MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA USAHA *CORRUGATED CARTONS AND BOXES* PT.ZXC

Alan Wiratama
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: hwa_ie2008@yahoo. com

***Abstrak*— Di Indonesia, perkembangan industri kemasan dari kertas dan karton terus mengalami peningkatan. Perkembangan industri sangat dipengaruhi oleh faktor – faktor yang mendorong berjalan dan berkembangnya sebuah perusahaan. Salah satu faktor yang terpenting dalam berkembangnya perusahaan adalah manusia atau tenaga kerja. Dalam dunia bisnis, PT.ZXC merupakan perusahaan keluarga yang usahanya bergerak dibidang industri kemasan kotak karton bergelombang. Penelitian ini membahas mengenai pengelolaan usaha pada PT.ZXC serta mendiskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan kemudian merumuskan strategi untuk rencana pengembangan bisnis pada aspek sumber daya manusia.**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Jenis data yang digunakan kualitatif. Teknik pengumpulan data wawancara semi terstruktur. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisa data yang digunakan *interactive model* dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perusahaan keluarga pada PT.ZXC memiliki kendala pada masalah ketenagakerjaan, sehingga perusahaan ini dapat melakukan strategi pengembangan bisnis yang berupa fokus pada segmen pasar konsumen perusahaan makanan dan minuman. Yang dapat dilakukan dengan menjaga keunggulan utama perusahaan yang berupa ISO 9001:2008. Dengan melakukan perbaikan – perbaikan dalam internal perusahaan yang berkaitan tentang tenaga kerja. Dengan perbaikan *job description, job specification,* dan *job performance standard* terlebih dahulu sebelum merencanakan pelatihan – pelatihan.

***Kata Kunci*—manajemen, pengembangan, sumber daya manusia, SWOT.**

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia perkembangan Industri Kemasan sudah mencapai omzet Rp 21 triliun – Rp 22 triliun pada semester I tahun 2012, ini sudah termasuk kenaikan 7%-8% dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2011 (IndonesiaFinanceToday. com, 2 September 2012). Data ini menunjukkan adanya pertumbuhan dalam Industri Kemasan. Menurut Ariana Susanti, *Business Development Director* Federasi Pengemasan Indonesia (2012), tingginya kontribusi penjualan plastik dan kertas seiring dengan adanya kebutuhan industri makanan, minuman, dan kosmetik terhadap plastik dan kertas. Jadi, pertumbuhan dalam industri kemasan ini, penjualan kemasan plastik dan kertas yang mempunyai konstribusi yang paling tinggi. Hal ini ditunjukan dengan pada semester I tahun 2012, kemasan plastik (ridgid dan plastik fleksibel) dan kertas karton yang masing – masing mempunyai konstribusi sekitar 34%-35% dan 30% terhadap total keseluruhan omzet pada industri kemasan (Ariana Susanti, 2012).

Dalam industri kemasan, kemasan kertas karton mempunyai konstribusi 30% dan merupakan industri kemasan kedua yang mempunyai pengaruh besar terhadap perkembangan industri ini pada tahun 2012. Berdasarkan data dari website resmi Kementrian Perindustrian Republik Indonesia, pada tahun sebelum–sebelumnya industri kemasan dan kotak dari kertas dan karton ini pernah mengalami penurunan trend hingga -3.86% dari tahun 2006 hingga 2010 jika dilihat dari jumlah unit usaha ini.

Tabel 1.
Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Kemasan dan Kotak dari Kertas dan Karton di Indonesia

Jenis Industri	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Trend
Kemasan dan kotak dari kertas dan karton	280	283	244	232	254	-3,86%

Sumber: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia Tahun 2012

Tetapi sebenarnya jika dilihat dari nilai produksi industri kemasan dan kotak dari kertas dan karton ini, mengalami peningkatan trend 2,82% selama tahun 2006 sampai 2010. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan industri kemasan ini tetap mengalami peningkatan meskipun pernah mengalami penurunan terutama pada tahun 2008, dan perkembangan dalam industri kemasan ini tidak terlalu terpengaruh dari jumlah keseluruhan unit usaha yang sama pada industri ini, namun perkembangan industri kemasan ini lebih terpengaruh dari industri lainnya terutama makanan, minuman dan kosmetik.

Dalam proses pengembangan industri, perusahaan – perusahaan tentunya memiliki faktor – faktor yang mendukung keseluruhan proses yang terjadi dalam menjalankan usahanya tersebut yang nantinya berpengaruh terhadap perkembangan industri usahanya. Faktor – faktor pendukung tersebut seperti tenaga kerja, modal, bahan mentah, dan lain sebagainya. Dari faktor pendukung tersebut yang merupakan salah satu faktor yang terpenting adalah tenaga kerja. Sebuah perusahaan tidak akan pernah dapat berjalan, jika tidak mempunyai tenaga kerja untuk melakukan setiap proses kegiatan usahanya. Oleh karena itu, tenaga kerja menjadi salah satu faktor terpenting bagi perusahaan.

Dalam melakukan kegiatan usaha seperti proses produksi, tenaga kerja harus dilakukan proses pelatihan terlebih dahulu, untuk mengetahui tahapan tata cara proses produksi tersebut agar nantinya terhindar dari masalah yang tidak diharapkan yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu, dalam melakukan penerimaan tenaga kerja perlu dilakukan sebuah seleksi, untuk mendapatkan tenaga kerja yang benar – benar "pantas" untuk diterima bekerja. Kegiatan pelatihan dan seleksi tersebut, dalam perusahaan besar merupakan sebagian fungsi dari departemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Berdasarkan penjelasan tersebut, manajemen dan pengembangan Sumber Daya Manusia itu termasuk hal yang sangat penting sehingga pengelolaan dan pengembangan tersebut tidak boleh berhenti pada satu titik saja, harus terus dilakukan. PT.ZXC adalah perusahaan yang melakukan usahanya dalam bidang *corrugated carton box* dan termasuk dalam bidang industri kemasan dari kertas dan karton di Indonesia. Perusahaan ini memproduksi kemasan kotak karton bergelombang yang berbahan baku dari lembaran kertas. Perusahaan ini sudah memiliki bagian SDM-nya sendiri, tetapi masih terjadi beberapa masalah berkaitan dengan ketenaga kerjaannya, seperti *turnover* yang cukup tinggi, keterlambatan dalam masuk kerja, dan lain sebagainya. Karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti tentang sumber daya manusia di PT.ZXC dengan judul "Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Usaha *Corrugated Cartons and Boxes* PT.ZXC".

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas didalam penelitian ini adalah (a) Bagaimana gambaran pengelolaan usaha pada PT.ZXC, (b) Bagaimana gambaran faktor lingkungan internal dan eksternal dari usaha PT.ZXC, (c) Bagaimana alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT.ZXC.

Tujuan dari penelitian ini adalah (a) Menggambarkan pengelolaan usaha pada PT.ZXC, (b) Menganalisa faktor lingkungan internal dan eksternal dari usaha PT.ZXC, (c) Merumuskan alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT.ZXC.

Manfaat penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat praktis dan akademis bagi beberapa pihak, di antaranya adalah (a) Bagi penulis, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya manajemen dan pengembangan sumber daya manusia bagi sebuah perusahaan, (b) Bagi perusahaan, dapat digunakan sebagai bahan masukan dan referensi dalam merencanakan strategi – strategi yang berkaitan dengan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia nantinya, (c) Bagi Universitas, dapat digunakan sebagai tambahan koleksi tugas akhir, yang nantinya berguna bagi mahasiswa lain yang melakukan pengerjaan tugas akhir.

Pengertian Manajemen

Sebuah perusahaan memerlukan manajemen yang baik agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pentingnya mempelajari apa itu manajemen. Manajemen (*Management)* berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Definisi manajemen belum mempunyai definisi yang pasti secara universal. Definisi yang sederhana menurut Mary Parker Folett (2003) yang mendifinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dari definisi ini, manajemen lebih didefinisikan sebagai cara untuk menyelesaikan pekerjaan pekerjaan dengan memanfaatkan orang lain.

Manajemen diperlukan bagi perusahaan untuk menjalankan dan membentuk sistem yang berguna bagi perusahaan. Menurut Siagian (1995) dalam buku "Filsafat Administrasi" manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain. Yang dimasudkan di sini adalah kemampuan pencapaian suatu tujuan dengan menggunakan orang lain. Orang lain yang dimasudkan disini adalah tenaga kerja.

Pendapat lainnya seperti menurut GR. Terry (2009), *"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, activating, and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources"*. Yang dapat didefinisikan, manajemen adalah suatu proses yang berbeda – beda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang – orang dan sumber daya lainnya.

Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki berbagai macam fungsi. Fungsi manajemen terdiri dari beberapa bagian. Berdasarkan teori George R. Terry (2001) yang menyatakan fungsi manajemen pada sebuah perusahaan meliputi (a) Perencanaan *(Planning)* adalah memilih, menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kegiatan menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan serta merencanakan prosedur dan kebijakan perusahaan termasuk dalam kegiatan perencanaan. (b) Pengorganisasian *(Organizing)* adalah proses pembagian tugas, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (c) Pengarahan *(Actuating)* adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Kinerja pemimpin disini sangat diperlukan untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk, berinisiatif, serta dapat memberikan stimulus kepada para karyawannya. (d) Pengawasan *(Controlling)* adalah sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dan dalam perusahaan – perusahaan besar SDM dikelola dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) / manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai banyak definisi berdasarkan para ahli, diantaranya:

> "*Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force. "* (M. Beer *et. al. , 1997*)

Yang artinya manajemen sumber daya manusia adalah program, kebijakan, dan pelatihan untuk mengatur tenaga kerja sebuah perusahaan.

Menurut Edwin B. Flippo (1998) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan – kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.

> *"Human resource management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization. "* (Harvey and Bowin, 1996)

Dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja berkinerja tinggi dalam perusahaan. Jadi manajemen personalia yang bertugas menyusun rencana-rencana bagi perusahaan dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli tersebut, dapat di ambil kesimpulan akan tujuan MSDM, yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Beberapa para ahli juga memiliki pendapat mereka sendiri mengenai tujuan – tujuan manajemen sumber daya manusia, contohnya menurut William B. Werther dan Keith Davis (1993) berpendapat bahwa:

> "*The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way. "*

Yang artinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi yang produktif orang untuk perusahaan dengan cara-cara yang berdasarkan etika dan mempunyai tanggung jawab sosial.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Manajemen sumber daya manusia tentu mempunyai kegiatan – kegiatan atau lebih tepatnya tugas-nya dalam menjalankan fungsi-nya bagi perusahaan. Secara umum kegiatan tersebut manajemen sumber daya manusia, yaitu (a) Persiapan dan pengadaan, kegiatan ini meliputi banyak kegiatan, di antaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan – jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja di mana aktivitas tersebut dilakukan. Yang perlu dibuat dalam kegiatan ini adalah rincian tugas (*job description*), persyaratan tugas (*job specification*), dan standar kinerja (*job performance standard*). Selain itu ada kegiatan perencanaan sumber daya manusia untuk memprediksi dan menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa sekarang dan yang akan datang, baik jumlah ataupun keahliannya dan jenisnya. Seleksi dan orientasi pegawai baru termasuk dalam kegiatan persiapan dan pengadaan ini. (b) Pengembangan dan penilaian, kegiatan ini dilakukan dengan mengadakan pelatihan–pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan mencegah kemungkinan terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan–perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Setelah itu, perlu dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat hasil kinerja pegawai apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan, dan memberikan umpan balik kepada perusahaan untuk dapat merencakan rencana ke depannya dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kinerja tenaga kerja tersebut. (3) Pengkompensasian dan perlindungan, kegiatan pemberian kompensasi perlu dilakukan untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi para pegawai. Pemberian kompensasi ini dapat dilakukan dengan memberikan pegawai keuntungan dan kenikmatan lainnya dalam bentuk program–program kesejatheraan. Pemberian kompensasi tersebut ada karena adanya keinginan pegawai untuk mendapatkan balas jasa yang layak sebagai kosekuensi dari pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, juga untuk melindungi pegawai dari segala kemungkinan buruk yang dapat terjadi akibat pelaksanaan pekerjaan. (d) Hubungan–hubungan Kepegawaian, kegiatan ini meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik meningkatkan disiplin pegawai agar mematuhi aturan, kebijakan – kebijakan yang ada, dan melakukan bimbingan.

Dalam melakukan kegiatan–kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut, juga diperlukan sasaran–sasaran sebagai acuan atau standar. Ada empat sasaran dalam MSDM, yaitu : (1) *Societal Objecitve*, sebuah perusahaan tentunya berdiri dalam lingkungan masyarakat, sudah seharusnya perusahaan memberikan suatu nilai yang bermanfaat bagi masyarakat terutama masyarakat sekitar tempat perusahaan tersebut berdiri. Oleh karena itu, dalam melakukan kegiatan – kegiatan perusahaan tidak boleh bertentangan dengan kepentingan masyarakat dan harus mengindahkan nilai dan keyakinan yang berkembang dalam masyarakat, serta membantu masyarakat dengan memberikan lapangan pekerjaan. (2) *Organizational Objective*, kegiatan–kegiatan yang disusun oleh perusahaan harus mempunyai tujuan untuk mencapai visi misi perusahaan yang merupakan tujuan utama bagi perusahaan. (3) *Functional Objective*, setiap fungsi dalam perusahaan harus mempunyai tujuan dari fungsi itu sendiri. Dan diharapkan setiap anggota dalam fungsi tersebut dapat menajalankan fungsinya dengan baik sesuai dengan tujuan fungsi itu ada. (4) *Personal Objective*, setiap tenaga kerja dalam perusahaan tentu juga memiliki tujuan pribadi dalam dirinya sebagai alasan mereka bekerja. Oleh karena itu, kegiatan–kegiatan yang dilakukan perusahaan juga harus dapat membantu pegawai-pegawainya untuk mencapai tujuan–tujuan pribadi mereka tersebut.

Dalam menjalankan fungsinya manajemen sumber daya manusia memerlukan otoritas dari perusahaan, setelah memperoleh otoritas tentunya ada tanggung jawab terhadap perusahaan. Setiap perusahaan otoritas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap fungsinya akan berbeda–beda tergantung dari kebijakan perusahaan itu sendiri.

Menurut Gary Dessler (1997) Otoritas adalah hak untuk mengambil keputusan untuk mengarahkan kerja orang lain, dan memberi perintah. Otoritas tersebut dapat digunakan untuk mengatur fungsinya untuk mencapai tujuan. Perusahaan pada umumnya mempunyai dua jenis otoritas. Yang pertama otoritas garis, yang diartikan dengan hak untuk memerintah yang berkaitan dengan tugas–tugas operasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Kedua adalah otoritas staf, yang diartikan dengan hak untuk memberikan nasihat kepada pelaksanaan tugas–tugas organisasi.

Tanggung jawab lebih menekankan pada hasil yang harus dicapai dari tujuan pelaksanaan kegiatan atau program yang sudah dijalankan. Selain itu, juga mempertanggung jawabkan atas fungsi tersebut ada sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah aktivitas yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian perolehan serta pendistribusian aset – aset keuangan perusahaan (M. Fuad et. al. , 2000). Manajemen keuangan berdasarkan definisi tersebut sangat berguna untuk mengatur segala yang berkaitan dengan keuangan perusahaan. Manajemen keuangan berhubungan erat dengan kegiatan perolehan, pengelolaan, dan penggunaan dana aset perusahaan.

Sumber dana merupakan salah satu hal penting dalam manajemen keuangan. Sumber dana yang digunakan perusahaan untuk menjalankan kegiatan perusahaan dapat bersumber dari internal maupun eksternal. Sumber dana yang digunakan untuk membiayai pengeluaran perusahaan baik untuk jangka waktu panjang maupun pendek yang bertujuan untuk memaksimalkan laba perusahaan.

Menurut Husein Umar (2000), secara garis besar sumber dana dibagi atas 3 golongan, yaitu: (1) Sumber Intern, dana yang bersumber dari hasil operasi perusahaan atau laba perusahaan. (2) Sumber Ekstern, dana yang diperoleh dari sebagai jaminan dari pihak luar. Berdasarkan jangka waktu, dana dari pihak luar ini terbagi atas 3 kelompok, yaitu: (a) Pinjaman Jangka Pendek, pinjaman ini berjangka waktu selama–lamanya 1 tahun. (b) Pinjaman Jangka Menengah, jangka waktu pinjaman ini antara 2-4 tahun. (c) Pinjaman Jangka Panjang, pinjaman jangka panjang ini paling cepat 5 tahun. (3) Modal Sendiri, dana yang bersumber dari modal pemilik perusahaan sendiri.

Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan (Kotler, 1980). Dari definisi ini manajemen pemasaran yang bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan terhadap pasar yang dituju.

Perusahaan dalam memasarkan produknya perlu mengkomunikasikan produk perusahaan kepada konsumen dengan menggunakan strategi yang disebut dengan bauran promosi (*promotion-mix*). Dalam melakukan bauran promosi terdapat 4 komponen penting, yaitu periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relations*), dan penjualan perorangan (*personal selling*) (Husein Umar, 2000). Promosi produk kepada konsumen berguna agar konsumen mengetahui akan produk yang dijual oleh perusahaan, sehingga tertarik untuk membeli atau menggunakan produk perusahaan.

Berdasarkan buku yang ditulis oleh Husein Umar (2000), manajemen pemasaran dalam memasarkan produknya ke dalam pasar tertentu, dapat mempertimbangkan tahapan sebagai berikut: (a) Segmen Pasar, manajemen pemasaran dapat merencanakan untuk masuk ke pasar berdasarkan segmentasi pasar tertentu. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui segmen – segmen pasar yang ada sesuai dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Segmentasi pasar terbagi berdasarkan geografis, demografis, psikografik, dan perilaku. (b) Target Pasar, dengan mengetahui segmen – segmen pasar yang sesuai dengan produk perusahaan, selanjutnya perusahaan dapat merencanakan untuk menentukan segmen – segmen mana saja untuk pemasaran produk. (c) Posisi Pasar, setelah mengetahui target pasar, perusahaan harus memutuskan dimana produk perusahaan akan diposisikan di dalam target / segmen pasar tersebut. Dalam melakukan hal ini perusahaan harus mampu mengidentifikasi keunggulan kompetitif dari produknya, kemudian perusahaan harus memilih keunggulan kompetitif yang akan diposisikan, setelah itu perusahaan harus mewujudkan dengan mengkomunikasikan ke pasar atau konsumen.

Manajemen Produksi dan Operasi

Manajemen produksi dan operasi merupakan proses yang secara kontinyu dan efektif menggunakan fungsi – fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Husein Umar, 2000). Kegiatan manajemen ini berkaitan dengan penciptaan atau pembuatan barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi secara umum berkaitan dengan 4 aspek, sebagai berikut: (1) Aspek Perencanaan, menentukan tujuan dari subsistem operasi dan mengembangkan program, kebijakan, dan prosedur yang diperlukan. (2) Aspek Pengorganisasian, menentukan struktur individu, grup, seksi, bagian, departemen, dan divisi dalam subsistem operasi untuk mencapai tujuan fungsi manajemen. (3) Aspek Kepemimpinan, berkaitan dengan kegiatan memimpin, mengawasi dan memotivasi karyawan. (4) Aspek Pengendalian, dilakukan dengan mengembangkan standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan agar pengorganisasian dan penggerakan sesuai rencana.

Analisa Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*)

Dalam melakukan analisa lingkungan eksternal dapat menggunakan beberapa teori menurut para ahli. Teori yang terkenal adalah teori menurut Michael E. Porter (1980 dan 1985) mengenai lima kekuatan kompetitif yang ada dalam suatu industri. Kekuatan kompetitif adalah kekuatan yang dapat menciptakan persaingan di antara perusahaan. Intensitas tingkat persaingan ditentukan berdasarkan kekuatan kompetitif yang dimiliki oleh pembeli (*buyer*), pemasok (*suppliers)*, produk pengganti (*substitutes products*), potensi pendatang baru (*potential new entrants*), dan pesaing (rival).

Analisa SWOT (*SWOT Analysis*)

SWOT adalah singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *oppurtinities* (peluang), dan *threat* (ancaman). Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan gambaran situasi internal perusahaan, sedankan kesempatan dan ancaman dari lingkungan yang dihadapi perusahaan adalah gambaran situasi eksternal perusahaan. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dan biasanya dipakai oleh para manajer untuk menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan.

Analisa SWOT didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara situasi internal perusahaan dengan eksternal perusahaan. Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang

perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Matrix SWOT

Dalam melakukan analisa SWOT, setelah mengetahui apa saja *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *oppurtinities* (peluang), dan *threat* (ancaman) yang dimiliki oleh perusahaan maka dapat dilakukan penyusunan kemungkinan – kemungkinan strategi yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan SWOT yang dimiliki perusahaan tersebut. Matrix SWOT merupakan alat yang penting untuk membantu dalam melakukan pencocokan, penyusunan, dan pengembangan empat tipe dari strategi (Fred R. David, 1999). Empat strategi tersebut adalah: (1) *SO Strategies*, merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan yang ada. Strategi ini memanfaatkan segala keunggulan – keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencoba mengambil kesempatan – kesempatan yang dapat menguntungkan perusahaan yang bersumber dari luar perusahaan. (2) *WO Strategies*, merupakan strategi yang memusatkan pada peningkatan kelemahan – kelemahan atau kekurangan yang dimiliki perusahaan untuk mengambil kesempatan yang ada. Strategi ini mengupayakan untuk memperbaiki kelemahan yang ada di perusahaan pada saat munculnya kesempatan yang sekiranya dapat dicapai dengan melakukan perbaikan tersebut. (3) *ST Strategies*, merupakan strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi ancaman dari luar. Semua perusahaan pasti mempunyai ancaman dari luar, maka dengan strategi ini sangat berguna untuk mengurangi ancaman yang dapat merugikan bagi perusahaan. (4) *WT Strategies*, merupakan strategi bertahan bagi perusahan dengan memusatkan pengurangan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan untuk menghindari ancaman dari luar. Strategi ini biasanya dilakukan jika perusahaan berada pada kondisi yang kurang baik, sehingga perusahaan perlu melakukan persiapan untuk bertahan ataupun hanya untuk mengurangi kerugian sebesar – besarnya. Perusahaan dapat melakukan strategi ini dengan beberapa cara diantaranya adalah bergabung dengan perusahaan lain (*merge*), penciutan (*retrenchment*), dan bahkan dapat melakukan likuidasi (*liquidtion*) atau mengumumkan kebangkrutan (*bankcrupty*).

Tabel 3.
Matrix SWOT

	STRENGTH (S)	*WEAKNESS (W)*
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
OPPORTUNITIES (O) 1. 2. 3.	*SO STRATEGIES* 1. 2. 3.	*WO STRATEGIES* 1. 2. 3.
THREATS (T) 1. 2. 3.	*ST STRATEGIES* 1. 2. 3.	*WT STRATEGIES* 1. 2. 3.

Sumber: Fred R. David (1999)

Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Dalam penyusunan sebuah strategi akan melalui sebuah proses yang disebut dengan formulasi strategi. Menurut Griffin (2002) formulasi strategi merupakan serangkaian proses yang terlibat dalam penciptaan atau penentuan strategi organisasi. Formulasi strategi ini merupakan langkah – langkah awal awal bagi perusahaan untuk menyusun strategi bagi perusahaan.

Dalam melakukan proses formulasi strategi perusahaan akan melakukan proses – proses yang berkaitan dengan pengumpulan dan pengolahan data yang dibutuhkan untuk penyusunan strategi. Yang termasuk dalam kegiatan formulasi strategi menurut Fred R. David (1999) adalah kegiatan mengembangkan misi perusahaan (*develop mission statement*), melakukan analisa eksternal (*perform external audit*), analisa internal (*perform internal audit*), menyusun rencana jangka panjang perusahaan (*estabilish long-term objectives*), dan mengembangkan, evaluasi serta memilih strategi (*generate, evaluate, and select strategies*).

Strategi Generik Porter (*Porter's Generic Strategies*)

Setelah mendapatkan data yang diperlukan, perlu dilakukan tahapan lanjutan, yaitu penyusunan dan penentuan strategi yang tepat digunakan bagi perusahaan. Dalam menyusun strategi, perusahaan biasanya perusahaan akan membuat beberapa macam strategi yang mungkin dapat terencana dan dilakukan oleh perusahaan. Dari strategi – strategi perlu dipilih strategi mana yang terbaik untuk dijalankan oleh perusahaan. Penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan ada berbagai macam cara menurut para ahli. Salah satunya menurut Michael Porter, yang memperkenalkan teorinya yang terkenal dengan strategi generik porter (*porter's generic strategies*). Menurut Michael Porter (1980 dan 1985) strategi memperbolehkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) dari tiga dasar yang berbeda.

Strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berdasarkan tiga hal yang berbeda itu adalah sebagai berikut: (a) Strategi Biaya Rendah / Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Cost Leadership*), teori ini lebih membentuk strategi untuk menekan segala biaya – biaya yang ada dalam perusahaan termasuk biaya produksi. Agar biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi barang atau jasa-nya lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan harga produk yang lebih rendah sehingga harga jual produk tersebut dapat mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan dalam membeli produk. Strategi ini bertujuan membuat perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif berupa biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah daripada perusahaan lain atau pesaing. (b) Pembedaan Produk (*Differentiation*), perusahaan dalam strategi ini harus mampu untuk menemukan keunikan produk-nya untuk ditawarkan kepada pasar. Strategi ini lebih menonjolkan keunikan produk yang tidak dimiliki oleh hasil produksi perusahaan – perusahaan lain atau pesaing. Oleh karena itu, perusahaan harus menekankan kreativitas, inovasi, dan respons terhadap kebutuhan – kebutuhan konsumen yang terus meningkat agar produk unik yang sudah diproduksi oleh perusahaan dapat diterima dengan baik oleh konsumen. Inti dari strategi ini untuk menciptakan ciri unik dari produk untuk memberikan citra yang khas kepada

konsumen. (c) Fokus (*Focus*), kesuksesan strategi ini tergantung dari segmen pasar yang mencukupi industri tertentu dan segmen pasar tersebut mempunyai potensi pertumbuhan pasar yang baik. Strategi ini lebih cocok digunakan untuk perusahaan yang ingin masuk ke dalam pasar tertentu dan atau ingin memenuhi kebutuhan tertentu saja. Sehingga segmen pasar dalam strategi ini biasanya lebih sempit. Strategi ini merupakan strategi yang melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif lebih kecil dan konsumen dalam pengambilan keputusannya tidak dipengaruhi oleh harga.

Perusahaan Keluarga (*Family Business*)

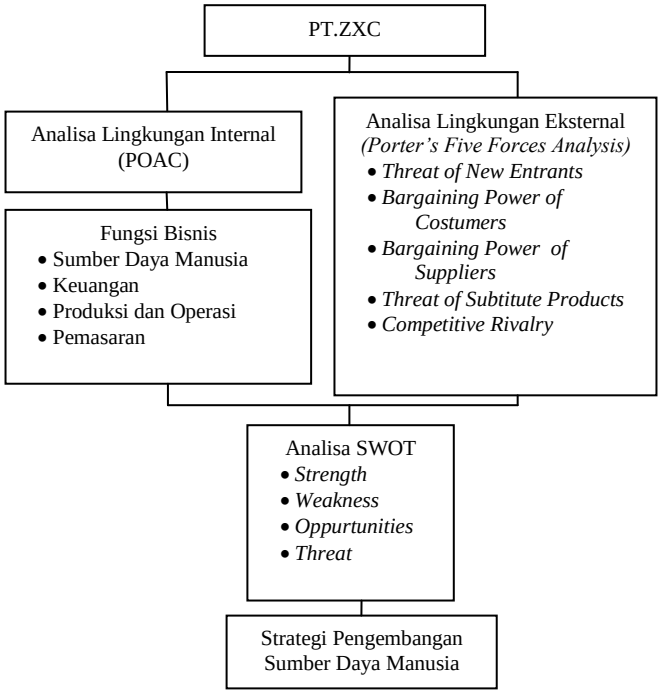
Menurut John L. Ward dan Craig E. Aronoff (2005), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila teridiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Donnelley (2005), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Definisi Donneley tersebut bedasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan, yang artinya suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan

Menurut buku *World Class Family* Business yang ditulis oleh A. B Susanto (2005), dalam budaya bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga, yaitu: (a) *Family Owned Enterprise (FOE,* yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga disini hanya berperan sebagai pemilik dan tidak terlibat langsung dalam proses operasi harian perusahaan, ini bertujuan agar perusahaan dapat berjalan secara profesional. Peran keluarga disini juga sebagai pengawas. (b) *Family Business Enterprise (FBE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Perusahaan keluarga tipe ini mempunyai ciri dipegangnya posisi – posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Menurut A. B Susanto (2005), karakteristik perusahaan keluarga ditunjukkan dengan beberapa hal, yaitu: (1) Keterlibatan Anggota Keluarga, adanya campur tangan dari keluarga sendiri. (2) Lingkungan Pembelajaran yang Saling Berbagi, anggota keluarga yang akan menjadi generasi penerus akan mempunyai jiwa bisnis yang sudah meresap dan mendarah daging sehingga proses belajar menjadi lebih cepat bagi mereka. (3) Tingginya Saling Keterandalan, perusahaan keluarga juga ditandai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan. (4) Kekuatan Emosi, perusahaan keluarga yang dikelola secara kekeluargaan mempunyai ikatan emosional yang tinggi. (5) Kurang Formal, masih adanya orang – orang yang mempunyai posisi formal dalam perusahaan keluarga, seperti dewan komisaris atau pemegang saham yang setiap hari masih pergi ke pabrik dan terlibat langsung dalam operasi perusahaan sehari – hari. (6) Kepemimpinan Ganda, di perusahaan keluarga, setiap fungsi dan divisi tentu mempunyai pimpinan sendiri – sendiri, tetapi masih sering terjadi campur tangan dari pihak keluarga yang sering memberikan komando yang berbeda, sehingga sering membingungkan anak buah.

Kerangka Berpikir

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber: George R. Terry (2001); Husein Umar (2000); Michael E. Porter (1980 dan 1985); Robinson (2008)

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2008) jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Peneliti tertarik untuk menggunakan jenis penelitian ini dikarenakan peneliti ingin mendeskripsikan dan menggambarkan strategi manajemen sumber daya manusia.

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Menurut Bungin (2007), jenis data kualitatif yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian – uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Jenis data ini biasanya merupakan keterangan – keterangan yang berasal dari data, yang nantinya setelah diolah hasilnya berupa kesimpulan – kesimpulan.

Definisi jenis data kualitatif ini menurut Moleong (2002), data kualitatif merupakan data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan. Data kualitatif ini berupa kalimat – kalimat dan tidak berbentuk angka atau bilangan.

Teknik Pengumpulan Data

Ada berbagai macam metode pengumpulan data. Yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini, disesuaikan dengan jenis penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2008: 63) ada empat macam cara pengumpulan data penelitian kualitatif ini, yaitu

observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara.

Menurut Moleong (2002: 186), Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara sebagai yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Melalui cara ini, peneliti akan berperan sebagai pewawancara yang menanyakan pertanyaan kepada sumber informasi yang mempunyai peran dalam perusahaan yang akan diteliti.

Agar dalam melakukan proses wawancara tidak terkesan terlalu kaku, tidak mempunyai persiapan, ataupun terlalu terpaku pada daftar pertanyaan yang sudah dibuat sebelumnya yang dapat menyebabkan data yang diperoleh tidak lengkap, maka peneliti tertarik menggunakan metode wawancara semi-terstruktur. Menurut Sugiyono (2008: 233) metode wawancara ini pelaksanaannya akan lebih bebas. Dengan pelaksanaannya lebih bebas dan tidak kaku tersebut diharapkan data yang diperoleh dari wawancara menjadi lebih akurat.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 macam, yaitu: (a) Data Primer, definisi data primer menurut Suryabrata (1983), data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Sumber pertama dari penelitian ini bersumber dari wawancara yang dilakukan kepada nara sumber. (b) Data Sekunder, data sekunder menurut Saragih et al (1994), merupakan semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti. Data yang diperoleh secara tidak langsung misalnya data yang didapatkan dari media lain, termasuk dokumen – dokumen yang berasal dari perusahaan. Data sekunder yang digunakan seperti dokumen *company profile* perusahaan dan sertifikat ISO 9001:2008.

Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling* untuk menentukan orang-orang yang akan dijadikan sebagai nara sumber. Berdasarkan buku yang ditulis oleh Suharyadi dan Purwanto (2009) *purposive sampling* adalah penarikan sampel dengan pertimbangan tertentu yang didasarkan pada kepentingan atau tujuan penelitian. Peneliti memilih nara sumber yang diperkirakan mampu untuk memberikan informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Pemilihan nara sumber didasarkan pada kepentingan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki nara sumber yang disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah *interactive model*. Teknik ini diperkenalkan oleh Miles dan Huberman (1994) dalam buku yang ditulis oleh Pawito (2007). Teknik analisis ini terdiri dari tiga komponen penting, yaitu: (1) Reduksi Data (*data reduction*), dalam reduksi data, peneliti tidak hanya sekedar membuang data yang tidak diperlukan tetapi merupakan bagian upaya penyaringan data dalam proses analisa data. Dalam proses ini peneliti melakukan pengeditan (*editing*), pengelompokan, dan meringkas data. (2) Penyajian Data (*data display*), penyajian data merupakan langkah – langkah mengorganisasikan data yakni menjalin kelompok data yang satu dengan kelompok data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar – benar dilibatkan dalam satu kesatuan. Penyajian data ini dapat dilengkapi dengan gambar – gambar dan diagram sehingga dapat menunjukkan keterkaitan antara gejala satu dengan gejala lain. (3) Penarikan serta pengujian kesimpulan (*drawing and verivying conclusion*), penarikan serta pengujian kesimpulan disni bertujuan untuk mengkonfirmasi, mempertajam, atau mungkin merevisi kesimpulan – kesimpulan yang telah dibuat untuk sampai pada kesimpulan final berupa proposisi – proposisi ilmiah mengenai gejala atau realitas yang diteliti.

Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif deskriptif ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data yang digunakan.

"Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang diluar data itu untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding terhadap data itu. "(Moleong, 2002). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Triangulasi Sumber, teknik ini dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap data yang sudah diperoleh dengan melalui sumber lain. Dengan memeriksa data dari sumber lain dapat diketahui data yang diperoleh dari sumber pertama benar adanya atau tidak(Sugiyono, 2008).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

PT.ZXC merupakan perusahaan yang bergerak dibidang usaha industri kemasan dari kertas karton bergelombang (*corrugated carton and boxes*). Pemimpin tertinggi dalam perusahaan ini adalah Bapak Budi yang juga merupakan pemilik perusahaan, Istri dari Bapak Budi juga ikut berperan dalam perusahaan ini dengan menjabat sebagai Direksi *Management Representative*. Oleh karena itu, PT.ZXC masih termasuk dalam perusahaan keluarga karena keluarga pemilik perusahaan juga memegang peranan penting dalam perusahaan.

PT.ZXC ini terletak di Desa Keboharan, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. PT.ZXC mempunyai total tenaga kerja yang diperkerjakan sekitar 550 orang pada tahun 2012. Perusahaan ini juga merupakan *group* perusahaan, perusahaan lain yang merupakan *group*-nya ada yang merupakan perusahaan kertas, stasiun bahan bakar umum (SPBU), dan lain sebagainya.

Analisa Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuannya adalah *the right man in the right place*, dimana manajemen personalia dalam melakukan kegiatannya berusaha mencari orang – orang yang tepat. Tepat ini maksudnya dapat memenuhi kualifikasi yang sudah ditentukan perusahaan. Untuk penempatan pada posisi – posisi yang tepat di perusahaan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki masing – masing orang tersebut, sehingga diharapkan kinerja mereka akan baik dan produktivitas perusahaan akan meningkat. Tujuan jangka pendeknya berusaha untuk merubah *mindset* tenaga kerja dan melakukan *training* sesuai dengan kompetensi masing – masing karyawan. Misalnya *mindset* tenaga kerja yang sulit untuk mematuhi SOP yang sudah ada. Tujuan jangka panjangnya untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dan dipantau terus menerus sesuai dengan kebijakan dan mutu perusahaan. Mutu sumber daya manusia

yang hendak dicapai seperti dalam segi kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat menjadi lebih baik dan ahli sehingga tingkat kesalahan menurun bahkan tidak ada. Manajemen juga sudah merencanakan pemberian kompensasi terhadap karyawan – karyawan perusahaan yang berupa *reward* tambahan gaji dan tunjangan – tunjangan. Manajemen personalia juga sudah melakukan pendaftaran program jamsostek untuk karyawan – karyawan bagian operasional dan untuk *staff* kantor sudah didaftarkan asuransi. Perusahaan juga bersedia menanggung biaya rumah sakit, jika ada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja dalam waktu bekerja di perusahaan.

Dalam proses penerimaan tenaga kerja, setelah calon tenaga kerja tersebut diterima menjadi karyawan perusahaan, maka perusahaan akan memberikan *training* atau pelatihan – pelatihan yang disesuaikan dengan pekerjaan yang ada diposisi mana mereka akan ditempatkan dalam perusahaan. *Training* yang ada di PT.ZXC Menurut informan sebenarnya belum terencana dengan baik. Sehingga selama ini, hanya dilakukan *training* sesuai dengan dimana karyawan itu akan ditempatkan, dan akan diberikan pengarahan secara langsung oleh karyawan lain yang lebih berpengalaman di bagian itu. Dalam pelatihan ini karyawan baru juga akan diberikan pengarahan mengenai standar operasional prosedur (SOP). SOP ini berisi mengenai standar prosedur kinerja yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan. Tiap jenis pekerjaan mempunyai SOP-nya sendiri – sendiri. Ada juga yang pelatihan yang khusus diberikan kepada karyawan kepala bagian atau departemen, yang berupa pelatihan kepemimpinan (*leadership*). Kedepannya manajemen personalia merencanakan untuk melakukan psikotes bagi kepala departemen.

Menurut informan, kegiatan – kegiatan yang sudah direncanakan dan dilakukan oleh manajemen personalia selama ini belum berjalan dengan baik. Masih adanya masalah – masalah yang terjadi yang berkaitan dengan budaya dan *mindset* yang dimiliki oleh masing – masing karyawan yang sangat sulit untuk diubah mengikuti harapan dari pihak manajemen. Hal ini menyebabkan pemberian pelatihan, pengarahan SOP, dan lain sebagainya itu menjadi kurang efektif, sehingga dalam pekerjaan sering terjadi permasalahan yang diakibatkan oleh karyawan yang tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diberikan dan diarahkan. Manajemen personalia sedang berusaha untuk merubah dan memperbaiki hal itu meskipun sulit dan memerlukan waktu yang cukup lama.

Di PT.ZXC pembagian tugas dan wewenang sekarang ini masih belum berjalan dengan baik. Menurut informan, hal ini dikarenakan *job description* yang ada di perusahaan belum tersusun dengan baik, sehingga masih sering terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaannya dan belum terdokumentasi. Pihak manajemen perusahaan saat ini sedang melakukan penyusunan dan perbaikan atas *job description* ini. Dalam penempatan posisi karyawan atau karyawan baru di perusahaan, selama ini PT.ZXC menempatkannya berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Manajemen personalia dalam kegiatan penggerakkan karyawan sudah melakukan konseling, pemberian motivasi, dan menjalin komunikasi yang baik antar karyawan dengan atasan. Kegiatan ini dilakukan oleh manajemen personalia sewaktu – waktu saja, melihat jika ada masalah yang terjadi dan perlu dilakukannya kegiatan ini, maka kegiatan ini akan dilakukan. Kegiatan ini dilaksanakan sewaktu – waktu saja karena belum terdokumentasi dengan baik. Perusahaan sebenarnya melihat kegiatan ini sangat penting dan berdampak positif bagi perusahaan karena dengan kegiatan ini kinerja karyawan akan meningkat sehingga perusahaan akan diuntungkan dalam hal ini.

Manajemen personalia tidak membuat standar prestasi yang hendak dicapai untuk setiap kegiatan yang direncanakan atau dilaksanakannya. Tetapi pihak manajemen sudah membuat standar prestasi yang harus dicapai oleh masing – masing karyawan atas kinerjanya. Ini dimasudkan untuk melakukan penilaian atas kinerja masing – masing karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini, manajemen personalia melakukannya dengan melihat hasil akhir dari kinerja karyawan, jika hasil akhirnya baik maka perusahaan akan menilai kinerja karyawan baik juga. Dan dengan menggunakan matriks kompetensi, yang isinya menghubungkan kemampuan yang dimiliki karyawan dengan tingkat gaji. Dimana semakin tinggi kemampuan karyawan dalam bekerja, maka akan ada penambahan gaji yang diberikan kepada karyawan tersebut. Selama ini standar prestasi kerja yang dibuat untuk masing – masing karyawan belum tercapai, perusahaan menilai penyebab tidak tercapainya standar prestasi tersebut dikarenakan permasalahan yang berkaitan dengan budaya dan *mindset* karyawan yang sulit untuk diubah.

Tindakan evaluasi yang dilakukan dengan memanggil karyawan yang kinerjanya kurang baik, lalu manajemen personalia akan memberikan motivasi dan pengarahan secara langsung. Manajemen personalia akan menanyakan penyebab dan permasalahan – permasalahan yang dialami oleh karyawan. Setelah manajemen tahu akan masalah yang dihadapi karyawan, manajemen akan dapat berusaha membantu dengan memberikan solusi. Tetapi jika nantinya hasilnya sama atau lebih buruk, karyawan tersebut akan dikenai sanksi. Ada evaluasi yang berupa tes yang diberikan pada setiap akhir *training* yang bertujuan mengetahui hasil dari pelatihan itu, apakah karyawan mengerti dengan baik atau belum dari pelatihan yang diberikan saat itu.

Manajemen personalia masih belum mempunyai cara mengukur yang secara pasti atas kepuasan karyawan terhadap kompensasi – kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Selama ini, manajemen menilai karyawan – karyawan perusahaan sudah puas dengan kompensasi – kompensasi yang diberikan oleh perusahaan ini, dengan melihat peningkatan hasil kinerja karyawan yang ditunjukkan. Sampai sekarang kinerja karyawan selalu baik dan meningkat, sehingga perusahaan menilai karyawan sudah puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan.

Menurut informan, manajemen personalia yang ada di PT.ZXC saat ini sedang mulai berjalan dengan baik dan dalam proses perbaikan sistem dan penyesuaian – penyesuaian. Karena sistem yang ada di divisi ini sebelumnya belum ada prosedur yang terencana, tersusun, dan terdokumentasi, seperti prosedur penerimaan karyawan baru, pelatihan, penilaian kinerja dan lain-lain. *Job description* perusahaan ini sudah ada, hanya saja belum baik dan tidak terlalu jelas sehingga masih banyak permasalahan yang terjadi, seperti kebingungan

dalam melaksanakan pekerjaan karena masih terjadi tumpang tindih dalam pembagian tugas dan wewenang antar bagian.

Manajemen personalia dan bagian lainnya, sudah diberikan otoritas dan wewenang khusus yang diberikan pimpinan perusahaan untuk melakukan fungsinya yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian. Otoritas dan wewenang yang diberikan ke manajemen personalia seperti kewenangan untuk melakukan penerimaan karyawan baru, membuat perencanaan kegiatan pelatihan dan menegur karyawan. Meskipun begitu, sebelum kegiatan yang sudah direncanakan tersebut, manajemen tetap harus meminta izin dari pimpinan terlebih dahulu, serta kegiatan tersebut harus ada sasaran – sasaran yang harus dicapai dan jelas. Sasaran – sasaran itu seperti untuk mencapai tujuan manajemen personalia yaitu *the right man in the right place*. Kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan tersebut juga harus dipertanggungjawabkan setiap satu bulan sekali kepada pimpinan perusahaan.

Analisa Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dalam melaksanakan kegiatan dan fungsinya sudah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan manajemen keuangan pada PT.ZXC ini Menurut informan adalah untuk membuat sistem keuangan yang baik, agar terciptanya kelancaran arus keuangan perusahaan sehingga dapat membuat laporan keuangan yang baik juga yang nantinya berpengaruh ke efisiensi perusahaan sehingga profit perusahaan akan meningkat.

Kegiatan manajemen keuangan yang dilakukan seperti mendukung sarana dan prasarana suatu proses dalam kegiatan perusahaan misalnya jika ada salah satu bagian manajemen yang membutuhkan dana untuk melakukan kegiatan tertentu, manajemen keuangan yang mengurusi penyediaan dana yang dibutuhkan tersebut. Kegiatan manajemen keuangan selain itu adalah memeriksa dan memastikan semua laporan keuangan terutama laporan keuangan sebelum diserahkan ke pihak luar atau eksternal terutama *supplier*. Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan yang dilakukan oleh manajemen keuangan ini sudah dapat berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan manajemen keuangan sudah melakukan perencanaan atau menganggarkan mengenai *budget* keuangan untuk setiap bagian manajemen yang ada di perusahaan. Dengan adanya *budget* untuk tiap bagian manajemen ini, bagian manajemen yang membutuhkan dana segera, dana yang dibutuhkan tersebut sudah ada dan kegiatan dapat segera dijalankan tanpa menunggu waktu terlalu lama. Sistem keuangan seperti sistem pembayaran dan penjualan sudah tersusun dengan baik sehingga sistem keuangan di perusahaan sudah berjalan dengan baik. Selain kegiatan ini sudah berjalan dengan baik, kegiatan ini juga sudah sesuai atau searah dengan tujuan manajemen keuangan itu sendiri.

PT.ZXC divisi yang mengurusi sistem keuangan perusahaan adalah bagian manajemen *accounting* dan *finances*. Bagian *accounting* lebih mengurusi masalah arus keuangan internal perusahaan yang berkaitan dengan pencatatan dan pembukuan keuangan. Sedangkan bagian *finances* lebih terfokus di permasalahan yang berkaitan dengan keuangan, baik itu pembelian, penjualan, dan masalah keuangan internal perusahaan.

Dalam penempatan karyawan, manajemen keuangan akan berkoordinasi dengan manajemen personalia. Manajemen keuangan bila membutuhkan karyawan baru, akan menentukan dan mempersiapkan kriteria – kriteria tertentu sebagai syarat minimal karyawan yang diterima dan disesuaikan dengan pekerjaan yang ada untuk karyawan baru tersebut yang nantinya akan diserahkan ke manajemen personalia untuk diproses penerimaan karyawan baru yang dibutuhkan manajemen keuangan.

Di dalam manajemen keuangan, karyawan ataupun karyawan yang sedang dalam masa pelatihan akan dibimbing dan diberikan pengarahan atas pekerjaan yang akan mereka lakukan oleh karyawan yang lebih berpengalaman dan kepala bagian. Pemberian motivasi dan konseling juga akan dilakukan oleh kepala manajemen keuangan. Karyawan yang melakukan kesalahan ringan atau tidak terlalu berdampak bagi perusahaan akan ditegur oleh kepala manajemen dan apabila tetap melakukan kesalahan yang sama akan diserahkan ke bagian manajemen personalia. Sedangkan karyawan yang melakukan kesalahan berat atau berdampak buruk bagi perusahaan akan langsung diserahkan ke manajemen personalia untuk diberikan surat peringatan.

Manajemen keuangan selalu melakukan pengawasan dan pengecekan terhadap sistem keuangan yang ada diperusahaan seperti pengecekan tagihan pembayaran, pembukuan, serta memeriksa dan memastikan semua laporan keuangan terutama laporan keuangan sebelum diserahkan ke pihak luar atau eksternal terutama *supplier*.

Menurut informan, kegiatan menganggarkan *budget*, membuat laporan keuangan yang baik, dan juga sistem keuangan yang sudah tersistem dengan baik inilah yang merupakan keunggulan dari manajemen keuangan. Selama ini, PT.ZXC menggunakan sumber – sumber dana yang berasal dari pemilik perusahaan (*owner*), *cover* dari *group* perusahaan, dan juga pinjaman dari bank. Perusahaan juga menggunakan pinjaman dari bank dengan alasan bank lebih mempermudah dalam penyediaan atau meminjamkan dana bagi perusahaan dan bunga pinjamannya juga sangat ringan.

Analisa Manajemen Produksi dan Operasi

Dari hasil wawancara dengan Informan, manajemen produksi dan operasi yang ada di PT.ZXC ini sudah memiliki tujuan yang hendak dicapai dan tujuan tersebut dibuat berdasarkan dari kebijakan mutu perusahaan. Tujuan manajemen produksi dan operasi tersebut yaitu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, melaksanakan pengiriman barang tepat waktu, menyempurnakan mutu dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, dan serta meningkatkan daya saing perusahaan.

Kegiatan dari manajemen produksi dan operasi berfungsi untukmengkoordinasi kegiatan bagian PPIC dan produksi dengan melakukan rapat setiap hari. Hasilnya berupa perencanaan untuk hari itu dan selanjutnya yang sudah disetujui antar bagian (PPIC, produksi, *marketing*, *quality control* (QC)). Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh manajemen produksi dan operasi tersebut belum sepenuhnya berjalan dengan baik, tapi sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik.

Belum dapat berjalan sepenuhnya baik karena masih adanya kesalahan dalam beberapa hal, yang kesalahan tersebut dapat bersumber dari tenaga kerja yang mengakibatkan kesalahan produksi. Tenaga kerja sering tidak mematuhi standar operasional prosedur (SOP) yang sudah ditetapkan,

manajemen menilai penyebabnya tenaga kerja tersebut kurang termotivasi dan akibat dari permasalahan budaya dan *mindset* masing – masing tenaga kerja.

Manajemen produksi dan operasi yang ada di PT.ZXC terbagi menjadi beberapa bagian manajemen, yaitu bagian *planning, production, inventory, and control* (PPIC), *quality assurance* (QA), *controller, production,* dan *maintenance engineering* (ME). PPIC yang merupakan bagian terpenting dalam manajemen produksi dan operasi, karena tanpa adanya PPIC, bagian – bagian lain dalam manajemen produksi dan operasi tidak dapat berjalan dengan baik bahkan tidak dapat berjalan. PPIC bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan, dan evaluasi dalam manajemen produksi dan operasi. *Quality assurance* bagian yang mengurusi perencanaan untuk menjamin produk sesuai dengan persyaratan mutu. *Controller* lebih ke bagian pengendalian dan pengawasan mutur produk yang diproduksi. *Production* bagian yang menjalankan dan mengawasi proses produksi. *Maintenance engineering* bagian yang bertanggung jawab terhadap perawatan mesin – mesin yang digunakan dalam proses produksi.

Dalam penempatan karyawan, manajemen produksi dan operasi juga akan berkoordinasi dengan manajemen personalia. Pihak manajemen produksi dan operasi yang akan mempersiapkan kriteria tertentu sebagai syarat karyawan baru yang diterima dan diposisikan di dalam bagiannya. Kriteria – kriteria tersebut nantinya akan diserahkan ke bagian personalia untuk diproses penerimaan karyawan.

Kegiatan *actuating* di bagian manajemen produksi dan operasi juga tidak berbeda dengan bagian lainnya. Kepala bagian yang manajemen produksi dan operasi yang akan memberikan bimbingan dan pengawasan terhadap karyawan yang ada di bagiannya. Pemberian motivasi dan konseling terhadap karyawan yang melakukan kesalahan juga dilakukan oleh kepala bagian. Dan apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan ringan akan diberikan konseling dan teguran oleh kepala bagian dan apabila tetap melakukan kesalahan yang sama akan diserahkan ke bagian personalia untuk diberikan surat peringatan dan sanksi tegas.

Controlling yang sudah dilakukan manajemen produksi dan operasi atas kegiatan yang dijalankannya dengan rapat setiap hari. Di dalam rapat ini juga me-*review*dan mengevaluasi hasil kinerja yang terjadi pada hari ini terhadap hasil rapat pada hari sebelumnya yaitu membandingkan hasil kinerja yang pada hari ini berdasarkan hasil rapat dari hari sebelumnya, apakah lebih baik atausama saja atau malah lebih buruk. Dengan begitu tindakan perbaikan dapat segera dipikirkan dan dilaksanakan.

Manajemen produksi dan operasi Menurut informan, mempunyai keunggulan yang berupa kemampuan untuk selalu berusaha untuk memaksimalkan sumber daya yang ada, baik itu mesin, manusia, dan bahan baku agar dapat sepenuhnya termanfaatkan oleh perusahaan. Keunggulan lain yang merupakan keunggulan utama dari manajemen produksi dan operasi adalah sertifikat ISO 9001:2008 yang sudah didapatkan oleh perusahaan. ISO 9001:2008 hanya didapatkan perusahaan jika mampu memenuhi syarat kualitas, kuantitas, dan kepuasan *customer*. ISO 9001:2008 ini juga merupakan pengakuan dari luar terhadap perusahaan, yang meningkatkan *image* perusahaan agar lebih dipercaya oleh perusahaan – perusahaan lain yang menjalin kerjasama dengan perusahaan, baik itu *supplier* maupun *customer*.

Analisa Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran di PT.ZXC berdasarkan hasil wawancara dengan Informan, sudah memiliki tujuan manajemen yang hendak dicapai. Tujuan dari manajemen pemasaran itu adalah untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan yang hasilnya selalu terpantau oleh perusahaan. Kegiatan yang dilakukan manajemen pemasaran seperti melakukan promosi – promosi penjualan seperti melakukan pengiklanan lewat internet, *door to door* dimana divisi marketing secara langsung mendatangi ke tempat konsumen untuk menawarkan barang, dan selain itu juga promosi yang secara tidak langsung dari mulut ke mulut. Setelah melakukan penjualan diperlukan komunikasi dengan *customer* untuk pemberian *feedback* jika ada kritik dan saran agar hubungan dengan *customer* tetap terjaga, selain itu juga mencari *customer* baru, agar penjualan dapat terus berjalan dengan lancar. Menurut informan, kegiatan yang dilakukan oleh manajemen pemasaran ini sudah berjalan dengan baik dan sudah searah dengan tujuan manajemen pemasaran. Hal ini berdasarkan *satisfaction survey* yang sudah dilakukan perusahaan kepada *customer* dengan memberikan *quistioner* yang isinya berkaitan dengan kualitas, waktu, harga, dan pelayanan.

Manajemen pemasaran dalam melakukan penempatan karyawan, manajemen pemasaran akan berkoordinasi dengan manajemen personalia. Manajemen pemasaran bila membutuhkan tenaga pemasaran, akan menentukan dan mempersiapkan kriteria – kriteria tertentu sebagai syarat minimal karyawan yang akan diterima dan disesuaikan dengan kebutuhan dari manajemen pemasaran yang nantinya akan diserahkan ke manajemen personalia untuk diproses penerimaan karyawan baru. Di dalam manajemen pemasaran kegiatan *actuating* juga tidak berbeda dengan bagian lainnya yang ada di perusahaan.

Manajemen pemasaran melakukan pengawasan atas kegiatan yang sudah dilakukannya dengan melakukan *satisfaction customer survey*. Ini dilakukan kepada 100 *customer* setiap bulan selama satu tahun dan dilakukan 6 bulan sekali. Hasil dari *satisfaction survey* tersebut selama ini selalu baik, yang menunjukkan *customer* sudah puas dengan PT.ZXC, baik itu dalam produknya maupun pelayanannya.

Berdasarkan hasil wawancara, keunggulan – keunggulan yang dimiliki oleh manajemen pemasaran adalah pengiriman yang cepat dan sesuai dengan pesanan *customer*, pelayanan yang baik, dan adanya pemberian diskon khusus bagi *customer* baru atau lama yang membeli dalam jumlah banyak. Diskon yang diberikan dapat berupa potongan harga.

Yang merupakan *customer* perusahaan berasal dari *noncorporate* dan*corporate* yang menjangkau berbagai wilayah di Indonesia. Terutama perusahaan – perusahaan yang membutuhkan kemasan karton. Perusahaan juga memposisikan produknya di pasar sebagai produk dengan kualitas yang biasa saja hingga produk dengan kualitas bagus. Kualitas kemasan karton ini dinilai dari jenis bahan kertas yang digunakan, ketebalan karton, dan lain sebagainya.

Analisa *Threat of New Entrants*

PT.ZXC memandang pesaing lebih sebagai tantangan dan motivator. Dengan adanya pesaing, perusahaan akan lebih

termotivasi dan tertantang untuk mempersiapkan produk perusahaan agar lebih baik lagi daripada sebelum – sebelumnya agar tidak kalah dengan pesaingnya. Menurut informan, pesaing bagi perusahaan hanyalah perusahaan lain yang bergerak dalam satu jenis industri yang sama, yaitu industri kemasan dari kertas dan karton saja. Karena kemasan lain dari bentuk, bahan, dan lain sebagainya jauh berbeda dengan produk perusahaan. Beberapa tahun ini masih belum ada pesaing baru dalam industri kemasan karton ini.

Perusahaan sudah dapat mengetahui akan adanya perusahaan – perusahaan baru / pesaing baru yang mulai muncul. Perusahaan mendapatkan informasi mengenai pesaing baru ini dari *sales marketing, customer,* dan juga produsen kertas / *supplier*. *Sales marketing* dapat mengetahui adanya pesaing baru saat melakukan penjualan ke *customers, customer* biasanya akan membandingkan – bandingkan dengan perusahaan lain, baik harga maupun kualitas. Yang sering terjadi *customers* akan memunculkan nama – nama perusahaan lain sebagai pembanding itu. Selain itu, dapat dilihat dari penurunan jumlah penurunan permintaan dari *customer*. Dan dapat juga berasal dari informasi yang didapatkan dari produsen kertas yang memasok bahan baku perusahaan. Munculnya pesaing – pesaing baru ini tidak berdampak negatif bagi perusahaan. Karena menurut informan, perusahaan sudah berpengalaman sehingga sudah dapat dengan baik membaca metode, sistem, dan bahan baku yang dipakai oleh pesaing. Selain itu juga perusahaan sudah mempunyai pandangan bahwa pesaing itu sebagai motivator dan tantangan untuk lebih baik lagi.

Perusahaan secara tidak langsung juga sudah melakukan diferensiasi produk (*differentiation product*) untuk menciptakan hambatan masuk bagi pesaing baru (*entry barriers*). Yang menjadi diferensiasi produk perusahaan diantaranya mutu produk perusahaan yang bagus sehingga sulit disamai oleh perusahaan lain, pelayanan yang diberikan perusahaan baik (pelayanan dapat berupa ketepatan *delivery* dan harga), dan perusahaan sudah menjalin hubungan kerjasama produsen dan *customer*. Hubungan kerjasama ini ada yang berupa dengan perjanjian atau kontrak kerja antara produsen dan *customer* (baik itu *supplier* dengan perusahaan, maupun perusahaan dengan *customer*-nya). Tetapi jika dilihat dari peraturan pemerintah, pemerintah tidak melakukan pembatasan untuk perusahaan baru yang ingin masuk ke dalam bidang industri kemasan dari kertas karton ini. Menurut informan, hal ini mungkin dikarenakan proses produksi dalam industri kemasan dari kertas dan karton ini tidak mengandung bahan yang berbahaya dan juga bisa dilakukan proses daur ulang sehingga ramah lingkungan.

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan menilai bahwa *customer* dari PT.ZXC sudah sangat loyal dengan perusahaan. Perusahaan melihat dari *repeat order* yang dilakukan oleh *customer*, hal ini menunjukkan bahwa *customer* sudah puas dengan apa yang diberikan perusahaan, dan kepuasan itu juga dapat dilihat dari *customer satisfaction survey* yang sudah dilakukan perusahaan.

Analisa *Bargaining Power of Buyer / Customers*

Yang termasuk *customer* dari PT.ZXC, bedasarkan hasil wawancara adalah perusahaan – perusahaan besar yang membutuhkan produk kemasan karton. Perusahaan sudah menetapkan standar minimal pemesanan yaitu untuk hanya menerima pemesanan kemasan karton dengan minimal pemesanan 200 *running meter*. *Running meter* merupakan satuan yang diukur dari jalannya mesin yang digunakan untuk produksi.

Perusahaan menilai harga yang diberikan oleh perusahaan kepada *customer* sudah sesuai. Hal ini ditunjukkan oleh selalu adanya *repeat order* yang dilakukan oleh *customer* dan tidak adanya keluhan atau masalah dengan harga yang ditentukan perusahaan kepada *customer* ini. Keluhan – keluhan dari *customer* biasanya mengenai produk cacat dan itupun sudah dapat diselesaikan perusahaan dengan melakukan penukaran dengan produk baru. Meskipun tidak ada keluhan mengenai harga, *customer* sangat mempengaruhi akan kestabilan harga dan kualitas produk yang diberikan perusahaan. Perusahaan selalu berusaha menyesuaikan harga dengan keinginan *customer*.

Customer perusahaan kebanyakan adalah *customer* lama dan selalu ada penambahan *customer* baru. Menurut informan, kendala – kendala yang dihadapi perusahaan dalam mencari *customer* baru ini berasal dari pesaing dan juga kerajinan dari tim pemasaran dalam melakukan kunjungan. Kendala yang berasal dari pesaing biasanya berupa persaingan harga. Strategi perusahaan dalam menangani masalah persaingan harga ini dengan memberikan harga khusus kepada *customer* yang melakukan pemesanan dalam jumlah besar. Harga khusus ini dapat berupa diskon khusus yang berupa potongan harga.

Keluhan – keluhan yang bersumber dari *customer* perusahaan biasanya berkaitan dengan masalah produk cacat dan keterlambatan. Hal ini menurut informan disebabkan salah informasi yang dapat berasal dari konsumen maupun *staff* perusahaan. Dari *staff* perusahaan biasanya mengenai salah dalam pemakaian jenis kertas, karena tidak ada uji atau tes kelayakan, dan masalah warna yang terlalu dipaksakan oleh pihak *sales marketing* yang menyetujui warna – warna yang sebenarnya sulit diproduksi oleh perusahaan.

Analisa *Bargaining Power of Suppliers*

PT.ZXC sudah mempunyai cukup banyak *supplier* yang memasok bahan baku yang dibutuhkan perusahaan. Menurut informan, kurang lebih ada 6 perusahaan di Jawa Timur yang memasok bahan baku yang dibutuhkan perusahaan, diantaranya adalah PT. Pabrik Kertas Indonesia, PT. Surabaya Meka Box, Surya Kertas, dan Fajar Mulai. Keterlambatan pasokan bahan baku sangat berdampak bagi perusahaan karena dapat menghambat berjalannya proses produksi, dan dapat menyebabkan *customer* berpindah ke perusahaan lain sehingga omzet perusahaan dapat menurun. Selama ini perusahaan sudah melakukan *stock* bahan baku saat ada dan atau tidak adanya pesanan, hal ini untuk mengantisipasi masalah keterlambatan pasokan, tetapi menurut informan masalah ini belum dapat diselesaikan dengan hanya mengandalkan *stock* bahan baku.

Harga yang diberikan *supplier* kepada perusahaan sangat berdampak terhadap kestabilan harga produk jadi yang diproduksi perusahaan. Kendala lain yang dihadapi perusahaan yang bersumber dari *supplier* adalah mutu bahan baku yang sudah diterima tidak sesuai atau dikurangi sehingga tidak sesuai dengan standar yang dipesan perusahaan. Sehingga perusahaan perlu mempunyai cara – cara tertentu untuk mengendalikan *supplier*. Menurut informan, cara – cara

mengendalikan *supplier* yang sudah dilakukan PT.ZXC diantaranya dengan evaluasi *supplier* berdasarkan pengiriman, kualitas, harga, dan pelayanan. Selama ini perusahaan membeli selalu dengan cara kas/kontan sehingga pemasok tidak dapat se-enaknya mengganti apa yang sudah disetujui, dan dengan cara membangun hubungan yang baik dengan pemasok, selain itu juga dengan pembelian dalam jumlah yang besar yang disesuaikan dengan *budget* perusahaan, agar negosiasi dengan *supplier* masalah harga lebih mudah.

Analisa *Threat of Subtitute Products*

Menurut informan, sampai sekarang masih belum ada produk yang bisa menggantikan produk kemasan dari kertas dan karton ini. Bila adapun pasti harganya terlalu tinggi. Keunggulan dari produk perusahaan ini, dapat dilihat dari fleksibilitas dalam bentuk yang dapat dibentuk sesuai yang diinginkan konsumen, penampilannya yang bagus jika digunakan untuk meng-kemas barang, habis buang (kemasan karton ini biasanya sekali pakai setelah itu dibuang), biaya rendah, harga murah, pencemaran lingkungan rendah, dan mudah terurai.

Analisa *Competitive Rivalry within an Industry*

Berdasarkan hasil wawancara, PT.ZXC ini memandang perusahaan lain sebagai pesaing, jika perusahaan lain tersebut memiliki kriteria – kriteria seperti perusahaan-perusahaan yang bidang usahanya sama yaitu kemasan dari kertas dan karton, yang memiliki mesin produksi yang besar, dan merupakan perusahaan karton besar. Apalagi perusahaan yang sudah mempunyai usaha pabrik kertas dan kemasan karton ini sendiri. Menurut informan, perusahaan pesaing sekarang ini ada banyak dan di Jawa Timur sendiri sudah cukup banyak. Contoh perusahaan pesaing utama perusahaan dalam industri kemasan dari kertas dan karton ini adalah Surya Ringgo. Dengan adanya pesaing utama tersebut perusahaan selalu mempelajari apa yang yang dilakukan atau direncanakan oleh pesaing tersebut dan berusaha selalu untuk mengunggulinya.

PT.ZXC ini tidak memandang pesaing sebagai ancaman, tetapi lebih sebagai tantangan dan motivasi bagi perusahaan untuk maju lebih baik lagi dengan mempelajari pesaing. Sehingga pesaing bagi perusahaan tidak membawa dampak yang negatif, tetapi sebaliknya.

Analisa *Strength, Weakness, Opportunity,* dan *Threats*

a. Strength (S)

1) Standar operasional prosedur (SOP) untuk setiap pekerjaan, sudah tersusun dengan baik.
2) Perusahaan sudah memiliki ISO 9001:2008, yang dapat menjadi bukti akan kualitas perusahaan yang baik bagi para pihak luar.
3) Kepuasan konsumen yang selalu terpantau oleh perusahaan dengan *satisfaction customer survey*.
4) Pengiriman barang yang cepat.
5) Koordinasi antar bagian yang sudah baik.
6) Tenaga kerja yang berpendidikan dan sudah berpengalaman.
7) Koordinasi antar bagian yang sudah baik.
8) Tenaga kerja yang berpendidikan dan sudah berpengalaman.

b. Weakness (W)

1) Tahapan pelatihan karyawan yang belum tersusun dengan baik.
2) Masalah ketenagakerjaan yang bersumber dari budaya dan *mindset* masing – masing pekerja.
3) *Job Description* yang belum tersusun dengan baik.

c. Opportunities (O)

1) Banyak perusahaan pemasok (*supplier*) yang menghasilkan bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2) Pasar konsumen yang masih luas di Indonesia, dimana banyak perusahaan – perusahaan yang membutuhkan kemasan karton.

d. Threat (T)

1) Masalahyang bersumber dari keterlambatan pasokan.
2) Ketidakstabilan harga dan mutu bahan baku dari pemasok.

Alternatif Strategi

1) SO STRATEGIES

Meningkatkan kapasitas produksi dan penjualan. (O1, O2, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7)

2) ST STRATEGIES

a. Meningkatkan jumlah *stock* bahan baku dan menjalin kerja sama dengan *supplier* baru. (T1, T2, S5, S7)
b. Melakukan efisiensi dan pengawasan persediaan bahan baku yang ada. (T1, T2, S1, S6, S7)

3) WO STRATEGIES

Mencari dan menjangkau *supplier* serta konsumenbaru. (O1, O2, W1, W2, W3)

4) WT STRATEGIES

Merencanakan strategi untuk mengendalikan *supplier*. (T1, T2, W1, W2, W3)

Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Berdasarkan teori strategi generik porter (*porter's generic strategies*) untuk menjalankan alternatif strategi – strategi yang ada pada analisa SWOT, perusahaan dapat merencanakan strateginya untuk fokus (*focus*). Strategi yang dapat dilakukan adalah untuk fokus segmen pasar konsumen perusahaan makanan dan minuman yang ada di Indonesia. Perusahaan makanan dan minuman di Indonesia merupakan pasar konsumen terbesar dalam industri kemasan dari kertas dan karton ini. Perusahaan pesaing tentu juga sudah banyak masuk ke dalam segmen pasar ini, tetapi peneliti melihat PT.ZXC dengann keunggulan yang sudah dimiliki tidak akan kalah dalam persaingan dalam segmen pasar ini. Fokus disini dimasudkan perusahaan lebih mengutamakan untuk melakukan penerimaan pesanan dari perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan minuman, yang bukan berarti tidak boleh atau tidak melakukan penerimaan pemesanan dari perusahaan dalam industri lain.

Dalam melakukan fokus ke dalam segmen pasar tersebut, perusahaan dapat menjalankan kebijakan untuk menjaga keunggulan utama perusahaan yaitu ISO 9001:2008. Keunggulan utama ini dapat sangat mendukung perusahaan dalam persaingan usaha dalam segmen pasar tersebut. Menjaga keunggulan tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, dan pelayanan perusahaan. Dalam peningkatan ketiga hal tersebut dapat didukung oleh tenaga kerja perusahaan yang baik. Jadi, sangatlah penting untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dengan melakukan perbaikan dalam internal perusahaan yang mencakup beberapa hal. Yang pertama perusahaan dapat melakukan perbaikan

masalah sistem di manajemen personalia terlebih dahulu, dengan fokus ke perbaikan dalam hal pembuatan *job description, job specification,* dan *job performance standard*.

Job description yang dibuat harus berisikan mengenai wewenang, tugas, dan tanggung jawab atas setiap bagian manajemen, agar tidak terjadinya kebingungan atau masalah dalam hal pelaksanaan wewenang, tugas, dan tanggung jawab dalam perusahaan. Setelah *job description* dibuat, perlu dibuat atau direncanakan juga mengenai *job specification*. *Job specification* yang dibuat ini harus disesuaikan dengan *job description* untuk setiap pekerjaan, karena *job specification* merupakan syarat – syarat yang harus dipenuhi untuk karyawan yang akan ditempatkan di posisi pekerjaan tertentu. Hal ini dimasudkan agar perusahaan dapat menempatkan orang yang benar – benar sesuai untuk posisi pekerjaan yang ada. Kesesuaian ini berdasarkan syarat yang ada pada *job specification,* seperti umur, pendidikan, pengalaman, dan lain sebagainya. Setelah itu untuk evaluasi kinerja karyawan dan sebagai *feedback* bagi perusahaan perlu adanya *job performance standard*. Yang fungsinya untuk menilai kinerja karyawan yang sudah ditempatkan, apakah sudah dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya atau belum.

Dalam merencanakan *job performance standard,* dapat sekaligus merencanakan sistem *reward* dimana kinerja karyawan yang terukur dengan baik dan karyawan yang sudah mampu mencapai target standar kinerja mereka masing-masing dapat diberikan *reward* yang sesuai. *Reward* yang diberikan dapat berupa tambahan gaji atau uang, hari libur atau cuti, dan lain sebagainya. Sistem *reward*-nya dapat dengan memberikan prosentase tambahan *reward* target pada standar kinerja yang akan dicapai masing – masing karyawan atau per departemen yang disesuaikan dengan pekerjaannya.
Tabel dibawah ini sebagai contoh usulan reward berdasarkan prosentase untuk departemen pemasaran :

Tabel 4.
Usulan Reward Berdasarkan Prosentase

Target	*Reward*
- Jumlah total order per bulan yang diterima mencapai 60. 000 pcs atau 60. 000 *sheets*	- 5% dari total gaji per bulan (Bawahan), 8% dari total gaji per bulan (Kepala)
- Jumlah total order per bulan yang diterima mencapai 70. 000 pcs atau 70. 000 *sheets*	- 15% dari total gaji per bulan (Bawahan), 18% dari total gaji per bulan (Kepala)
- Jumlah total order per bulan yang diterima mencapai 80. 000 pcs atau 80. 000 *sheets*	- 25% dari total gaji per bulan (Bawahan), 28% dari total gaji per bulan (Kepala)
.	

Sumber: Bahan Primer Diolah

Dengan target yang sudah pasti dan *reward* yang berupa prosentase, karyawan akan dengan sendirinya termotivasi untuk mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan untuk mendapatkan hasil atau gaji yang lebih baik. Disini bukan berarti karyawan dapat melakukan segala cara untuk mencapai target tersebut, peran manajemen perusahaan disini penting untuk memberikan dan menjelaskan syarat, situasi, dan kondisi yang jelas kepada karyawan untuk mendapatkan *reward* tersebut.

Setelah *job description, job specification,* dan *job performance standard* sudah tersusun dengan baik. Perusahaan selanjutnya dapat fokus untuk merencanakan program – program pelatihan untuk setiap pekerjaan. Program pelatihan yang dibuat harus menyeluruh bagi karyawan baru ataupun karyawan lama, hanya pelatihan yang diberikan berbeda. Karyawan lama terutama karyawan kantor tetap perlu diberikan pelatihan karena dapat berguna untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar lebih baik lagi dan agar karyawan tersebut menjadi ahli dalam bidang yang dijalaninya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pengelolaan usaha kemasan dari kertas dan karton yang selama ini dilakukan oleh PT.ZXC dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik. PT.ZXC sudah mendapatkan ISO 9001:2008 yang merupakan bukti kemampuan perusahaanakan kualitas, kuantitas, dan pelayanan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pihak luar seperti konsumen dan *supplier* atas kemampuan yang dimiliki PT.ZXC. Tetapi dalam proses usahanya, PT.ZXC masih menghadapai beberapa kendala, yaitu pada sumber daya manusia yang disebabkan oleh tiga hal. Pertama *job description* yang tidak jelas. *Job description* yang tidak jelas menyebabkan kebingungan dalam pembagian tugas dan wewenang dalam pekerjaan. Masalah kedua disebabkan oleh tahapan pelatihan yang belum tersusun dengan baik. Tetapi secara keseluruhan pelaksanaan kegiatan usahanya sudah berjalan dengan baik. Yang ketiga, berkaitan dengan *mindset* dan budaya masing – masing pekerja yang sulit untuk diubah.
2. Sistem yang ada dalam internal perusahaan PT.ZXC sudah baik untuk beberapa bagian manajemen seperti manajemen produksi dan operasi dan manajemen keuangan. Manajemen sumber daya manusia atau personalia perusahaan masih perlu banyak perbaikan, karena fungsi manajemen *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* yang berjalan di manajemen personalia saat ini belum tersusun dan terencana dengan baik dan jelas.
3. PT.ZXC dari segi lingkungan eksternal perusahaan, masih mempunyai kesempatan yang besar untuk memperbesar usahanya karena konsumen yang membutuhkan produk yang diproduksi perusahaan sangat banyak atau pasarnya masih sangat luas dan *supplier* bahan baku yang banyak. Dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari pihak luar tidak besar dan tidak terlalu mengancam keberlangsungan usaha pada industri kemasan dari kertas dan karton.
4. Ada beberapa alternatif strategi yang diajukan berdasarkan hasil dari analisa SWOT, yaitu *SO strategies* dengan meningkatkan kapasitas produksi dan penjualan, *WO strategies* dengan mencari dan menjangkau konsumen serta *supplier* baru, *ST strategies* isinya yang pertama lebih ke strategi untuk mengurangi atau juga mengatasi masalah yang bersumber dari *supplier*, yang kedua melakukan efisiensi dan pengawasan persediaan bahan baku yang

adadan *WT strategies* untuk mengendalikan *supplier*. Untuk melakukan alternatif strategi tersebut perusahaan sebelumnya dapat merencanakan untuk fokus (*focus*) ke dalam segmen pasar konsumen perusahaan makanan dan minuman. Yang dapat dilakukan dengan menjaga keunggulan utama perusahaan yang berupa ISO 9001:2008. Dengan melakukan perbaikan – perbaikan dalam internal perusahaan yang berkaitan tentang tenaga kerja. Dengan perbaikan *job description*, *job specification*, dan *job performance standard*. Serta merencanakan kegiatan pelatihan berdasarkan *job description* yang sudah dibuat dan merencanakan sistem *reward* yang berupa prosentase agar dapat meningkatkan kinerja yang sekaligus memotivasi karyawan.

Saran

Saran pertama untuk pihak manajemen agar mempertimbangkan pembuatan standar prestasi untuk setiap kegiatan yang dilakukan disamping pembuatan standar prestasi untuk karyawan. Hal ini penting sebagai bahan evaluasi dalam pembuatan rancangan dan pelaksanaan kegiatan yang sejenis berikutnya.

Yang kedua, penulis ingin menyarankan perusahaan untuk mempertimbangkan untuk perbaikan struktur organisasi. Dari struktur organisasi PT.ZXC, penulis menilai perusahaan terlalu banyak dalam membagi divisi manajemen. Hal ini dapat berpengaruh terhadap peningkatan biaya, terutama biaya untuk penggajian kepala divisi yang pasti lebih tinggi dari karyawan biasa.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin I. & Giana H. W. (2007). Membuka cakrawala ekonomi. Bandung: PT.Setia Purna Inves.

Beer, M., B. Spector, P. Lawrence, D.Q. Mills, & R. Walton (1997). *Human resource management: A practical approach.* Oralndo: Harcourt Brace College.

Bungin, B. (2003). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Prenada Media Group.

David, Fred R. (1999). *Strategic management* (7Th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Dessler, Gary (1997). Manajemen sumber daya manusia (Trans.). Jakarta: Prenhalindo.

Ekarina (2012). Omzet industri kemasan semester I capai Rp 22 triliun. Retrieved September 06, 2012, from source: http://www.indonesiafinancetoday.com/read/32563/Omzet-Industri-Kemasan-Semester-I-Capai-Rp-22-Triliun

Fuad, M., Christine H., Nurlela, Sugiarto, Paulus Y.E.F. (2000). Pengantar Bisnis. Jakarta: Gramedia.

Flippo, Edwin B. (1998). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.

Griffin, Ricky W. (2002). Management (7Th ed.). Amerika: Houghton Mifflin Company.

Hariandja. M.T.E. (2002). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Grasindo.

Indonesia. Kementrian Perindustrian (2012). Perkembangan Jumlah unit usaha industri besar dan sedang Indonesia. Retrieved September 06, 2012, from source: http://kemenperin.go.id/statistik/ibs_indikator.php?indikator=1

Indonesia. Kementrian Perindustrian (2012). Perkembangan nilai produksi industri besar dan sedang Indonesia. Retrieved September 06, 2012, from source: http://kemenperin.go.id/statistik/ibs_indikator.php?indikator=2

Kotler, P. (1980). *Marketing management: analysis, planning, and control* (4th ed.). London: Prentice-Hall, Inc.

Moleong, J.L. (2002). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pawito (2007). Penelitian komunikasi kualitatif. Yogyakarta: LKiS.

Pearce/Robinson (2008). *Strategic management,* Manajemen strategis: formulasi, implementasi dan pengendalian (10Th ed.)(Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.

Porter, Michael A. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, Michael A. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

Pupuk Kaltim (2012). Pupuk Kaltim BUMN dengan inovasi SDM terbaik. Retrieved September 06, 2012, from source: http://www.pupukkaltim.com/ina/news/index.php?act=news_detail&p_id=1208

Robbins, S. & Coulter, M. (2007). *Management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Saragih, et al. (1994). Metode penelitian sosial ekonomi. Jakarta: Direktorat Perguruan Tinggi Swasta.

Siagian, S.P. (1995). Filsafat administrasi. Jakarta: Gunung Agung.

Suharyadi & Purwanto S.K. (2009). Statistika: untuk ekonomi dan keuangan modern (Edisi 2)(Buku 2). Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono (2008). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: CV.Alfabeta.

Suryabrata, S. (1993). Metodologi penelitian. Yogyakarta: Rajawali Pers.

Susanto, A.B. (2005). *World class family business.* Jakarta Selatan: Quantom Bisnis & Manajemen (PT.Mizan Pustaka).

Sutopo, H.B. (2006). Metode penelitian kualitatif. Surakarta: UNS Press.

Telkomsel (2012). Pengakuan sebagai leader pengembangan sumber daya manusia, Telkomsel raih Leadership Award dari Dale Carnegie. Retrieved September 06, 2012, from source: http://www.telkomsel.com/about/news/293-Pengakuan-sebagai-Leader-Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia--Telkomsel-Raih-Leadership-Award-dari-Dale-Carnegie.html

Terry G.R. (2001). Manajemen dasar, pengertian, dan masalah (Revisi ed.). Jakarta: Bumi Aksara

Tulsian, P.C. & Pandey V. (2009). *Business organization and management.* India: Pearson Education.

Umar, Husein (2000). *Business an introduction.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Werther, William B., Jr. & Keith Davis, (1993). *Human resource and personnel management.* New York: McGraw-Hill.

Wibawa, H. (2012). ASIA HRD AWARD 2012: Pengelolaan SDM Pelindo II terbaik se-Asia. Retrieved September 06, 2012, from source: http://www.bisnis.com/articles/asia-hrd-award-2012-pengelolaan-sdm-pelindo-ii-terbaik-se-asia

Wibawa, H. (2012). SDM pelabuhan: belanjad SDM PT Pelindo II Rp470 miliar. Retrieved September 06, 2012, from source: http://m.bisnis.com/articles/sdm-pelabuhan-belanja-sdm-pt-pelindo-ii-rp470-miliar

Wikipedia ensiklopedia bebas. (2012). Manajemen. Retrieved September 08, 2012, from: http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen

Wikipedia ensiklopedia bebas. (2012). Perusahaan keluarga. Retrieved September 11, 2012, from: http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan_keluarga