# MANAJEMEN DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BANDENG JUWANA DI SEMARANG

Tan Johanna Tannia
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
*E-mail*: tan_johana@yahoo.com

***Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen dan pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bandeng Juwana di Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Data diperoleh dengan mewawancarai informan dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan luas. Kemudian hasil wawancara dituangkan ke dalam laporan kualitatif sesuai format yang ada. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik, sekretaris, kepala bagian SDM dan staff SDM. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa SDM perusahaan perlu banyak dilakukan pelatihan-pelatihan, seperti latihan untuk memiliki jiwa kewirausahaan, disiapkan untuk membuat iklan dan promosi bagi perusahaan serta perlu dibangun rasa memiliki perusahaan dalam setiap diri karyawan. Semua latihan-latihan tersebut untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan dan memaksimalkan kinerja karyawan.**

***Kata Kunci*—Manajemen, pengembangan, sumber daya manusia, pelatihan karyawan, kinerja karyawan.**

## I.PENDAHULUAN

Kualitas Sumber Daya Manusia penting di dalam perusahaan seperti pada perusahaan keluarga. Di dalam perusahaan keluarga pada umumnya mayoritas kedudukan-kedudukan tertinggi diduduki oleh keluarga, namun keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada kedudukan-kedudukan yang tinggi namun juga pada karyawan-karyawan tingkat bawah yang berhubungan langsung dengan konsumen. Untuk itu perusahaan keluarga tetap memerlukan kualitas dan kinerja SDM yang maksimal. Sehingga perusahaan keluarga tidak bisa hanya mengandalkan kekuatan sendiri tanpa ditopang oleh SDM perusahaan yang memiliki produktivitas yang baik.

Sekalipun perusahaan menggunakan peralatan yang canggih, namun *skill* dari SDM perusahaan tetaplah ikut menentukan keberhasilan perusahaan. Namun tidak semua SDM dapat memberikan pengaruh atau dampak positif kepada perusahaan, karena setiap SDM memiliki karakter, watak, serta kinerja yang berbeda-beda tergantung pada setiap pribadi. Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. (Simalango, 2010).

Kinerja karyawan di ukur dari berbagai aspek dan nantinya kinerja karyawan yang baik dan yang buruk akan menghasilkan hasil akhir yang berbeda. Kinerja dari karyawan yang baik tentunya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan akan semakin unggul jika di padukan dengan kinerja SDM yang baik, karena karyawan dapat bekerja maksimal sesuai target dan bahkan mungkin melebihi target yang di tentukan. Sebaliknya, untuk karyawan yang memiliki kinerja buruk akan menurunkan kualitas dan kuantitas perusahaan sehingga menjadi beban perusahaan. Untuk mengantisipasi itu semua maka setiap karyawan harus di motivasi dan di arahkan dengan benar agar tetap menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal untuk perusahaan. Berdasarkan hasil tanya jawab saya dengan salah seorang staff SDM pada PT. Bandeng Juwana, dapat diketahui bahwa dalam PT. Bandeng Juwana terdapat masalah dengan kinerja SDM yang semakin menurun seiring dengan bertambahnya masa kerja. Penurunan kinerja tersebut tidak terjadi pada semua karyawan tetapi cukup mengganggu kinerja karyawan yang lain. Karena begitu pentingnya peran SDM dalam sebuah perusahaan maka saya tertarik untuk meneliti fungsi SDM pada PT. Bandeng Juwana dengan judul skripsi "Manajemen dan Pengembangan fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Bandeng Juwana di Semarang".

Manajemen merupakan ilmu dan seni yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Menurut Alam S. (2007) *planning* (perencanaan) merupakan suatu fungsi manajemen yang paling utama. Pada urutan-urutan kegiatan, perencanaan merupakan awal kegiatan. Fungsi yang lain akan bekerja setelah diberi arahan oleh bagian perencanaan. Pengorganisasian diartikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu kesatuan yang dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan merupakan tugas untuk membenarkan kesalahan yang terjadi demi tercapainya tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2007, p. 39), mengemukakan bahwa pengarahan adalah salah satu fungsi manajemen yang terkait dengan tindakan pemimpin untuk memotivasi bawahannya, tindakan pemimpin untuk menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di dalam perusaahaan, tindakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu, tindakan pemimpin untuk memilih jalur komunikasi yang paling efektif di dalam perusahaan, dan tindakan pemimpin untuk menjalin kesepakatan-kesepakatan tertentu dengan para bawahan. Pengawasan merupakan fungsi penting dalam organisasi. Pengawasan bukan keinginan untuk mencari-cari kesalahan. Pengawasan merupakan tugas untuk membenarkan kesalahan yang terjadi demi tercapainya tujuan organisasi. Henry Fayol dalam bukunya *"General Industrial Management"* memberi definisi pengawasan sebagai tindakan

meneliti apakah segala sesuatunya telah tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Secara umum, tujuan dari pengawasan adalah memastikan pekerjaan sesuai dengan rencana, mencegah adanya kesalahan, menciptakan kondisi agar karyawan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, mengadakan koreksi terhadap kegagalan yang timbul, dan memberi jalan keluar atas suatu kesalahan. (Alam S. 2007)

Manajemen sumber daya manusia menurut Wijayanto (2012, p.249) manajemen SDM merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengolahan rekutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan SDM. Proses manajemen meliputi berbagai tahap, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Rekrutmen adalah proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan pada posisi tertentu. *Output* dari proses rekutmen adalah pelamar, yaitu terkumpulnya sejumlah pelamar atau calon karyawan pada jabatan tertentu yang prospektif. Dalam proses rekrutmen, perusahaan dapat menggunakan dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal, yaitu perusahaan dapat mengumpulkan calon pengisi jabatan yang lowong dari internal perusahaan. Beberapa perusahaan menmpunyai kebijakan *promotion from within*, yaitu mengutamakan pengisian jabatan yang lowong dengan memprioritaskan promosi kepada karyawan internal perusahaan. Sedangkan sumber eksternal, biasanya sumber rekrutmen perusahaan berasal dari lingkungan eksternal, misalnya masyarakat, lembaga pendidikan, lembaga pemerintahan, lembaga swasta penyedia tenaga kerja, dsb. (Wijayanto, 2012, p.250-252).

Menurut Efendi (2002, p.3), SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas perusahaan dengan cara yang etis, dan sosial dan dapat dipertanggungjawabkan.

Perusahaan harus melakukan perencanaan sumber daya manusia demi memenuhi kebutuhan tenaga kerja (Madura, 2007, p.60). Perencanaan sumberdaya manusia meliputi tiga tahap, yaitu:

a) Meramalkan kebutuhan tenaga kerja: dilakukan dengan menghitung kebutuhan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan, sehingga tidak terjadi kelebihan maupun kekurangan sumberdaya manusia. Perusahaan harus memperkirakan faktor ekspansi, pensiunan, pemecatan, serta pengunduran diri.

b) Analisis kerja: dilakukan dengan menentukan pekerjaan (tugas dan tanggung jawab) bagi karyawan dan menentukan syarat yang dibutuhkan untuk mengisi suatu posisi dalam organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa karyawan tersebut layak dan cocok untuk posisi pekerjaan tersebut.

c) Perekrutan: dilakukan untuk mencukupi jumlah kandidat karyawan yang dibutuhkan perusahaan setelah memenuhi Syarat yang diajukan oleh perusahaan.

Kriteria yang digunakan untuk mendeteksi kelemahan dan kekuatan internal pada fungsi sumber daya manusia(Mathis & Jackson, 2006, p. 378):

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Selain itu, juga dapat dideteksi dari (Dirgantoro, 2007, p. 43):

1. Hubungan ketenagakerjaan
2. Perekrutan
3. Program pelatihan
4. Sistem penilain performa
5. Sistem insentif
6. Tingkat absensi dan turnover karyawan

Lingkungan internal usaha dianalisa dengan cara mengidentifikasi kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness)* dari masing-masing fungsi bisnis yang ada di perusahaan seperti fungsi manajemen, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi (David, 2011). Pemasaran menurut Asosiasi Pemasaran Amerika yang dikutip oleh Grewal & Levy (2010) menyatakan bahwa pemasaran merupakan suatu aktivitas, seperangkat organisasi, dan proses untuk menciptakan, menangkap, mengkomunikasikan, mengirimkan dan mengubah penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, *partners*, dan komunitas secara luas. Produksi dan operasional perusahaan merupakan suatu bisnis yang mencakup semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan usaha yang minimum (David, 2011, p. 145). Menurut David (2011) bagaimana pengeluaran atau pembelanjaan uang dan rekomendasi tanpa memperhatikan masalah dari pengeluaran, meneliti keuntungan dan kerugian dalam berbisnis, menganalisis biaya-biaya, margin dan aliran kas.

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel-variabel yang berasal atau berada di dalam organisasi/perusahaan itu sendiri. Komponen-komponen lingkungan internal lebih cenderung mudah untuk dikendalikan oleh organisasi karena perusahaan lebih memiliki bargaining value terhadap hal-hal yang berada di dalam perusahaan (Dirgantoro, 2007, p. 40).

Kekuatan dan kelemahan internal organisasi dapat terlihat di fungsi bisnis yang ada dalam organisasi.Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis merupakan aktivitas manajemen strategis.Organisasi menggunakan strategi yang memperkuat kekuatan internal dan mengeliminasi kelemahan internal.Kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dibandingkan secara relatif dengan kompetitor(David, 2011, p. 44).

Dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan, maka perlu dilakukan proses pengumpulan dan penggabungan informasi terkait fungsi bisnis yang ada dalam suatu perusahaan. Prosesinternal auditmemberi peluang bagi partisipan untuk memahami pekerjaan mereka, departemen, dan divisi yang tepat untuk organisasi secara keseluruhan. Internal audit merupakan alat yang sangat baik untuk

meningkatkan proses komunikasi dalam suatu organisasi (David, 2011, p. 125).

Pada lingkungan eksternal perusahaan terdapat beberapa kekuatan yang dapat memiliki pengaruh terhadap perusahaan. David (2009, p. 120) memaparkan adanya lima kekuatan eksternal (*external forces*) yang terdiri dari: kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan kompetitif atau persaingan.

Analisa SWOT digunakan untuk menganalisa strategi apa saja yang dapat digunakan oleh perusahaan dari hasil analisis SWOT-nya. *Tools* yang dipakai adalah *matrix* SWOT.

Bateman dan Snell (2008, p. 170) mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan perbandingan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang membantu para eksekutif merumuskan strategi bagi perusahaan dalam upaya menghadapi lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan. Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 170), analisis SWOT membantu para manajer untuk mempelajari faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal terkait dengan *strength* dan *weakness* perusahaan, sedangkan faktor eksternal terkait dengan *opportunities* dan *threats* dari perusahaan.

Di dalam *matrix* SWOT terdapat empat tipe strategi yaitu strategi SO *(Strengths-Opportunities)* merupakan strategi untuk memberdayakan kekuatan perusahaan untuk menangkap peluang yang menguntungkan, strategi ST *(Strengths-Threats)* merupakan strategi perusahaan untuk menggunakan kekuatannya dalam hal menghindari ancaman yang datang, strategi WO *(Weaknesses-Opportunities)* merupakan strategi perusahaan untuk mengambil peluang menguntungkan dalam rangka mengurangi kelemahan, strategi WT *(Weaknesses-Threats)* merupakan strategi untuk menghindari ancaman dan memperkuat perusahaan dengan mengurangi kelemahan internal (David, 2009).

Menurut David (2011), tahapan bagi perusahaan dalam melakukan formulasi strategi, yaitu penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekaya ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan.

Rumusan masalah yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah bagaimana pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Bandeng Juwana, bagaimana kondisi internal dan eksternal pada PT. Bandeng Juwana, bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia bagi PT. Bandeng Juwana. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan sumber daya manusia PT. Bandeng Juwana, untuk mengetahui situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal dari PT. Bandeng Juwana, untuk menyusun strategi pengembangan usaha bagi PT. Bandeng Juwana.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Bandeng Juwana, untuk mengetahui situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal dari PT. Bandeng Juwana, untuk menyusun strategi pengembangan usaha bagi PT. Bandeng Juwana.

## II.METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif, Creswell (2008) mendefinisikannya sebagai suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral.Penelitian deskriptif lebih menekankan bagaimana suatu peristiwa dapat terjadi. Dikatakan lebih luas lagi bahwa kita tidak meneliti masalahnya sendiri, tetapi juga variabel-variabel lain yang berhubungan dengan masalah itu. (W. Gulo, 2000).

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah teknik wawancara dengan sumber data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2011, p. 231), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara juga dapat digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan secara lebih mendalam. Wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara semi terstruktur yang dimana dalam pelaksanaannya peneliti tidak hanya berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara semi terstruktur yang dimana dalam pelaksanaannya peneliti tidak hanya berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara terpimpin (terarah/terpola) yaitu wawancara dengan menyusun pertanyaan yang sebelumnya telah dipersiapkan, menggunakan draft wawancara. Joko, U.( 2010, p.245).

Sumber data yang digunakan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer menurut Sekaran (2007), “data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi” (p. 60). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban informan yang diperoleh dari wawancara. Data sekunder yang diperoleh melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti internet (*website* perusahaan yang terkait), peneliti terdahulu yang terkait, dengan informasi perusahaan, laporan dari konsumen lainnya, dan brosur dari perusahaan tersebut. (Bungin, 2008, p. 122).

Langkah reduksi data melibatkan beberapa tahap. Tahap pertama adalah editing, pengelompokan dan meringkas data. Tahap kedua, peneliti menyusun catatan yang berhubungan dengan aktivitas dan proses-proses sehingga peneliti menemukan tema-tema,pola-pola dan kelompok-kelompok data. Dalam tahap ini mungkin data yang diperoleh masih kurang relevan sehingga data disimpan terlebih dahulu.

Komponen kedua analisi interaktif dari Miles dan Huberman , yakni penyajian data, yakni mengorganisasikan data yang satu dengan data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan.

Pada komponen terakhir, yaitu penarikan dan pengujian kesimpulan, peneliti pada dasarnya mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada. Ada kalanya kesimpulan telah tergambar sejak awal, namun kesimpulan final tidak pernah dapat dirumuskan secara memadai tanpa peneliti menyelesaikan analisis seluruh data

yang ada. Peneliti dalam kaitan ini masih harus mempertajam, atau mungkin merevisi kesimpulan-kesimpulan yang telah dibuat untuk sampai pada kesimpulan final berupa proporsi-proporsi ilmiah mengenai gejala atau realitas yang di teliti. (Pawito, 2007)a,

Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004, p330). Dengan demikian, terdapat tiga macam triangulasi, yaitu: triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Triangulasi teknik pengumpulan data adalah teknik triangulasi yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi waktu adalah teknik triangulasi yang mengecek kredibilitas data dengan melakukan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Secara khusus, penelitian ini akan menggunakan jenis triangulasi sumber yang mengecek validitas dan kredibilitas dari data-data yang dikumpulkan melalui beberapa sumber. Kemudian dihasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member chek*) dengan sumber data yang digunakan.

## III.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat bahwa pemilik memberikan arahan langsung kepada sekretaris dan direktur. Kemudian sekretaris mensosialisasikan kepada kepala divisi masing-masing, kepala divisi kemudian mendelegasikan kepada karyawan yang berada dibawah divisinya. Namun selain memonitor karyawan, Pak Daniel selaku pemilik pun tidak sungkan untuk terjun langsung ke bagian produksi dan penjualan jika dinilai perlu untuk turun tangan secara langsung. Direktur dipimpin langsung oleh Pak Daniel dan direktur juga membawahi sekretaris. Direktur bertugas untuk memberikan arahan-arahan kepada sekretaris, direktur juga berdiskusi dengan Pak Daniel untuk membuat keputusan-keputusan terbaik.

Perencanaan pada sumber daya manusia, Bandeng Juwana sebagai perusahaan keluarga memiliki motivasi dan stabilitas yang kuat karena keberlangsungan keluarga Bandeng Juwana bergantung pada kinerja perusahaan. Keluarga menyadari diri sebagai bagian dari Bandeng Juwana yang dituntut untuk selalu memajukan dan mengembangkan perusahaan agar kebutuhan hidup keluarga juga dapat terus berjalan. Rasa tanggungjawab pada perusahaan keluarga oleh keluarga pemilik lebih besar dibanding perusahaan *non* keluarga. Hal tersebut juga mendasari Bandeng Juwana ingin meningkatkan citra perusahaan untuk semakin meningkatkan jumlah konsumen yang otomatis meningkatkan pendapatan perusahaan.

Terkait dengan fungsi sumber daya manusia, pihak pemilik merekrut sumber daya manusia yang memiliki standar pendidikan minimal SMA, mau bekerja, dan memang sedang membutuhkan pekerjaan. Pihak pemilik merasa bahwa sumber daya manusia dengan kriteria yang demikian akan mampu menunjukkan kerja keras dan semangat yang tinggi serta mudah dibimbing dan diarahkan.

Pengorganisasian pada sumber daya manusia, dalam hal kinerja karyawan masih sering mengalami penurunan setelah karyawan bekerja selama kurang lebih 6 bulan, karena pada 3 bulan awal karyawan bekerja dianggap sebagai masa percobaan untuk kemudian ditentukan apakah dapat lanjut sebagai karyawan tetap atau tidak. Karyawan yang telah diangkat sebagai karyawan tetap dengan seiring berjalannya waktu, kinerjanya akan berubah dan kebanyakan semakin menurun. Biasanya sekitar 6 bulan setelah bekerja di perusahaaan, perubahan kinerja mulai dapat dilihat. Berdasarkan keterangan dari Mbak Yohana (salah satu staff bagian SDM-personalia) karyawan yang sudah diangkat sebagai karyawan tetap dan sudah melewati masa *training* memiliki kecenderungan penurunan kinerja.

Menurut analisa pihak SDM-personalia hal tersebut dikarenakan jenjang karyawan antar karyawan yang tidak di bedakan secara signifikan sehingga karyawan merasa kinerja yang diberikan tidak akan membuatnya memiliki jenjang karir yang lebih tinggi. Juga persaingan yang ketat antar karyawan jika ingin memiliki jabatan yang tinggi, karena jumlah karyawan yang begitu banyak yang berjumlah 300 orang, sedangkan pihak perusahaan hanya akan memilih satu atau dua orang untuk menjadi kepala bagian tiap divisi, hal tersebut yang dinilai melemahkan motivasi kerja para karyawan. Hal-hal yang merupakan penurunan dan kelalaian tanggung jawab karyawan antara lain adalah sering datang terlambat padahal sebelumnya tidak, membolos kerja tanpa ada ijin, dan tidak membawa kartu tanda karyawan (kartu tanda karyawan adalah kartu yang wajib dibawa setiap karyawan pada saat jam kerja).

Untuk mengatasi hal tersebut bagian SDM melakukan konseling rutin kepada setiap karyawannya agar dapat terus memantau kinerja dan motivasi para karyawannya dalam bekerja. Konselling ini dilakukan rutin biasanya dalam kurun waktu 2-3 bulan sekali dan dilakukan pada seluruh karyawan, baik yang bermasalah maupun tidak. Namun karyawan yang bermasalah akan diutamakan.

Pengarahan pada sumber daya manusia, karyawan yang melakukan pelanggaran akan diberikan surat peringatan (SP), surat peringatan tersebut akan diberikan sampai 3x kesalahan. Pada SP yang ketiga, karyawan akan dipindah ke bagian lain atau diberhentikan jika memang kesalahan yang dilakukan sangat fatal, seperti mencuri.

Perlu diketahui pula di dalam PT. Bandeng Juwana jam kerja yang diberikan pada karyawan menggunakan sistem *shift*. Pembagian *shift* ada dua, *shift* petama ada pada jam 07.00-14.00 dan *shift* kedua pada jam 14.00-21.00. Selesai semua operasi karyawan pada pukul 23.00 sehingga di sela-sela pekerjaan pada jam 09.00 akan ada karyawan tambahan sampai jam 16.00 kemudian karyawan tambahan *shift* berikutnya pada jam 16.00-23.00. Setiap karyawan memiliki jam kerja yang sama yaitu 7 (tujuh) jam walaupun pada *shift* yang berbeda-beda. Pembagian karyawan ke dalam *shift* ini dimaksudkan untuk mengurangi beban kerja sehingga karyawan tetap dapat memberikan kinerja yang maksimal pada setiap jam kerjanya.

Fungsi pengarahan ini terkait dengan segala upaya yang dilakukan pimpinan atau pihak pemilik bagi para karyawan. Pada bagian ini, akan dijelaskan mengenai upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak pemilik dari PT. Bandeng Juwana bagi para karyawannya.

Untuk mendapatkan perhatian dari karyawan, maka pihak pemilik memotivasi karyawannya dengan cara mendisiplinkan karyawan. Untuk mendisiplinkan karyawan yang lalai (datang terlambat tanpa ijin, tidak membawa kartu identitas karyawan, dan sebagainya), perusahaan memberi surat peringatan sampai tiga kali. Pihak Bandeng Juwana juga secara rutin mengadakan konseling kepada seluruh karyawannya terutama pada karyawan yang bermasalah akan langsung dipanggil dan kemudian dilakukan konseling untuk menentukan *punishment* dan sanksi-sanksi lain yang akan diberikan.

Jika karyawan melakukan pelanggaran maka akan diberikan surat peringatan (SP), surat peringatan tersebut akan diberikan sampai 3x kesalahan. Pada SP yang ketiga, karyawan akan dipindah ke bagian lain atau diberhentikan jika memang kesalahan yang dilakukan sangat fatal, seperti mencuri.

Pihak pemilik mengandalkan kepala setiap bagian untuk mengontrol. Pada setiap *shift* telah ditetapkan 3 orang karyawan yang bertugas sebagai kepala dan mengontrol perilaku para karyawan di *shift* tersebut. Perilaku dan kinerja setiap karyawan terus terkontrol dibawah pengawasan kepala karyawan masing-masing shift, sehingga jika ada karyawan yang kinerjanya tidak sesuai dengan yang telah diterapkan perusahan, maka karyawan akan ditegur, namun jika dinilai turut mengganggu kinerja karyawan lain maka karyawan yang bersangkutan akan dipanggil untuk dilakukan konseling perihal kinerjanya.

Analisa lingkungan internal untuk pemasaran, PT. Bandeng Juwana juga merangkul semua segmen masyarakat untuk dapat membeli produknya. Semua orang dapat menikmati Bandeng produksi PT. Bandeng Juwana karena pihak perusahaan menyediakan produk yang dapat dibeli sesuai dengan keinginan dan kemampuan konsumen. Bandeng Juwana merangkul semua segmen masyarakat karena memang Bandeng Juwana tidak memiliki target pada segmen tertentu, Bandeng Juwana ingin agar seluruh masyarakat pada semua kalangan dapat menikmati produknya. Sebagai contoh, Bandeng ada yang dijual per kg, sehingga konsumen dapat membeli sesuai kebutuhan, keinginan dan kemampuannya. Jumlah berat (kg) yang dibeli tidak ada ketentutan minimal maupun maksimal, sehingga semua dapat membeli.

Pemasaran Bandeng Juwana sudah baik dalam hal yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan pelayanan terus menerus, namun ada hal yang seharusnya dilakukan oleh pemasaran namun tidak dilakukan, hal tersebut adalah penggunaan iklan dan promosi untuk semakin memperkenalkan Bandeng Juwana kepada masyarakat. Bandeng Juwana dapat menjadi perusahaan yang lebih besar lagi dengan promosi dan iklan-iklannya kepada masyarakat dan konsumen-konsumennya.

Analisa internal untuk produksi, PT. Bandeng Juwana memiliki sebuah ruangan *cool room* yang berfungsi untuk menyimpan bahan baku untuk persediaan 10 hari kedepan, sehingga PT. Bandeng Juwana tidak pernah mengalami kekurangan pasokan yang menyebabkan produksi berkurang. Bahkan pada event-event tertentu saat permintaan melonjak, *cool room* selalu dipenuhi. Selain tidak pernah mengalami kekurangan pasokan bahan baku, untuk kelebihan produksi pun tidak menjadi sebuah masalah untuk PT. Bandeng Juwana dikarenakan kelebihan produksi dapat di *vacuum* untuk dijual lagi dengan kualitas yang tetap baik.

Bahan baku Bandeng Juwana sendiri didapat dari 3 pemasok dengan rincian 1 pemasok dari Juwana dan 2 pemasok dari Semarang. Pak Daniel menjelaskan bahwa ia selalu membeli lebih mahal dari orang lain, bahkan bahan baku yang ia beli selalu ia bayar lebih mahal dari harga pasaran, karena Pak Daniel menginginkan kualitas yang terbaik bukan hanya baik saja. Pak Daniel mengatakan tidak masalah untuk membayar lebih mahal asalkan yang ia dapat adalah yang terbaik, dan jika tidak baik maka akan dikembalikan untuk diganti dengan Bandeng yang terbaik. Untuk masalah kualitas, Pak Daniel tidak mau asal-asalan.

Analisa internal untuk keuangan, Fungsi keuangan PT. Bandeng Juwana dilakukan oleh staff bagian keuangan, dan untuk pendapatan sehari-hari laporan ada pada kasir yang terlibat langsung dalam penerimaan hasil penjualan produk. Untuk hasil keseluruhan nantinya akan direkap oleh staff keuangan. Pihak pemilik juga melakukan kerjasama dengan bank untuk memudahkan kepengurusan keuangan perusahaa. Seperti yang pernah terjadi, seorang konsumen membeli produk dari PT. Bandeng Juwana dan didapati kelebihan sebesar 9.000.000 juta rupiah, pihak Bandeng Juwana langsung menghubungi bank dan meminta data dari konsumen tersebut untuk dihubungi dan diinformasikan mengenai kesalahan tersebut. Data tersebut tidak bisa sembarangan diperoleh jika pihak Bandeng Juwana tidak menjalin kerjasama yang baik dengan bank.

Pihak pemilik berencana untuk melakukan lebih banyak investasi dengan membuka cabang Bandeng Juwana untuk pertama kali. Cabang tetap akan dibuka di Semarang namun di lokasi yang berbeda. Untuk meningkatkan efisiensi biaya, Pak Daniel selaku pemilik menerapkan kepada karyawan bagian keuangannya untuk selalu membuat perencanaan pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan kemudian setelah direalisasikan tetap dibuat laporan realisasinya apakah sesuai atau bahkan berbeda jauh untuk kemudian dianalisa. Pencegahan adanya hal-hal yang tidak diinginkan dalam keuangan adalah dengan diadakan audit internal untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan.

Analisa internal fungsi sumber daya manusia, Kinerja karyawan terus dipantau oleh perusahaan dengan pengadaan konseling rutin dan pengawasan kerja yang dilakukan oleh kepala bagian divisi masing-masing, agar karyawan yang menurun kinerjanya dapat segera di tegur atau jika penurunan kinerjanya fatal dan menganggu jalannya kinerja karyawan lain maka karyawan tersebut akan dipanggil untuk konseling.

Untuk mencegah tingginya tingkat absensi karyawan maka karyawan yang tidak masuk kerja tanpa ijin dan alsan yang jelas akan diberikan surat peringatan (SP) sampai 3 kali kesalahan jika kesalahan tersebut tidak fatal. Jika kesalahan fata seperti mencuri maka karyawan akan langsung diberhentikan. Agar tingkat *turnover* karyawan rendah maka

perusahaan menempatkan karyawan sesuai kemampuan dan minatnya agar karyawan mampu memberikan hasil kinerja yang maskimal.

Hasil analisa lingkungan internal menunjukkan beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada pada PT. Bandeng Juwana. Kekuatan perusahaan adalah pengalaman dalam jenis usaha bandeng selama lebih dari 50tahun, merupakan perusahaan mandiri, memiliki jumlah pemasok yang cukup banyak, dapat memenuhi permintaan yang melonjak sewaktu-waktu. Kelemahan perusahaan adalah didominasi oleh keluarga, belum maksimal dalam penerapan manajemen professional.

Hasil analisa lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang ada pada PT. Bandeng Juwana. Peluangnya yaitu permintaan Bandeng duri lunak sebagai oleh-oleh khas yang semakin meningkat, minat konsumen terhadap produk Bandeng Juwana tinggi, banyak biro wisata yang ingin bekerjasama dengan Bandeng Juwana. Sedangkan ancamannya adalah persaingan dengan perusahaan pengelolaan bandeng lain, masuknya pesaing-pesaing baru.

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang ada kemudian dipilih masing-masing dua sampai tiga kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dimasukkan ke dalam *matrix* SWOT.

Berikut ini akan diuraikan beberapa hal mengenai ancaman persaingan dengan perusahaan pesaing bagi PT. Bandeng Juwana:

a. Setara atau tidaknya kemampuan pesaing

Menurut Bapak Daniel, pesaing di luar sana yaitu perusahaan-perusahaan sejenis yaitu Bandeng Presto, Lumba-lumba, Bonafide dan Dyriana memiliki peluang dan kemampuan yang sama dengan perusahaan milik Pak Daniel, namun Pak Daniel memiliki berbagai macam menu yang berasal dari kreativitas sendiri yang tidak dimiliki pesaing lain.

b. Kemampuan pelanggan untuk beralih kepada perusahaan saingan

Pelanggan memiliki kebebasan untuk memilih produsen manapun, semua tergantung kepuasan dari setiap pelanggan. Menurut Pak Daniel, ia juga banyak mendengar dari para karyawannya bahwa sebelah lebih ramai atau perusahaan lain sudah menggaet konsumen PT. Bandeng Juwana, Pak Daniel menjelaskan jika itu semua adalah hak dari pelanggan dan yang perlu kita (pihak PT. Bandeng Juwana) perhatikan adalah bagaimana meningkatkan kualitas kita dengan tidak sibuk memperhatikan orang lain, namun memperhatikan diri sendiri dan lakukan perubahan.

c. Menentukan dampak persaingan dengan perusahaan pesaing

Adanya perusahaan pesaing membuat Bandeng Juwana semakin memperbaiki kualitas pelayanan dan produk perusahaan agar konsumen tidak beralih ke perusahaan pesaing. Menurut Pak Daniel, konsumen dapat loyal kepada perusahaan jika perusahaan memberikan yang terbaik dari perusahaan.

d. Menentukan upaya-upaya untuk menghadapi perusahaan pesaing

Perusahaan hanya terus meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen dalam menghadapi perusahaan pesaing yang kian menjamur terutama di Semarang.

4.5.2 Potensi masuknya pesaing baru

Berikut ini akan diuraikan beberapa hal mengenai ancaman masuknya pesaing baru bagi PT. Bandeng Juwana:

a. Tingkat pengalaman yang dibutuhkan

Untuk memasuki bisnis Bandeng duri lunak menurut Pak Daniel dibutuhkan kegigihan dan keberanian untuk mencoba. Pak Daniel sendiri mengatakan bahwa ia sudah menggeluti bisnis Bandeng Juwana selama 51 tahun, sehingga ia tidak mengkhawatirkan pesaing baru.

b. Persyaratan modal

Untuk modal yang diperlukan dalam membangun usaha Bandeng ini menurut Pak Daniel cukup besar saat ini, karena diperlukan berbagai alat untuk mengolah Bandeng Presto dan juga tenaga-tenaga karyawan yang mumpuni juga diperlukan. Menurut Pak Daniel modal yang diperlukan berkisar antara 500 juta rupiah sampai dengan 1 miliar, tergantung seberapa besar usaha pengolahan dan penjualan Bandeng ini akan dibuka.

c. Menentukan dampak masuknya pesaing baru

Dampak pesaing baru bagi Bandeng Juwana tidak dipusingkan, Bandeng Juwana sampai saat ini masih dapat bertahan karena sudah memiliki konsumen-konsumen loyal yang selalu membeli produknya. Namun memang beberapa konsumen ada yang beralih membeli produk perusahaan lain namun hal tersebut tidak menjadi masalah bagi Bandeng Juwana.

d. Menentukan upaya-upaya untuk menghadapi pesaing baru

Menghadapi pesaing baru, Bandeng Juwana menanggapi dengan santai. Bandeng Juwana memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena waktu sudah membuktikan Bandeng Juwana mampu bertahan sampai saat ini dengan pengalaman dan konsumen yang dimiliki perusahaan. Menurut Pak Daniel, pesaing tidak perlu dipikirkan bagaimana menghadapinya, jalani saja dan perbaiki diri.

4.5.3 Potensi masuknya produk pengganti

a. Laba yang diperoleh perusahaan

Keberadaan produk pengganti dapat mengalihkan minat pelanggan PT. produk Bandeng Juwana, sehingga hal tersebut tentu saja dapat mengurangi laba yang diperoleh oleh PT. Bandeng Juwana. Namun sampai saat ini menurut Bapak Daniel, ia tidak menemukan adanya produk pengganti dari produk Bandengnya sehingga untuk saat ini perusahaan tidak mengalami penurunan laba. Tetapi bila ada produk pengganti, Bapak Daniel menjelaskan untuk menghadapi masuknya produk pengganti, PT. Bandeng Juwana hanya berupaya mempertahankan kualitas pelayanan dan produk, karena memang kualitas kualitas pelayanan dan produk yang merupakan kunci kesuksesan dari PT. Bandeng Juwana.

b. Tingkat harga produk pengganti

Menurut Pak Daniel, Pak Daniel tidak menemukan adanya produk pengganti untuk produk Bandeng yang ia jual. Tingkat harga produk pengganti tidak ada dikarenakan tidak ada produk pengganti.

c. Menentukan dampak masuknya produk subtitusi

Pak Daniel menjelaskan tidak ada produk subtitusi untuk produknya sehingga tidak ada dampak dari masuknya produk subtitusi karena tidak ada produk subtitusi.

d. Menentukan upaya-upaya untuk mengahadapi produk pengganti

Perusahaan tidak melakukan upaya-upaya untuk menghadapi produk pengganti dikarenakan perusahaan tidak menemukan produk pengganti untuk produk perusahaannya.

Daya tawar pemasok

a. Jumlah pemasok yang dimiliki perusahaan

PT. Bandeng Juwana memiliki jumlah pemasok sebanyak 3 pemasok. Yang terdiri dari, 1 pemasok dari Juwana dan 2 pemasok dari Semarang. Pemasok langganan PT. Bandeng Juwana memberikan harga yang sesuai dengan kualitas yang diberikan. Harga yang dipatok juga tidak seenaknya, saat semua harga naik maka pemasok juga akan menaikan harga dan saat harga turun, pemasok juga akan menurunkan harga.

b. Hubungan perusahaan dengan para pemasok

Menurut Bapak Daniel, pihaknya selalu menjaga hubungan yang baik dengan pemasok. Pak Daniel menerangkan bahwa ia selalu membeli di atas harga yang ditawarkan dan di atas harga pasar untuk memperoleh Bandeng dengan kualitas terbaik. Jika Bandeng yang diberikan tidak sesuai dengan kualitas yang diinginkan maka Bandeng dapat dikembalikan. Pak Daniel juga menerangkan bahwa untung yang diperoleh tidak banyak juga tidak apa-apa, yang penting konsumen puas dan penjualan produk selalu mengalami peningkatan ataupun stabil.

c. Menentukan dampak daya tawar pemasok

Pihak Bandeng Juwana membeli Bandeng dari pemasok tetap, pihak pemasok selalu dituntut oleh pihak Bandeng Juwana untuk memberikan bandeng dengan kualitas terbaik dengan harga yang akan dibayar lebih tinggi dari harga pasar. Pemasok memiliki daya tawar yang cukup tinggi, namun pemasok juga tidak seenaknya memberikan harga, harga yang ditawarkan sesuai dengan kondisi pasar (mengikuti fluktuasi harga naik atau turun). Namun saat pemasok menawarkan harga tinggi maka Bandeng Juwana tidak bisa berbuat apa-apa dan menerima harga tersebut dengan syarat kualitas bandeng yang ditawarkan adalah kualitas yang terbaik.

d. Menentukan upaya-upaya menghadapi daya tawar pemasok

Menghadapi daya tawar pemasok dengan membangun hubungan yang baik dengan pemasok, selalu membayar pemasok tepat waktu dan tidak menekan pemasok dengan harga yang murah shingga pemasok pun mau bekerjasama dan berhubungan baik dengan perusahaan.

Daya tawar pelanggan

a. Mudah atau tidaknya pelanggan beralih ke produk lain

Daya tawar pelanggan cukuplah kuat dalam melakukan pembelian terhadap produk PT. Bandeng Juwana. Namun sampai saat ini PT. Bandeng Juwana selalu diminati konsumen. Salah satu konsumen Bandeng Juwana yaitu Ibu Mery menerangkan bahwa Bandeng Juwana sudah menjadi toko langganannya untuk berbelanja oleh-oleh saat akan pergi ke luar kota. Menurut Ibu Mery, Bandeng Juwana memiliki rasa yang berbeda dengan bandeng-bandeng sejenis lainnya, dan juga yang membuat Ibu Mery berlangganan di Bandeng Juwana adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh Bandeng Juwana yang lebih baik daripada tempat lain. Menurut Ibu Mery, selain rasanya yang enak juga pilihan rasanya yang beraneka ragam (ada lebih dari 50 jenis masakan dari Bandeng yang disediakan).

b. Kemampuan pelanggan menentukan waktu pembelian produk yang dihasilkan perusahaan

Ibu Mery sebagai salah satu pelanggan Bandeng Juwana mengatakan bahwa ia selalu membeli Bandeng Juwana pada saat liburan untuk dibawa menemui sanak saudara sebagai oleh-oleh dari Semarang. Bandeng Juwana akan ramai dikunjungi pelanggan pada saat waktu libur panjang saat banyak pergi ke luar kota menemui sanak saudara mereka dengan membawa oleh-oleh.

c. Menentukan dampak daya tawar pelanggan

Pelanggan memiliki dampak tawar pelanggan yang cukup besar, pelanggan akan mudah beralih jika ada perusahaan lain yang mampu menyediakan produk yang sama dengan citarasa yang sama namun harga lebih murah dan pelayanan lebih baik.

d. Menentukan upaya-upaya untuk menghadapi daya tawar pelanggan

Untuk mempertahankan pelanggan maka Bandeng Juwana senantiasa meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanannya.

| Internal / Eksternal | Kekuatan (*Strength*)<br>1.Pengalaman dalam jenis usaha bandeng selama lebih dari 50tahun<br>2.Merupakan perusahaan mandiri<br>3.Memiliki jumlah pemasok yang cukup banyak<br>4.Dapat memenuhi permintaan yang melonjak sewaktu-waktu | Kelemahan (*weakness*)<br>1.Didominasi oleh keluarga<br>2.Belum maksimal dalam penerapan manajemen profesional |
|---|---|---|
| Peluang (*opportunities*)<br>1.Permintaan Bandeng duri lunak sebagai oleh-oleh khas yang semakin meningkat<br>2.Minat konsumen terhadap produk Bandeng Juwana tinggi<br>3.Banyak biro wisata yang ingin bekerjasama dengan Bandeng Juwana | Strategi SO<br>1.Mengiklankan produk dan pengalaman perusahaan dalam industri Bandeng (S1, O1, O2)<br>2.Memperkenalkan Bandeng Juwana kepada masyarakat luas sebagai oleh-oleh khas Semarang (S1, O2, O3) | Strategi WO<br>-Bekerjasama dengan biro wisata untuk memperkenalkan produk perusahaan kepada para wisatawan (W2, S2, S3) |
| Ancaman (*threats*)<br>1.Persaingan dengan perusahaan pengelolaan Bandeng lain<br>2.Masuknya pesaing-pesaing baru | Strategi ST<br>1.Mengiklankan pengalaman perusahaan pada produk yang dijual (S1, T1)<br>2.Membuat kreasi produk yang tidak dimiliki perusahaan sejenis lain (S1, S3, T2) | Strategi WT<br>1.Menerapkan manajemen profesional didalam perusahaan (W2, T2) |

Gambar 1. *Matrix* SWOT

Melalui hasil perumusan strategi alternatif yang dipaparkan pada Tabel di atas, diperoleh beberapa strategi altenatif yang sesuai dengan kondisi dari PT. Bandeng Juwana dan dapat digunakan untuk membantu pengembangan PT. Bandeng Juwana sebagai berikut:

a. Strategi SO, merupakan strategi digunakan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internal guna menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi SO dalam penelitian ini adalah:

-Memperkenalkan Bandeng Juwana kepada masyarakat luas sebagai oleh-oleh khas Semarang. Semarang sering dikunjungi oleh wisatawan-wisatawan baik dari dalam maupun luar negeri, perusahaan perlu memperkenalkan produknya kepada para wisatawan agar perusahaan semakin dikenal luas dan semakin diminati oleh konsumen.

-Mengiklankan pengalaman perusahaan dalam industri Bandeng

Pengalaman perusahaan dalam industri Bandeng yang sudah lebih dari 50 tahun dapat menjadi strategi perusahaan dalam menarik konsumen. Hal tersebut dapat membuat konsumen memiliki pola pikir bahwa perusahaan Bandeng Juwana dapat dipercaya dan pengelolaannya baik karena sudah berjalan dalam waktu yang cukup lama.

-Mengiklankan produk-produk yang dijual oleh perusahaan

Selama ini perusahaan tidak pernah melakukan iklan dalam memasarkan produknya, untuk itu iklan dapat dilakukan untuk meningkatkan konsumen dan membuat Perusahaan semakin dikenal.

-Bekerjasama dengan biro wisata

Banyak biro wisata di Semarang yang bisa untuk diajak bekerjasama, karena Semarang merupakan kota yang sering dikunjungi wisatawan baik lokal maupun international. a.Perusahaan dapat bekerjasama dengan perusahan-perusahaan travel, perusahaan taxi dan agen perjalanan wisata, agar para wisatawan yang memesan perjalanan wisata pada perusahaan-perusahaan yang diajak kerjasama tersebut dapat diselipkan jadwal untuk mengunjungi perusahaan sebagai tempat pemberhentian untuk membeli oleh-oleh. Biro wisata dapat memperkenalkan Bandeng Juwana kepada para turis, dengan begitu penjualan Bandeng Juwana akan meningkat dan Bandeng Juwana semakin dikenal oleh masyarakat luas.

b. Strategi WO, merupakan strategi untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO dalam penelitian adalah:

-Membangun cabang perusahaan baru untuk memperkenalkan perusahaan ke masyarakat luas, membangun cabang untuk perusahaan karena selama ini perusahaan belum memiliki cabang. Dengan dibukanya cabang perusahaan diharapkan perusahaan semakin dikenal oleh masyarakat luas dan semakin menjawab kebutuhan konsumen dalam penyediaan makanan khas dan oleh-oleh khas Semarang.

c. Strategi ST, merupakan strategi yang bertujuan untuk menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Berikut strategi yang dapat diterapkan:

- Mengiklankan pengalaman perusahaan

Pengalaman yang dimiliki PT. Bandeng Juwana merupakan senjata untuk melawan perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang sejenis, bahkan bagi pendatang baru pun pengalaman Bandeng Juwana dapat dijadikan ancaman. Untuk mempertahankan eksistensi perusahaan maka sejak dini calon-calon penerus diberikan transfer pengalaman langsung oleh Pak Daniel, tanggung jawab serta praktek langsung untuk mempersiapkan mereka dalam melanjutkan bisnis keluarga ini.

- Membuat kreasi produk yang tidak dimiliki oleh perusahaan sejenis lainnya. Bandeng Juwana membuat berbagai jenis olahan bandeng yang merupakan kreasi sendiri sehingga Bandeng Juwana memiliki nilai lebih dibanding perusahan sejenis yang lain. Konsumen pasti memilih produk dari perusahaan yang merupakan kreasi sendiri yang tidak dimiliki perusahaan sejenis lainnya.

d. Strategi WT, merupakan taktik yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi WT dalam penelitian ini adalah membangun manajemen profesionalitas di dalam perusahaan. Perusahaan keluarga tetap memnutuhkan manajemen profesional untuk mengelola perusahaannya. Perlu dipahami bahwa bila suatu perusahaan tetap mempertahankan model manajemen kekeluargaan, maka perusahaan tersebut seringkali tidak dapat berkembang pesat. Titik lemah manajemen keluarga lebih pada ketergantungan terhadap orang, dan fleksibilitas yang sangat tinggi menyebabkan suatu peraturan sangat tergantung pada keberadaan pemilik, sehingga pada pengukuran kinerja lebih subjektif. Sedangkan manajemen profesional terkesan kaku, tetapi sesungguhnya perlakuannya sangat objektif.

Alternatif-alternatif strategi yang dirumuskan bagi PT. Bandeng Juwana dapat diaplikasikan pada fungsi-fungsi bisnis dari PT. Bandeng Juwana, sehingga mampu memperbarui fungsi-fungsi bisnis dari PT. Bandeng Juwana. Berikut adalah pemaparannya:

a. Alternatif strategi bagi fungsi sumber daya manusia, terdiri dari:

1) Menetapkan standar-standar training karyawan agar kualitas karyawan benar-benar dapat diasah dan karyawan mendapatkan pelatihan yang berkualitas secara berkala.

2) Merekrut karyawan dengan usia yang lebih matang untuk mencegah timbulnya kendala-kendala yang sering terjadi kepada karyawan yang masih berusia muda yang sering bersikap seenaknya sendiri dan tidak bertanggung jawab.

3) Melakukan pembagian tugas sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan. Hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat maksmal, karena karyawan bekerja sesuai kemampuannya dan tanpa beban.

b. Alternatif strategi bagi fungsi pemasaran

Setiap karyawan terutama karyawan bagian pemasaran mulai diminta melakukan iklan dan promosi untuk semakin memperkenalkan jenis-jenis produk yang dijual, karena begitu banyak jenis olahan Bandeng yang dijual (lebih dari 50 jenis) yang tidak semua diketahui oleh konsumen. Jika konsumen lebih mengenal variasi produk Bandeng Juwana maka akan lebih menarik konsumen dan meningkatkan niat beli konsumen. Selain melalui iklan, komunikasi karyawan kepada konsumen juga dapat memasarkan secara langsung dan efektif, untuk karyawan harus memahami produk-produk dari PT.

Bandeng Juwana terutama karyawan-karyawan yang bertemu langsung dengan konsumen.

c. Alternatif strategi bagi fungsi keuangan

Terkait fungsi keuangan PT. Bandeng Juwana sudah cukup baik. Fungsi keuangan sudah menggunakan teknologi sehingga memudahkan pengecekan dan pengontrolan fungsi keuangan perusahaan. Namun untuk penggunaan teknologi yang sudah ada pun tetap perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan perusahaan agar setiap karyawan terutama bagian keuangan dapat memaksimalkan teknologi keuangan yang ada.

d. Alternatif strategi bagi fungsi produksi

Untuk fungsi produksi sudah sangat baik dalam hal penyediaan bahan baku yang selalu kualitas terbaik yang dipilih dan juga pemenuhan bahan baku yang selalu tidak pernah mengalami kekurangan. Bahkan untuk *event-event* tertentu yang memerlukan jumlah produksi banyak pun mampu digarap oleh PT. Bandeng Juwana. Hanya saja peningkatan kualitas SDM perlu selalu dijaga pada bagian produksi agar tidak asal-asalan memilih bahan baku yang tidak memenuhi standar Bandeng Juwana, SDM produksi harus selalu diingatkan untuk teliti dan mengerti jumlah produksi yang dibutuhkan pada setiap *event*.

Secara keseluruhan, strategi yang dikembangkan bagi oleh PT. Bandeng Juwana sudah cukup baik dan sudah terbukti dapat bertahan selama 50tahun lebih. Hanya saja terutama peningkatan kualitas SDM juga harus terus dilakukan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan yang ada, selama ini SDM cukup mengalami kendala yang sebenarnya kecil namun dapat berdampak pada karyawan-karyawan yang lain.

## IV.KESIMPULAN/RINGKASAN

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

a. Fungsi manajemen sumber daya manusia pada PT. Bandeng Juwana memiliki kelemahan khususnya pada fungsi pengorganisasian. Pihak Bandeng Juwana memiliki karyawan dalam jumlah yang banyak yang berjumlah 300 orang, jumlah yang banyak tersebut menyebabkan persaingan diantara karyawan begitu ketat untuk mencapai posisi jabatan yang tinggi. Untuk itu para karyawan yang memiliki jenjang jabatan atau posisi yang sama cenderung berpikir pasti tidak dapat memiliki posisi yang lebih tinggi karena dilihat jumlah karyawan yang begitu banyak sedangkan posisi atas hanya memerlukan sedikit orang saja. Dari hal tersebut, kinerja dan kedisiplinan karyawan semakin menurun, sebab mereka tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena tidak akan berdampak pada jenjang jabatan mereka.

b. Pada lingkungan internal dari PT. Bandeng Juwana, fungsi sumber daya manusia dan fungsi pemasaran menunjukkan kelemahan dan perlu segera diperbaiki. Fungsi sumber daya manusia diperlukan adanya pemberian motivasi yang kuat kepada karyawan. Agar karyawan tidak hanya bekerja untuk jabatan saja namun dapat bekerja sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik kepada konsumen. Untuk pemasaran dapat dilakukan promosi dan iklan untuk semakin memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat luas sehingga perusahaan dapat semakin dikenal dan diminati oleh masyarakat. Di sisi lain, lingkungan eksternal dari PT. Bandeng Juwana tidak memberikan tekanan dan ancaman yang terlalu besar bagi PT. Bandeng Juwana. PT. Bandeng Juwana tidak memperdulikan posisi pesaing namun terus berfokus pada perbaikan diri. Fokus tersebut sebaiknya ditambahkan agar tidak hanya berfokus memperbaiki diri tetapi mulai melihat pesaing sebagai acuan untuk berinovasi.

c. Secara keseluruhan ada beberapa bagian di dalam PT. Bandeng Juwana yang dikembangkan berdasarkan SWOT perusahaan. Untuk merealisasikan strategi SO, SDM harus disiapkan dan dilatih untuk memikirkan bagaimana membuat iklan dan promosi yang selama ini belum pernah dilakukan oleh perusahaan. Strategi WO pada SDM, SDM perlu terutama bagian pemasaran untuk melakukan kerjasama dengan biro wisata untuk mengembangkan perusahaan agar memperoleh hasil yang maksimal. Strategi ST diwujudkan dengan pengadaan training-training untuk meningkatkan *skill* karyawannya agar karyawan dapat semakin mengembangkan kreativitasnya untuk mengkreasi produk-produk perusahaan agar semakin menarik konsumen. Pada strategi WT, perusahaan melakukan manajemen profesional agar segala sesuatu berjalan secara profesional dan lebih objektif.

Dari kesimpulan tersebut dapat dirumuskan saran yang cocok bagi PT. Bandeng Juwana:

Untuk fungsi sumber daya manusia, PT. Bandeng Juwana dapat menerapkan strategi-strategi pengembangan yang sudah diformulasikan. PT. Bandeng Juwana juga dapat terus meningkatkan kualitas SDM dengan training-training yang dilakukan rutin kepada seluruh karyawan.

Untuk fungsi produksi PT. Bandeng Juwana tetap dipertahankan kapasitas produksinya sehingga dapat terus melayani permintaan konsumen yang dapat meningkat sewaktu-waktu. Karyawan perlu selalu memantau kualitas dari hasil produksi agar selalu memberikan kualitas produksi yang terbaik. Sejauh ini produksi sudah berjalan baik, diharapkan hal tersebut terus dipertahankan bahkan ditingkatkan untuk semakin baik lagi.

Untuk fungsi keuangan PT. Bandeng Juwana perlu untuk dilakukan *training* pembukuan agar karyawan mampu melakukan kinerja keuangannya dengan baik dengan ditunjang teknologi yang ada.

Untuk fungsi pemasaran, PT. Bandeng Juwana dapat menerapkan strategi berikut. Berusaha meningkatkan upaya-upaya pemasaran agar PT. Bandeng Juwana dapat semakin dikenal dan memperoleh banyak pelanggan. Upaya nyatanya adalah dengan melakukan promosi melalui situs-situs jejaring sosial (seperti: *Facebook*, *Twitter*, Kaskus, *Blackberry Messenger*), menjalin kerja sama dengan biro pariwisata atau perusahaan taksi agar para wisatawan dari luar kota Semarang diarahkan untuk membeli oleh-oleh di PT. Bandeng Juwana. Untuk merealisasikan hal tersebut SDM harus disiapkan untuk mampu menawarkan promosi-promosi yang menarik untuk melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait seperti biro jasa tour dan travel.

## DAFTAR PUSTAKA

Alam S. (2007). *Ekonomi.* Jakarta: Esis.

Burhan, M. Bungin. (2008*). Analisis Data Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Grafindo Persada.

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

Daft, R. L. (2010). *New Era of Management.Canada*: South-Western. Daras book.

David, F. R. (2011). *Strategic Management.* New Jersey: Pearson.

David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed., Vol. 1). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Dyck, B., & Neubert, M. J. (2009). *Principles of Management*. Canada: South-Western. Dirgantoro, C. (2007). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Grasindo.

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

Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

HS, Widjono (2007). *Bahasa Indonesia.* Jakarta: PT. Grasindo.

Jeffrey J Fox. (2007). *Strategenius.*penerjemah, Siska Primaningrum. Jakarta.

Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Yogyakarta:Graha Ilmu

Madura, J. (2007). *Introduction to Business bagian 1.* Jakarta: Penerbit Salemba Empat

Marihot Tua Efendi Hariandja. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Grasindo.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* . Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Moloeng, lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung : Rosda.

Nagendra, S., & Manjunath, V. S. (2009). *Entrepreneurship and Management. Bangalore*: Sanguine Technical Publisher.

Nugroho, D. K. (2010, agustus 16). *Sebuah Cerita Basi: "Pentingnya Pengembangan SDM"*. Retrieved agustus 29, 2012, dari Kompasiana.com: http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2010/08/16/sebuah-cerita-basi-pentingnya-pengembangan-sdm/

Pawito,Ph.D. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif.* LkiS Yogyakarta.

PT. Indofood. (2010). Retrieved agustus 29, 2012 http://www.indofood.com

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2007). *Management* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Sekaran, Uma. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed., Vol. 2). (Kwan Men Yon, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

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

*The Jakarta Consulting Group of Family Business*. Oleh: A. B. Susanto, Himawan Wijanarko, Patricia Susanto, Suwahjuhadi Mertosono. Tahun 2007.

W. Gulo. (2000). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Grasindo

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

Bandeng Juwana. Retrieved, agustus 29 2012. *www.bandengjuwana.com*