dan Penilaian Prestasi

Pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan meliputi :

a. Jika ada pegawai baru. Perusahaan memberikan orintasi pekerjaan atau tugas pokok organisasi kepada pegawai yang baru direkrut sebelum yang bersangkutan ditempatkan pada salah satu unit organisasi. Pegawai baru mendapatkan pelatihan dan pengembangan selama 1 bulan.

b. Jika ada peralatan kerja baru. Perusahaan mempersiapkan pegawai dalam penggunaan peralatan baru dengan teknologi yang lebih baru, sehingga tidak terjadi adanya kecelakaan kerja dan meningkatkan efesiensi kerja.

Untuk penilaian prestasi kerja manajer personalia dibantu oleh manajer dari divisi lain yang akan mengevaluasi kinerja dan memberikan penilaian pada setiap karyawan.

4. Promosi, Pemindahan & Pemisahan

Promosi diberikan pada karyawan apabila dapat memenuhi evaluasi dan dirasa mampu untuk mengemban tugas yang lebih berat. Menurut pengamatan penulis , karyawan yang sudah memiliki pengalaman bekerja yang lama di perusahaan dan memiliki kemampuan di bidangnya , bisa mendapat kesempatan untuk dipromosikan.

Proses pemindahan karyawan ke divisi lain pada perusahaan dapat terjadi jika:

a. Permintaan dari karyawan sendiri . Karyawan yang merasa tidak senang dengan penempatannya di divisi tertentu dapat mengajukan permohonan pemindahan. Manajer personalia akan mempertimbangkan dan mengkaji ulang bersama manajer divisi yang bersangkutan dalam proses pemindahan

b. Keputusan perusahaan. Jika kinerja karyawan pada divisi tertentu dirasa tidak sesuai dengan standar divisi tersebut atau karyawan tersebut dirasa lebih terampil pada divisi lain maka perusahaan akan melakukan pemidahan karyawan tersebut.

Pada perusahaan , tahap pemisahan atau yang biasa disebut pemberhentian dapat terjadi oleh sebab-sebab berikut :

a. Permintaan dari karyawan sendiri .
b. Mencapai batas usia pensiun.
c. Perampingan perusahaan.
d. Berperilaku atau berkinerja buruk.

5. Kompensasi

Menurut narasumber 1, kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang telah menyumbangkan tenaga, waktu, pikiran dan keahliannya kepada perusahaan yaitu berupa bonus langsung ditambahkan pada bonus THR dan tahun baru. Biasanya waktu bonus THR atau tahun baru perusahaan akan memberikan jumlah yang lebih banyak bagi karyawan yang berprestasi.

Berikut ini merupakan analisa fungsi manajemen pada divisi personalia pada perusahaan:

1. Perencanaan

Perencanaan tenaga kerja merupakan fungsi SDM yang mendasari penambahan tenaga kerja dalam suatu badan usaha. Perencanaan tenaga kerja perusahaan jika perusahaan merasa membutuhkan tambahan atau pergantian tenaga kerja. sehingga dapat dikatakan bahwa penambahan tenaga kerja tidak mementingkan kestabilan jumlah tenaga kerja tetapi didasarkan pada kebutuhan akan tenaga kerja yang baru. Untuk proses perekrutan calon tenaga kerja didasarkan pada kebutuhan yang ada. Adapun sumber perekrutan pada departemen produksi perusahaan dibagi menjadi dua bagian, yaitu: sumber internal perusahaan dan sumber eksternal perusahaan.

2. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian ,perusahaan melakukan *staffing* (penempatan staf) dan pemaduan segala sumber daya organisasi. Dengan penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dalam perusahaan, maka kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin. Fungsi divisi personalia disini adalah mampu menempatkan the right man in the right place. Manajer personalia harus mampu melihat potensi-potensi karyawan yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas roda organisasi. Setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu, maka perlu juga mengkoordinasikan dan memadukan seluruh potensi karyawan tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pengarahan

Dalam proses pengarahan pada perusahaan dilakukan dalam bentuk perintah langsung kepada karyawan agar pekerjaan karyawan lebih terarah dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian perintah kepada bawahan dilakukan dengan baik dan harus ada perkembangannya setelah melakukan pengarahan. Pengarahan dalam hal ini bersifat konsultatif memberi penjelesan dan pengertian agar pekerjaan karyawan lebih terarah dan dapat dipantau secara langsung apabila terjadi penyimpangan atau tidak sesuai dengan perintah yang telah diberikan oleh atasan. Selain memberikan pengarahan yang diberikan atasan langsung kepada bawahannya diperlukan juga pemberian motivasi kepada karyawannya

4. Pengendalian

Menurut narasumber 2, proses pengendalian pada perusahaan adalah melakukan evaluasi terhadap semua karyawan dalam perusahaan oleh manajer personalia. Menurut pengamatan penulis manajer personalia dalam melakukan evaluasi mencakup penilaian kedisipilan karyawan melalui laporan absensi dan laporan kompensasi , melihat capaian tujuan kegiatan yang sudah ditetapkan pada divisi produksi dan pemasaran ,dan melihat kinerja staff yang dilakukan dengan pengamatan yang dibantu manajer setiap divisi.

Analisis Lingkungan Eksternal

A. Rivalitas Antar Pemain dalam Industri

Pada saat ini jumlah perusahaan yang ada dalam persaingan bisnis penggilingan padi sudah semakin banyak. Namun hal ini bukan berarti usaha untuk menguasai pasar menjadi lebih sulit karena permintaan akan beras masih sangat banyak dan belum dapat dipenuhi . Perusahaan sangat memperhatikan dari segi kualitas. Kualitas yang diberikan sesuai dengan kualitas yang sudah disetujui bersama atau bahkan lebih. Hal ini sangat penting supaya bisa mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Persaingan menjadi semakin ketat, perusahaan semakin meningkatkan kinerjanya dan menentukan strategi bisnis yang tepat sehingga dapat unggul dalam persaingan tersebut. Secara garis besar, intensitas persaingan antar perusahaan pesaing cukup seimbang sehingga tidak perlu terlalu dikhawatirkan oleh perusahaan.

B. Ancaman Masuk dari Pendatang Baru

Saat ini semakin banyak perusahaan baru yang bergerak dalam industri penggilingan padi. Hal ini dikarenakan mudahnya memperoleh izin membuka usaha dalam bidang penggilingan padi. Modal yang dibutuhkan pun relatife tidak besar, karena mesin untuk menggiling padi sekarang sudah memiliki lebih banyak pilihan dan lebih terjangkau. Tingginya permintaan konsumen akan beras yang masih belum terpenuhi juga menjadi pendorong munculnya pendatang baru. Namun, ancaman tersebut dapat diredam, karena perusahaan telah memiliki jaringan bisnis yang luas, lebih berpengalaman, yang telah dikenal baik oleh masyarakat terutama para pelanggannya.. Secara garis besar, potensi masuknya pesaing baru ada tetapi masih dapat diatasi oleh perusahaan.

C. Kekuatan Tawar Pemasok

Yang dimaksud sebagai pemasok adalah perusahaan atau perseorangan yang dapat mendukung perusahaan dalam hal pengadaan material. Para pemasok tersebut adalah petani. Kekuatan para pemasok kepada perusahaan tidak berpengaruh besar dalam menentukan harga , karena harga padi sudah ditentukan oleh pemerintah. Pengiriman barang dan prosedur pembayaran telah dibicarakan terlebih dahulu dan disepakati antara kedua belah pihak. Secara garis besar, daya tawar pemasok sangatlah besar meskipun perusahaan memiliki banyak pemasok bahan baku. Karena tingginya permintaan akan beras membuat perusahaan membutuhkan banyak bakan baku , yang sampai sekarang pun masih belum dapat dipenuhi dari pemasok yang sudah ada.

D. Kekuatan Tawar Pembeli

Konsumen yang dimaksud disini adalah yang membeli dalam jumlah besar, seperti distributor/agen yang ada di Indonesia. Para pelanggan biasanya akan menuntut suatu produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang sesuai dengan kualitas produk yang diberikan. Tuntutan itu semua dapat dijawab dan disediakan dengan baik oleh perusahaan, sehingga pembeli tidak dapat menentukan harga sesuai dengan keinginannya. perusahaan selain memiliki beberapa distributor yang mengambil hasil produksinya, juga memasarkan ke pengecer besar. Secara garis besar, daya tawar konsumen relatif kecil meskipun harga yang ditawarkan tergolong menengah tetapi tetap bisa dijangkau dan sesuai dengan kualitasnya.

E. Produk – produk Substitusi

Menurut narasumber 1, produk pengganti dari beras adalah jagung, tepung untuk roti dan mie. Namun menurut pengamatan dari penulis beras import adalah salah satu pengganti dari produk perusahaan yang sangat mengancam tidak hanya bagi perusahaan saja tetapi bagi seluruh perusahaan penggilingan padi di Indonesia. Beras Import menjadi ancaman yang sangat besar karena memiliki harga yang lebih murah dari beras-beras lokal dan dikarenakan tingginya permintaan beras di Indonesia yang tidak dapat dipenuhi oleh produksi beras lokal. Untuk menghadapi masalah ini perusahaan tidak dapat mengatasi dengan kekuatan sendiri saja, tetapi juga dibutuhkan campur tangan pemerintah. Jadi ancaman produk pengganti sangat besar dampaknya.

Analisa SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan strategi yang tepat bagi suatu perusahaan agar dapat mengidentifikasi kekuatan dan ancaman yang dimiliki suatu perusahaan. Dengan mampu mngidentifikasi kekuatan dan ancaman yang akan timbul maka perusahaan dapat membuat stategi untuk meningkatkan kekuatan yang dimilikinya serta mampu menghadapi ancaman yang akan datang. Analisa SWOT pada perusahaan dijabarkan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*)
   a. Kualitas produk yang terjamin. Perusahaan benar-benar menjaga kualitas akan hasil produksinya. Perusahaan juga melakukan pengawasan yang ketat pada bagian produksi.
   b. Owner perusahaan memiliki pengalaman yang cukup banyak (puluhan tahun), sehingga tahu tips dan trik khusus dalam menjalankan bisnis ini.
   c. Citra produk perusahaan yang baik di mata konsumen.
2. Kelemahan (*Weakness*)
   a. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan kurang

terampil dan berpendidikan rendah

b. Fasilitas produksi yang masing kurang maksimal dikarenakan beberapa mesin yang sudah tua.

3. Peluang (*Opportunities*)

a. Tingginya permintaan pelanggan terhadap produk beras yang berkualitas, dan dengan harga yang relatif murah ditangkap oleh perusahaan sebagai peluang.

4. Ancaman (*Threats*)

a. Mudah masuknya pendatang baru, dikarenakan ijin yang mudah didapat. Legalitas untuk membuat perusahaan sejenis yang relatif mudah, dan modal yang dibutuhkan tidak besar .

b. Masuknya beras import dengan harga murah ke Indonesia ,mengancam produk beras dalam negri.

Melalui analisa SWOT pada perusahaan diperoleh beberapa strategi alternatif yang sesuai kondisi perusahaan dan dapat digunakan untuk membantu pengembangan perusahaan.

1. Strategi SO, merupakan strategi yang dibuat dan dilakukan oleh perusahaan dengan cara memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari peluang eksternal perusahaan. Strategi SO yang dapat dilakukan seperti melakukan perluasan pasar secara agresif untuk meningkatkan penjualan.
2. Strategi WO, merupakan kebijakan yang diambil agar dapat memberbaiki kelemahan internal perusahaan dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal perusahaan. Strategi WO yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu seperti melakukan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat lebih efektif dan efisien, Membeli mesin-mesin baru untuk memaksimalkan produksi
3. Startegi ST, merupakan strategi yan diambil perusahaan untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan agar dapat menghindari dampak yang timbul akibat ancaman dari luar perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah seperti melakukan penguatan pemasaran, Memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan tetap seperti kualitas dan pelayanan yang perlu ditingkatkan ,meminimalkan biaya-biaya agar dapat menghasilkan produk yang lebih murah, dan menghasilkan beras yang berkualitas dengan harga yang lebih murah.
4. Strategi WT, merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan pada perusahaan adalah melakukan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat lebih efektif dan efisien, membeli mesin-mesin baru untuk memaksimalkan produksi.

Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia

A. Perencanaan

Pengembangan rencana SDM seharusnya dikembangkan untuk rencana jangka panjang. Perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. perusahaan selama ini tidak memiliki rencana jangka panjang yang terstuktur untuk SDM nya.

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan sebagai berikut:

1. Manajemen puncak memiliki pandangan lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
2. Biaya SDM akan menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang tidak diinginkan yang lebih besar biayanya.
3. Pengembangan para karyawan baru dapat dilakukan dengan lebih baik karena tersedianya waktu yang lebih banyak.

B. Rekrutmen dan Seleksi

Dalam melakukan perekrutan karyawan baru perusahaan hanya menggunakan proses seleksi admimistrasi dan interview. Disarankan perusahaan untuk menambahkan proses seleksi secara terlutis. Seleksi secara tertulis ini diutamakan untuk merekrut karyawan pada posisi yang membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, seperti pada divisi pemasaran , keuangan dan sumber daya manusia. Diharapkan dengan menambahkan seleksi secara tertulis perusahaan memiliki keakuratan dalam memprediksi kinerja dari karyawan baru dengan lebih akurat. Sehingga didapatkan karyawan yang lebih berpotensi. Seleksi secara tertulis dapat berupa :

a. Tes Kepribadian
b. Tes Kecerdasan
c. Tes Bakat
d. Tes Minat

C. Pelatihan , Pengembangan dan Penilaian prestasi

Dalam mengadakan pelatihan harus diketahui apa yang menjadi tujuan , sehingga diketahui tujuan yang harus dicapai dengan menyelenggarakan pelatihan. Dengan diketahuinya tujuan yang akan dicapai maka akan dapat dibuat program yang jelas untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas dengan pengeluaran yang seefektif mungkin. Selama ini perusahaan belum memiliki program pelatihan yang jelas dalam menjalankan pelatihan para pegawainya. Untuk membuat program pelatihan yang baik , salah satunya dengan mengikuti langkah dibawah ini:

a. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;

b. menetapkan metode yang paling tepat;
c. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
d. menetapkan isi program pelatihan;
e. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
f. menyusun urut-urut pelatihan.

D. Promosi ,Pemindahan dan Pemisahan

Promosi dilakukan apabila seorang karyawan memiliki pengalaman dan kecakapan dalam suatu bidang. Dalam melakukan promosi , pihak yang mempromosikan juga harus jeli dalam melihat potensi dari karyawan yang dipromosikan. Jangan sampai kemampuan yang dimiliki ternyata tidak sesuai dengan jabatan yang disediakan. Untuk mengurangi hal itu perusahaan dapat menuliskan detail kriteria yang diperlukan seseorang untuk dapat dipromosikan. Sehingga dapat mengurangi kesalahan dalam mempromosikan karyawan.

E. Kompensasi

Dalam meberikan kompensasi terhadap karyawan perusahaan memberikan kompensasi melalui penambahan jumlah pada bonus THR dan tahun baru. Selain kompensasi berupa tambahan bonus , perusahaan seharusnya bisa memberikan kompensasi dalam bentuk lain . Berikut beberapa jenis kompensasi yang dapat diberikan oleh perusahaan :

a. Kompensasi finansial langsung. Kompensasi ini seperti yang sudah dilakukan oleh perusahaan yaitu penambahan dalam gaji dan bonus.
b. Kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi ini dapat berupa memberikan asuransi , mengajak rekreasi ataupun menyediakan saran transportasi untuk karyawannya.
c. Kompensasi non finansial. Kompensasi ini berupa kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Bisa dari suasana dan lingkungan tempat kerja.

Dengan memberikan tambahan kompensasi bagi karyawan diharapkan agar perusahaan dapat memiliki karyawan-karyawan yang loyal dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Formulasi Strategi

Dari hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan maka dapat diformulasikan suatu strategi baru digunakan strategi kepemimpinan biaya. Alasan pemilihan strategi tersebut didasarkan pada beberapa faktor yaitu:

1. Banyak produk sejenis yang diproduksi oleh pesaing

Dalam analisa eksternal perusahaan tentang persaingan diantara pesaing sejenis banyak pesaing yang memproduksi produk yang sejenis. Untuk mampu bersaing dalam industri penggilingan padi ini dibutuhkan harga yang lebih bersaing ,hal ini akan memberikan nilai lebih bagi perusahaan.

2. Barang yang dihasilkan oleh pesaing cenderung sama.

Dalam hal ini perusahaan pesaing menghasilkan produk dengan kualitas yang hampir sama. Hal yang membedakan antara produk pesaing satu dengan yang lainnya adalah harga dari produknya. Produk yang memiliki harga lebih murah tentunya akan menarik konsumen.

3. Persaingan harga antar pesaing sangat ketat.

Dengan produk yang dihasilkan sama dengan kualitas yang tidak jauh berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lain membuat persaingan harga antar perusahaan menjadi sangat ketat agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

4. Pembeli tidak peduli akan perbedaan antara merek satu dengan merek lain.

Dalam membeli beras, para pembeli tidak memperhitungkan merek dari suatu beras. Para pembeli lebih mementingkan kualitas dengan harga yang lebih terjangkau.

5. Hanya ada sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk.

Untuk produk beras, sangat sulit untuk dikembangakan agar berbeda dengan produk perusahaan lain. Sehingga agar unggul dari perusahaan lainnya produk dari perusahaan harus dapat bersaing dalam harga yang rendah dengan kualitas terjamin.

6. Konsumen mudah pindah ke produk pesaing jika tidak memiliki perbedaan.

Perusahaan pesaing akan mudah merebut pelanggan perusahaan apabila produk yang ditawarkan tidak berbeda dengan produk lainnya. Dengan memiliki kualitas produk yang terjamin perusahaan akan dengan mudah membuat konsumennya loyal dengan perusahaan dan tidak mau berganti produk dengan produk pesaing.

Pengembangan Usaha

Berdasarkan formulasi strategi yang ada maka dapat dijadikan sebagai acuan bagi perusahaan di dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya perusahaan yang dimiliki. Setelah merumuskan strategi yang dijalankan oleh perusahaan, maka berikutnya adalah menetapkan tujuan dan kebijakan bagi perusahaan. Berikut penjelasannya:

a. Strategi perusahaan :

Strategi yang dipilih bagi perusahaan adalah strategi kepemimpinan biaya.

b. Tujuan bagi fungsi sumber daya manusia:

Meningkatkan keterampilan yang dimiliki para karyawan agar dapat menghasilkan produk dengan efektif dan efisien sehingga meminimalkan biaya produksi . Untuk mencapai tujuan bagi fungsi sumber daya manusia tersebut, maka kebijakan-kebijakan yang mendukung berikut ini:

1. Menyusun perencanaan sumber daya manusia di perusahaan. Dengan menyusun perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dapat mengurangi pengeluaran untuk perekrutan sumber daya

manusia.

2. Merekrut karyawan yang terampil dan berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Melakukan pelatihan sesuai dengan program pelatihan yang dibuat terhadap karyawan bagian produksi agar dapat memperdalam keterampilannya dalam mengoperasikan mesin-mesin produksi.
4. Melakukan promosi , pemindahan , dan pemisahan karyawan yang ada. Hal tersebut dilakukan untuk peremajaan perusahaan sehingga dapat mengurangi pengeluaran yang tidak perlu.
5. Menekan biaya-biaya agar dapat memiliki kemampuan memberi kompensasi lebih terhadap karyawan perusahaaan agar dapat meningkatkan kualitas kerja.

c. Tujuan bagi fungsi produksi:

Meningkatkan inovasi produk menjadi lebih beragam, sesuai dengan kebutuhan konsumen dan memiliki kualitas yang lebih baik. Untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut maka dapat dibuat kebijakan-kebijakan yang mendukung, seperti:

1. Meningkatkan standar kualitas produk yang dihasilkan dengan pemilihan bahan baku yang baik.
2. Memberikan garansi kepada pelanggan yang akan menggaransi apabila produk yang dihasilkan kualitasnya tidak sesuai dengan yang dijanjikan.
3. Mempekerjakan orang yang ahli dalam permesinan agar dapat menghasilkan ragam produk yang lebih beragam.

d. Tujuan bagi fungsi keuangan

Menganggarkan laba bersih perusahaan untuk dialokasikan untuk fungsi produksi dan pemasaran, untuk peningkatan efektivitasan produksi dan tercapainya kelancaran dalam pemasaran. Untuk mendukung tercapainya tujuan bagi fungsi produksi tersebut, maka kebijakan yang dapat dirumuskan adalah membeli mesin agar dapat meningkatkan produktifitas.

e. Tujuan bagi fungsi pemasaran

Menjadikan produk yang dihasilkan perusahaan lebih banyak dikenal oleh masyarakat luas karena melakukan pemasaran yang kreatif dan menarik konsumen untuk membeli. Untuk mendukung kebijakan tersebut maka dapat dirumuskan kebijakan seperti:

1. Membuat katalog/brosur yang memberikan informasi mengenai produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
2. Melakukan riset kebutuhan dan keinginan masyarakat yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk baru.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) sudah dijalankan pada perusahaan pada tiap divisi pada perusahaan. Agar lebih terarah dan terkoordinir, perusahaan perusahaan menetapkan beberapa perencanaan, baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam proses pengorganisasian di perusahaan terdiri dari empat langkah, yaitu: Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan, membagi beban kerja ke dalam kegiatan yang logis dan memadai , mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dan mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis. Pengarahan di perusahaan meliputi kepemimpinan dan koordinasi. Kepemimpinan yakni gaya memimpin dari pemimpin dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya perusahaan . Koordinasi di sini dalam bentuk orientasi, perintah, dan delegasi wewenang. Pengendalian di perusahaan yaitu dengan evaluasi dan pelaporan. Dalam melakukan evaluasi mencakup capaian tujuan kegiatan, kinerja staff, pengetahuan staff, efektifitas dan efesiensi penganggaran dan proses kegiatan
2. Analisis lingkungan internal yaitu kebijakan perusahaan dibidang pemasaran , keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. pemasaran dijalankan oleh manajer .Pemasaran ditentukan dengan koordinasi manajer pemasaran dengan pimpinan perusahaan. Dalam menentukan strategi yang akan diambil perusahaan melihat kebutuhan dan keinginan .Alat promosi yang digunakan adalah *Sales Promotion* dan *Personal Selling*. Dalam menentukan harga jualnya berdasarkan biaya produksi barang ditambah dengan keuntungan yang diinginkan. Untuk masalah keuangan ,modal perusahaan bersumber dari modal pemilik. Pengendalian aspek keuangan dengan membuat pembukuan yang dibukukan pada setiap bulannya kemudian dilaporkan pada manajer keuangan. Pada divisi produksi , bertugas menetapkan kapasitas produk yang akan diproduksi dan kualitas produk juga. Pengawasan pada kualitas produk mulai pengadaan bahan baku hingga barang tersebut selesai diproduksi. Untuk dibisi personalia ,kebijaksanaan mengembangkan sumber daya manusia mulai dari perencanaan , perekrutan , seleksi , pelatihan , penilaian kinerja , pemindahan ,promosi, pemisahan dan kompensasi

   Analisis lingkungan eksternal perusahaan. Potensi masuknya pesaing baru ada tetapi masih dapat diatasi oleh perusahaan.Intensitas persaingan antar perusahaan pesaing cukup seimbang sehingga tidak perlu terlalu dikhawatirkan oleh perusahaan. Kekuatan tawar pemasok tidak berpengaruh besar dalam menentukan

harga , karena harga padi sudah ditentukan oleh pemerintah. Kekuatan tawar pembeli relatif kecil meskipun harga yang ditawarkan tergolong menengah tetapi tetap bisa dijangkau dan sesuai dengan kualitasnya.Secara garis besar, ancaman produk pengganti sangat kecil, karena produk substitusi tersebut tetap tidak memiliki fungsi yang seutuhnya.

3. Berdasarkan hasil analisa pada bab empat, maka peneliti merumuskan strategi kepemimpinan biaya sebagai strategi bersaing untuk perusahaan. Hasil tersebut didasarkan pada beberapa faktor yaitu : banyaknya produk sejenis yang diproduksi oleh pesaing, barang yang dihasilkan oleh pesaing cenderung sama, persaingan harga antar pesaing sangat ketat, pembeli tidak peduli akan perbedaan antara merek satu dengan merek lain dan hanya ada sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk. Untuk mendukung strategi tersebut maka pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan adalah perekrutan karyawan yang terampil untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melakukan peremajaan karyawan untuk mengurangi biaya-biaya dan melakukan pelatihan terhadap karyawan produksi agar dapat menghasilkan produk secara efisien.

Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa saran yang dapat dikemukakan untuk perusahaan, yaitu:

1. Menyusun perencanaan sumber daya manusia di perusahaan. Dengan menyusun perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dapat mengurangi pengeluaran untuk perekrutan sumber daya manusia.
2. Merekrut karyawan yang terampil dan berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Melakukan pelatihan sesuai dengan program pelatihan yang dibuat terhadap karyawan bagian produksi agar dapat memperdalam keterampilannya dalam mengoperasikan mesin-mesin produksi.
4. Melakukan promosi , pemindahan , dan pemisahan karyawan yang ada. Hal tersebut dilakukan untuk peremajaan perusahaan sehingga dapat mengurangi pengeluaran yang tidak perlu.
5. Menekan biaya-biaya agar dapat memiliki kemampuan memberi kompensasi lebih terhadap karyawan perusahaaan agar dapat meningkatkan kualitas kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa saran yang dapat dikemukakan untuk pemerintah, yaitu:

1. Pemerintah perlu melindungi lahan pertanian yang ada agar produksi padi di Indonesia dapat dijaga dan ditingkatkan.
2. Pemerintah perlu membuat kebijakan pembatasan masuknya beras import agar beras dalam negeri dapat tetap terjaga.
3. Pemerintah perlu membuat kebijakan untuk meningkatkan jumlah petani di Indonesia..

DAFTAR PUSTAKA

Daft, Richard L. (2008). Manajemen (6th ed., Vol. 1).(Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. (2009). Manajemen Strategis : konsep. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.

Dessler, Gary, 2005, Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) edisi kesembilan jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Indeks.

Handoko, T.H. 2007. Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2. Yogyakarta:PBFE Universitas Gadjah Mada.

Hasibuan, Malayu S.P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

Hineman, Hebert (Editor), Schwab, Donald P (Editor), 2006, Perspective on Personnel, Human Resources Management, Irwin.

Koesmono, Teman, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyaan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur". Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7(2), 171-188. Surabaya : Universitas Katholik Widya Mandala.

Kotler, Philip. (2005). Manajemen Pemasaran, Jilid 1, PT. Indeks Kelompok. Gramedia, Jakarta

Mangkunegara, A. A. A. P., 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.

Martin, James. (1990). Information Engineering, Book II: Planning and Analysis. London: Prentice Hall International (UK) United.

Mitchel 2008, Human Resources Management, Irwin.

Moekijat, 2005, Latihan dan Pengembangan Pegawai, Bandung:Penerbit Alumni Bandung.

Moleong, Lexy. J. (2006). Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Salemba Empat.

Nitisemito, Alex S. 2008, Management Personalia, Cetakan Ketiga, Edisi Revisi, Jakarta: Ghalia.

Nuryanta, Nanang, (2008). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi). Journal Pendidikan Islam. 1(1).

Prawirosentono, Suyadi, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja, Edisi Pertama, Yogyakarta.

Sekaran, Uma. (2007). Metodologi Penelitian untuk Bisnis (5th ed). (Kwan Men Yon, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Sikula, Andrew F, 2001, Personal Administration And Human Resources Management, Canada: John Willey And Sons.

Simamora, Henry, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : STIE YKPN

Sofyandi, Herman, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Graha Ilmu

Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, A. T., dan Rosidah., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Graha Ilmu.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2005). Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan. Yogyakarta: Liberty.

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

Tjondrorahardja, Daud. (2005). The greatest FBI (Family Business Inspiration). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo