PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA MIE INSTAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. X DI SIDOARJO (PADA ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA)

Aristo Gozal dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: aristo_09002@yahoo.com ; mia@peter.petra.ac.id

***Abstrak*— Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan perusahaan keluarga PT. X. Jenis penelitian menggunakan penilitan dekriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan fungsi bisnis dalam perusahaan sudah berjalan dengan efektif, kecuali sumber daya manusia. Hal itu dikarenakan masih terlalu bergantungnya perusahaan dengan teknisi ahli mesin dari luar dan banyaknya sales-sales yang tidak jujur dalam proses keuangan. Sementara untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, menunjukkan adanya ancaman persaingan perusahaan sejenis. Peluang ada pada belum masuknya produk dalam penetrasi pasar umum seperti supermarket dan tingginya permintaan mie instan. Kelemahan perusahaan adalah banyaknya produk substitusi dan variasi rasa. Oleh karena itu strategi yang digunakan pengembangan bisnis dalam bentuk penetrasi pasar dan *cost leadership*.**

Kata kunci: Manajemen Strategi, Analisis Internal & Eksternal, Sumber Daya Manusia, Perusahaan Keluarga, *Cost Leadership*.

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, gaya hidup masyarakat mulai bergeser. Pergeseran ini dapat dilihat dari segala sesuatu dituntut serba cepat dan praktis. Banyak kebutuhan yang diubah menjadi serba instan, salah satunya adalah makanan. Fenomena ini membuat industri makanan terutama di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi dan masih berpotensi untuk berkembang lagi. Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman (GAPMMI) mencatat, pertumbuhan omset industri makanan dan minuman dari tahun ke tahun telah mengalami peningkatan yang signifikan (Omset Industri Makanan dan minuman Capai Rp 710 Triliun, 2012, para. 1). Dari fenomena di atas industri baru mulai tumbuh yaitu *fast food* atau lebih dikenal dengan sebutan makanan instan. Salah satu makanan instan yang paling digemari oleh masyarakat adalah mie instan.

Sebagai salah satu produk substitusi dari nasi, mie instan menjadi salah satu kebutuhan bagi keluarga. Permintaan mie instan di pasar domestik yang mencapai rata-rata 18,6% per tahun selama 5 tahun terakhir, membuat tingginya industri mie instan di Indonesia (Industri Mie Instan Bersaing Ketat, 2012, para.9). Pada tahun 2012 diprediksi industri mie instan akan semakin maju. Hal itu disebabkan karena tingginya permintaan bahan baku yaitu tepung terigu (Rahamsyah, 2012, para.1). Apabila permintaan terigu terus meningkat tentunya berdampak dengan kenaikan tingkat produksi mie instant pula. Hal ini menunjukkan pertumbuhan industri dalam bidang mie instan juga cukup menjanjikan.

Banyaknya pesaing dalam pasar mie instan ini, selalu menimbulkan tantangan dalam pengelolaan dan pengembangan perusahaan. Salah satu cara untuk dapat bertahan bahkan berkembang dalam pasar mie instant adalah dengan inovasi. Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk menjaga kualitas produk. Salah satu cara untuk menjaga kualitas produk adalah dengan mengoptimalisasikan semua sumber daya. Sumber daya manusia menjadi lini yang perlu diperhatikan, karena dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka akan semakin baik dan optimal kinerja dari perusahaan itu. Pengoptimalisasikan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia bisa dicapai dengan pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien menjadi tujuan utama. Melihat kondisi perkembangan dan peluang bisnis mie instan ini penulis tertarik untuk membahas industri mie instan yang dikelola oleh perusahaan keluarga di kota Sidoarjo, Jawa Timur yaitu PT. X.

PT. X adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang usaha mie instan. PT. X ini memproduksi mie merk P, Q, R dan S. PT. X dengan merek P dan S sebagai nama dari mie instan yang beredar di Indonesia. Selain pasar lokal PT. X juga melayani ekspor dalam bentuk mie instan maupun kering.

Oleh karena banyaknya persaingan dalam usaha mie instan maka penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia di dalam PT. X. Dalam pembahasan ini penulis dapat melihat seberapa pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kinerja perusahaan PT. X.

Permasalahan Penelitian

1. Bagaimana pengelolaan usaha pada perusahaan keluarga PT. X?
2. Bagaimana kondisi internal dan eksternal usaha pada perusahaan keluarga PT. X?
3. Bagaimana analisa SWOT pada perusahaan keluarga di PT. X?
4. Bagaimana rumusan alternatif strategi pengembangan usaha pada perusahaan keluarga di PT. X?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha produksi mie instan pada perusahaan keluarga di PT. X
2. Menganilisis situasi dan kondisi internal dan eksternal usaha mie instant pada perusahaan keluarga di PT. X.

3. Melakukan analisa SWOT mie instant pada perusahaan keluarga di PT. X.
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan fungsi SDM usaha mie instant di PT. X.

Tinjauan Pustaka

A. Jenis Perusahaan Keluarga

Ada 2 macam jenis perusahaan keluarga : (Susanto, 2007, p.4) yaitu *Family Owner Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif professional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi dilapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dalam pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Sedangkan FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga *type* ini dicirikan oleh dipegangnya posisi – posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Di Indonesia kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu dikelola oleh keluarga sendiri.

B. Fungsi Manajemen

Dari definisi tentang manajemen, terdapat empat fungsi manjemen yang utama yaitu *planning, organizing, leading,* dan *controlling* (Stoner, 1990, p.8). Sedangkan, Fred R. David membagi fungsi manajemen menjadi 5, yaitu Planning, Organizing, Motivating, Staffing, dan Controlling. Semua pendapat ini sebenarnya memiliki dasar pemikiran yang sama (123-127).

C. Lingkungan Internal

Berbagai faktor yang termasuk dalam lingkungan internal perusahaan mencakup sumber daya dan *capabilities*. Menurut Barney dan Hesterly (dalam Solihin, 2009, p.39) resources merupakan sekumpulan aset, baik dalam aset berwujud (misalnya fasilitas pabrik yang dimiliki perusahaan, produk yang dihasilkan oleh perusahaan, persediaan bahan baku, dan lain-lain) maupun dalam aset yang tidak berwujud yang berada dalam kendali perusahaan serta akan membantu perusahaan dalam melakukan implementasi strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Sedangkan capabilities adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki dan memberdayakan sumber daya tersebut secara produktif (Solihin, 2009, p.40). Kapabilitas suatu perusahaan berasal dari tiga hal, yaitu struktur organisasi, proses organisasi, dan sistem pengendalian organisasi. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson faktor lain yang mempengaruhi kapabilitas adalah keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oeleh sumber daya manusia (dalam Solihin, 2009, p.40).

D. Faktor Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering mengubah strategi mengubah strategi yang ada dan menggeser rencana penerapan (David, 2009, P.204). Menurut James Van Horne (dalam david, 2009, p.204-205) fingsi keuangan atau akuntasi terdiri dari tiga keputusan yaitu:

- Keputusan investasi

Adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset, dan divisi sebuah organisasi. Begitu strategi dirumuskan, keputusan penganggaran modal dibutuhkan untuk menerapkan strategi secara berhasil.

- Keputusan pembiayaan

Menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan meliputi usaha mencermati beragam metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengumpulkan modal. Keputusan pembiayaan harus mempertimbangkan baik kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Dua rasio utama yang mengidikasikan keputusan biaya sebuah perusahaan efektif adalah rasio utang terhadap ekuitas dan rasio utang terhadap total aset.

- Keputusan deviden

Keputusan deviden memperthatikan isu-isu seperti presentase laba yang dibayarkan kepada para pemegang saham, stabilitas deviden yang dibayarkan dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham. Keputusan deviden menentukan jumlah dana yang ditahan perusahaan dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham. Tiga rasio keuangan yang membantu dalam evaluasi keputusan deviden adalah rasio laba per saham, rasio deviden per saham, dan rasio harga-laba.

E. Faktor Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai dan Sagala (2011,p.2), managemen dalam sumber daya manusia sangat dibutuhkan. Mereka mengatakan bahwa sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan. Sementara menurut Simamora (dalam Sutrisno, 2009, p.5), managemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anngota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Dessler (2009,p.5) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepadsa karyawan, memmerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadadilan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Melihat dari semua definisi di atas, bisa disimpulakan manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, penyusunan staff, dan pengendalian pada sumber daya manusia sehingga dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

F. Pemasaran

Dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran yaitu (David, 2009, P.198): analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini membantu para penyusun strategi

mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran. Ketersediaan dan kejelasan jalur dari produsen ke konsumen sangat menentukan keberhasilan, karena pendistribusian hasil produk dan jasa dapat sampai ke konsumen akhir dengan baik.

G. Produksi dan Operasional

Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa jadi (David, 2011, P.214). Manajemen produksi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. Sebuah operasi manufaktur mengubah atau mengkonversi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa.prinsip produk dapat diartikan pula citra hasil produksi yang ingin ditunjukan oleh perusahaan, posisi dan reputasi produk di pasaran, ketersediaan dan pengoprasian dari sumber daya yang diolah.

H. Lingkungan Eksternal

Ada beberapa alat analisa untuk bisa mendefinisikan lingkungan eksternal suatu perusahaan, salah satunya adalah analisa porter. *Porter's 5 forces* atau analisis struktur industri, adalah suatu analisa yang banyak digunakan unruk pengembangan strategi dalam perindustrian. Porter mendefinisikan struktur industri sebagai " *The underlying economic and technical characteristic of an industry*". Menurut Porter, ada lima kekuatan persaingan, dapat dilihat dari berbagai komposisi kekuatan, yaitu (Solihin, 2009, p.42-43): 1) Persaingan antar sesama industri, 2) Pesaing baru potensial yang masuk (*Entry barriers*), 3) Pengembangan produk substitusi yang potensial, 4) Kekuatan tawar-menawar konsumen, dan 5) Tawar-menawar *supplier.*

I. Analisis SWOT

Analisis lingkungan dibagi menjadi dua yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah mengidentifikasi adanya berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Sedangkan tujuan dari analisis lingkungan internal adalah untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada pada sumber daya dan kapabilitas perusahaan.

J. Matriks SWOT

Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manager mengembangkan empat jenis strategi : strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman).

K. Formulasi Strategi Grand Matrix

Matrik strategi besar (*grand strategic matrix*) adalah sebuah alat yang popluar untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran dalam *Grand Strategy Matrix*. *Grand strategy matrix* didasarkan pada dua dimensi eveluatif, yakni: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks (David, 2009, p.348).

II. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Adapun penelitian ini akan meneliti tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pada perusahaan keluarga PT. X menggunakan penelitian dekriptif kualitatif, diharapkan akan mendeskripsikan fakta yang ada secara menyeluruh sehingga akan menghasilkan sebuah rencana pengembangan bisnis pada perusahaan keluarga tersebut

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara. Menurut Sugiyono (2012, p. 194), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

C. Penentuan Informan

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2012, p.219)

Sumber informan dalam penelitian ini adalah pihak internal perusahaan dikarenakan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga ini serta adanya pihak eksternal dari perusahaan ini.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut, jika dikaji definisi pertama lebih menitik beratkan pada pengorganisasian data sedangkan definisi tersebut dapat pengorganisasian data sedangkan definisi kedua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data. (Moleong, 2007, p.280).

Analisis data dimulai dengan :

- Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
- Pemeriksaan keabsahan data.
- Menguji keabsahaan menggunakan teknik trianggulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik trianggulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.
- Membedakan empat macam trianggulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Penelitian ini menggunakan trianggulasi melalui sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang

berbeda dengan membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan.

- Penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan denga deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

E. Metode Pengujian Data

Dalam menganalisis data-data yang ada digunakan teknik triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber. Oleh karena itu terdapat triangulasi sumber (Sugiyono, 2012, p. 273-274).

- Triangulasi sumber
  Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

Penulis menggunakan triangulasi sumber karena peneliti menggunakan dua narasumber untuk menjawab pertanyaan. Dari jawaban dua narasumber itu akan ditemukan satu jawaban untuk menjadi dasar analisis peneliti.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Company Profile

PT. X, merintis usaha dengan sederhana sebagai perusahaan kecil yang dikelola keluarga bernama PT. XY yang berdiri pada tahun 1972 di Sidoarjo, Jawa Timur. PT. XY memproduksi mi dan snack berkualitas tinggi dengan komitmen mengutamakan kualitas, nilai dan rasa yang bermutu, bisnis bertumbuh dengan baik melalui produk paling popular dengan merek mi telur kering merek P dan mie instan merk S. Di 1989, seiring dengan perubahan zaman yang semakin maju dan permintaan dari konsumen yang terus meningkat, maka PT. X berpindah lokasi dan memulai produksi beragam mi instan merek W Mi dan produk snack. Dengan 6 hektar area produksi yang memperkerjakan lebih dari 1000 pegawai dan 30 armada, PT. XY adalah salah satu perusahaan dengan kapasitas produksi yang terbesar di Indonesia Timur. Produk didistribusikan ke seluruh Jawa dan berbagai cabang di Sumatra, Kalimantan, Sulawesi dan lain-lain.

Dalam era globalisasi, PT. XY melakukan kerjasama internasional dengan H di tahun 1997, menjadi PT. HX dan memulai ekspansi produk di pasar internasional. Manajemen dan integritas organisasi, produk kualitas dan efisiensiensi teknologi semakin ditingkatkan untuk memperluas cakupan produk di pasar lokal dan internasional dalam masa kerjasama ini. Tahun 2006, PT. HX ,sekarang PT. X ,kembali sebagai bisnis keluarga, sedangkan H kembali berfokus pada bisnis industri utamanya. Sampai saat ini, PT. X terus memposisikan diri sebagai produsen produk mi dan snack terpercaya yang berkualitas dan berkomitmen tinggi.

Suprama telah bergerak dalam usaha pembuatan mi dan snack selama lebih dari empat puluh tahun. Merek X, P, telah dikenal sebagai salah satu produsen dalam industri mi kering dengan mutu yang diakui. Selain merek sendiri, PT. X juga bergerak dalam bidang co-packing.

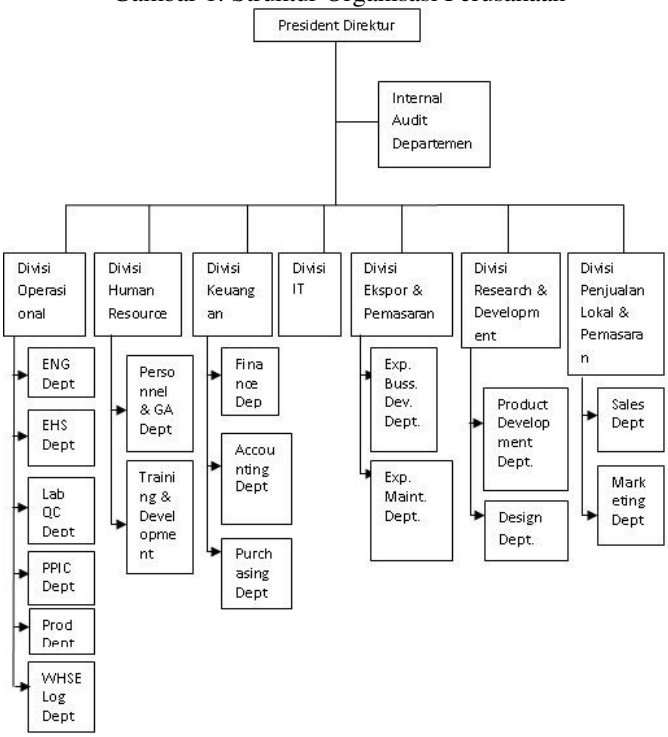
PT. X percaya dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dengan menyediakan pelatihan di segala bidang untuk para karyawan dan menanamkan budaya kerja yang positif dalam perusahaan. Kesejahteraan dan pengembangan pribadi karyawan perusahaan sangat penting bagi Suprama dan kami berkomitmen untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman.

PT. X meyakini proses belajar yang berkelanjutan dan hal ini merupakan hal yang penting dimata konsumen karena memperlihatkan bahwa X terus menjaga kualitas produknya secara konsisten. Penelitian dilakukan untuk perkembangan dan pengawasan kualitas lebih lanjut, inovasi resep, proses produksi dan pengemasan. Bahan baku yang digunakan dalam produk harus sudah distandarisasi dan melalui uji klinik. Suprama juga telah mengembangkan sumber daya manusia dan teknik proses produksi untuk mendukung inovasi dan diversifikasi produk.

X berusaha keras untuk membangun perusahaan yang inovatif dan menguntungkan dengan beroperasi sebagai produsen dan distributor yang penting dalam segmen snack dan mi. Nilai inti dari X adalah kualitas produk yang tinggi, suplai barang yang terpercaya, waktu pengembangan yang singkat dan integritas perusahan. Mesin-mesin modern yang didukung dengan karyawan yang trampil dapat memastikan kualitas produk X telah disertifikasi HALAL oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI). Karyawan dan pekerja juga sudah dilatih sesuai dengan ISO dan HACCP

B. Struktur Organisasi

Gambar 1. Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber data sekunder yang telah diolah

C. Proses Produksi Mie Instan

Tahapan pembuatan mie terdiri dari tahap pencampuran, *roll press* (pembentukan lembaran), pembentukan mie, pengukusan, penggorengan, pendinginan serta pengemasan.

1. Mixing

Tahap pencampuran bertujuan agar hidrasi tepung dengan air berlangsung secara merata dan menarik serat-serat gluten. Untuk mendapatkan adonan yang baik harus diperhatikan jumlah penambahan air (28 – 38 %), waktu pengadukan (15-25 menit), dan suhu adonan (24-40 ^{o}C)

2. Pelempengan/pemipihan

Proses *roll press* (pembentukan lembaran) bertujuan untuk menghaluskan serat-serat gluten dan membuat lembaran adonan. Pasta yang dipress sebaiknya tidak bersuhu rendah yaitu kurang dari 25 ^{o}C, karena pada suhu tersebut menyebabkan lembaran pasta pecah-pecah dan kasar. Mutu lembaran pasta yang demikian akan menghasilkan mie yang mudah patah. Tebal akhir pasta sekitar 1,2 – 2 mm.

3. Pencetakkan

Di akhir proses pembentukan lembaran, lembar adonan yang tipis dipotong memenjang selebar 1 – 2 mm dengan rool pemotong mie, dan selanjutnya dipotong melintang pada panjang tertentu, sehingga dalam keadaan kering menghasilkan berat standar.

4. Pengukusan

Setelah pembentukan mie dilakukan proses pengukusan. Pada proses ini terjadi gelatinisasi pati dan koagulasi gluten sehingga dengan terjadinya dehidrasi air dari gluten akan menyebabkan timbulnya kekenyalan mie. Hal ini disebabkan oleh putusnya ikatan hidrogen, sehingga rantai ikatan kompleks pati dan gluten lebih rapat. Pada waktu sebelum dikukus, ikatan bersifat lunak dan fleksibel, tetapi setelah dikukus menjadi keras dan kuat.

5. Penggorengan

Pada proses selanjutnya, mie digoreng dengan minyak pada suhu 140 – 150 ^{o}C selama 60 sampai 120 detik. Tujuannya agar terjadi dehidrasi lebih sempurna sehingga kadar airnya menjadi 3 – 5 %. Suhu minyak yang tinggi menyebabkan air menguap dengan cepat dan menghasilkan pori-pori halus pada permukaan mie, sehingga waktu rehidrasi dipersingkat. Teknik tersebut biasa dipakai dalam pembuatan mie instan.

6. Pendinginan

Setelah digoreng, mie ditiriskan dengan cepat hingga suhu 40 ^{o}C dengan kipas angin yang kuat pada ban berjalan. Proses tersebut bertujuan agar minyak memadat dan menempel pada mie. Selain itu juga membuat tekstur mie menjadi keras. Pendinginan harus dilakukan sempurna, karena jika uap air berkondensasi akan menyebabkan tumbuhnya jamur..

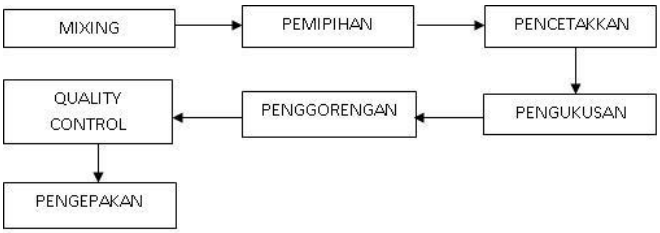
7. Quality Control

Hasil jadi dari mie instan tadi akan masuk ke laboratorium untuk diuji kualitas standar rasa sesuai dengan mutu dan standar produksi perusahaan, apabila ada ketidak cocokan akan diproses kembali sehingga sesuai standar perusahaan.

8. Pengepakan

Setelah semua proses di atas mie siap dipacking dalam bungkusan-bungkusan kecil beserta bumbu-bumbu yang telah disiapkan sesuai standar rasa dan mutu.

Gambar 2. Proses Produksi Mie Instan



Sumber data sekunder yang telah diolah.

D. Ciri Perusahaan Keluarga

Adapun ciri khusus pada PT. X adalah merupakan sebuah perusahaan keluarga yang sangat menonjol dengan karakteristik jabatan penting di perusahaan dipegang oleh anggota keluarga sendiri. Jabatan penting tersebut antara lain: presiden direktur, manajer internal audit, manajer divisi pemasaran ekspor, manajer divisi pemasaran local, dan manajer keuangan. Dengan beberapa posisi penting tersebut, PT. X sangat dapat dilihat dari luar bahwa perusahaan tersebut merupakan perusahaan dengan ciri kepemilikan dan kegiatan operasional dilakukan oleh anggota keluarga sendiri. Dengan ciri tersebut, maka jenis perusahaan keluarga PT. X merupakan FBE (*Family Business Enterprise*), dimana pemilik dan pengelola perusahaan keluarga tersebut berasal dari anggota keluarga sendiri.

Berikut beberapa posisi jabatan penting di PT. X yang dipegang oleh anggota keluarga :

1. Presiden direktur perusahaan adalah bapak DS anak dari pendiri perusahaan YP
2. Manajer Internal Audit adalah CS merupakan keponakan dari bapak DS dan cucu dalam dari pendiri perusahaan YP
3. Manajer keuangan adalah TS merupakan keponakan dari DS dan saudara kandung CS
4. Manajer divisi pemasaran ekspor adalah RS merupakan keponakan dari DS dan saudara kandung CS.
5. Manajer divisi pemasaran local adalah AS merupakan anak dari DS

E. Keuangan dan Akuntansi

Untuk memenuhi penelitian bagian Keuangan dan Akuntansi perusahaan, penulis mencoba untuk melakukan wawancara dengan kepala bagian keuangan sebagai penanggung jawab masalah keuangan PT. X dan cucu dari pendiri yaitu CS. Berikut data yang dapat diperoleh oleh penulis mengenai bagian Keuangan dan Akuntansi perusahaan

- *Planning*

Pertanyaan wawancara yang diajukan kepada narasumber adalah tentang rencana anggaran dana organisasi. Menurut manajer keuangan"Ada proposal yang diajukan berisi forecasting, budgeting dan investasi dalam bidang infrastruktur dan training SDM" Sedangkan menurut bapak CS "Setiap rapat awal tahun pasti akan ada review untuk keuangan dan dalam rapat ini pasti ada bahasan mengenai pengajuan dana anggaran perusahaan yang nantinya diforecast untuk ke depan dan dibagi dalam tiap lini fungsi bisnis." Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa PT. X mempunyai perencanaan dengan membuat forecasting pada awal tahun yang disetujui

oleh direksi manajemen lalu dari forecasting ini akan dibreakdown lagi dalam beberapa bagian yang lebih kecil. Dari perencanaan diatas, manajer keuangan sendiri yang betugas untuk mengawasi laporan keuangan dan cash flow dari perusahaan.

- *Organizing*

Pengorganisasian pada fungsi bisnis ini dikelola oleh bapak TS selaku manajer keuangan dibantu dengan staffnya yang mengatur segala keuangan yang ada perusahaan, dengan melihat cashflow perusahaan. Menurut hasil wawancara informan dari kepala bagian keuangan bapak CS "Kegiatan utama keuangan yang dilakukan oleh manajer keuangan dan didampingi oleh tim audit divisi internal dan eksternal"

Tugas dalam fungsi bisnis keuangan ini melakukan penerimaan uang dari setiap order konsumen, pengeluaran seperti gaji karyawan, biaya operasional perusahaan dan biaya pemasaran.

- *Actuating*

Bagian *actuating* pada fungsi bisnis keuangan ini adalah membuat laporan keuangan aktifitas perusahaan tiap hari dan menerima uang dari setiap order konsumen. Menurut manajer keuangan "pada keuangan ini saya melaporkan keuangan dalam bentuk cashflow dan laporan keuangan untuk disesuaikan dengan budgeting dan forecasting perusahaan" Untuk laporan tiap hari yang berjalan adalah pendapatan dari sales, pengeluaran untuk upah harian buruh dan uang makan.

- *Controlling*

Pada pengontrolan fungsi bisnis ini dilakukan secara rutin dan berkala yang mana kepala keuangan melihat pengeluaran dan pemasukan tiap harinya serta melakukan pencocokan dalam tiap bulan untuk disetorkan ke bagian internal audit perusahaan. Menurut manajer keuangan "Pengecekan laporan keuangan, balance sheet dan cashflow tiap hari yang digabung menjadi bulanan dan tahunan" jadi dapat diketahui bahwa perusahaan mengontrol keuangan ini meliputi harian, bulanan dan tahunan, jadi apabila ada keganjilan dalam proses arus kas perusahaan akan dapat terdeteksi cepat oleh divisi audit internal.

F. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disingkat SDM merupakan aspek yang menjadi perhatian khusus pada penelitian ini. Hal ini dikarenakan di awal wawancara, direktur perusahaan menyebutkan bahwa SDM merupakan aspek yang menjadi permasalahan di perusahaan kali ini. Dengan demikian, perlu ada analisis yang lebih mendalam di aspek SDM ini untuk menemukan sebuah solusi yang dapat memperlancar rencana pengembangan usaha PT. X. Untuk mengetahui dalam aspek SDM ini penulis mewawancarai manajer SDM perusahaan dan CS lagi sebagai manajer audit internal. Adapun analisis aspek SDM ini berdasarkan empat fungsi manajemen, antara lain:

- *Planning*

Perencanaan pada fungsi sumber daya manusia ini bertujuan untuk proses kerja yang lancer dalam lingkungan pabrik dengan tenaga kerja yang nyaman dan sejahtera. Hal ini dilakukan dengan tahapan proses perekrutan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk proses perekrutan karyawan ini bagian personalia memasang iklan baik itu melalui Koran ataupun internet. Menurut bapak CS "Para buruh harian yang kami gunakan cukup banyak dan mereka semua tidak dikontrak hanya berdasar kebutuhan perusahaan saja"

- *Organizing*

Sementara dalam organisasi fungsi bisnis sumber daya manusia ini dibagi dua menjadi bagian personalia dan HRD. Personalia dikhususkan untuk ke manajemen, gaji, cuti dan kompensasi sebelum diteruskan ke bagian keuangan, sedangkan HRD menangani rekrutmen, pengembangan dan training karyawan. Menurut bapak CS "HRD menangani rekrutment, development dan training. Personalia menangani gaji dan kompensasi." Untuk jumlah karyawan saat ini adalah 800 orang.

- *Actuating*

Dalam hal perekrutan karyawan, perusahaan menerima secara umum dan publik. Perusahaan memberikan standar tertentu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Para pelamar harus melewati tes wawancara, tes tertulis dan tes kesehatan untuk yang sebagai pegawai tetap, sedangkan untuk buruh harian hanya yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saja persyaratannya. Menurut kepala HRD proses rekrutmen dijelaskan sebagai berikut, "Kami melakukan perekrutan sesuai dengan adanya permintaan divisi yang membutuhkan tentunya dengan grade yang sesuai standard an disertai training terlebih dahulu"

Sedangkan pada jadwal kerja perusahaan adalah "Jam kerja mulai dari jam tujuh pagi sampai jam lima sore, setiap senin sampai sabtu." Menurut kepala HRD mengenai gaji karyawan adalah "Gaji pegawai tetap disini rata rata sudah di atas UMR, sedangkan untuk buruh haruan per hari sesuai dengan hasil kerjanya".

Perusahaan juga melakukan pelatihan dan pemberian motivasi kepada karyawannya terutama untuk bagian sales. Menurut kepala HRD "Kami melakukan pelatihan setelah rekrutmen serta melakukan camp dan seminar motivasi atau training mesin baru kepada teknisi kami". Untuk memotivasi karyawan agar dapat mengejar target perusahaan memasang target dalam produksi dan reward untuk kinerja yang lebih dari target. Selain reward hukuman akan diberikan saat karyawan melanggar peraturan perusahaan.

- *Controlling*

Tahap terakhir adalah pada pengawasan SDM yang lebih diarahkan pada evaluasi. Adapun pertanyaan yang ditanyakan tentang tahap pengawasan ini adalah perihal waktu dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Menurut bapak CS sebagai Manajer Internal Audit perusahaan mengenai evaluasi kinerja SDM pada perusahaan dilakukan tiap bulan meliputi *Balance Score Card* dan *Key Performance Index* tiap individu pada masing-masing divisi yang wajib disetorkan ke bagian internal audit. Selain itu perusahaan juga memberlakukan system Drop Box. Apabila ada penurunan kinerja akan dipanggil oleh pihak internal audit untuk ditanya permasalahan dan akan diberikan solusi atau motivasi. Adapun pelanggaran-pelanggaran dan pencapaian kinerja yang sesuai target tentu akan mendapat kompensasi dan reward khusus sesuai peraturan. Surat peringatan bagi pelanggaran berlaku 3x kesempatan sebelum diberhentikan kerja. Hal ini diperuntukkan untuk

mempertahankan kinerja perusahaan tetap baik dan menjaga kesekahteraan karyawan juga. Adapun kendala dalam manajemen SDM ini adalah kecurangan-kecurangan yang timbul akibat dari tidak jujurnya sales-sales dan mengkorupsi uang hasil tagihan toko atau pelanggan sehingga mengakibatkan hubungan antara toko atau pelanggan dan perusahaan menjadi salah paham tentang tagihan keuangan. Selain itu menurut manajer HRD mengenai masalah SDM, perusahaan terlalu bergantung pada teknisi ahli mesin dari outsourching sehingga apabila ada mesin yang bermasalah harus menunggu teknisi ahli dan hal ini mengganggu proses produksi. Dalam industry ini mesin wajib membutuhkan maintenance khusus dan pasti ada kerusakan atau problem yang tidak bisa diduga dan tidak bisa dihindari.

Hal ini menjadi beberapa masalah khusus yang timbul di dalam divisi SDM.

G. Pemasaran

Pemasaran merupakan sebuah komunikasi penting yang dilakukan perusahaan sebagai produsen produk atau jasa kepada konsumen ataupun pelanggannya. Dalam aspek pemasaran ini, wawancara dilakukan kepada dua narasumber, yaitu Manajer Pemasaran Lokal dan bapak CS sebagai kepala internal audit sekaligus cucu pendiri. Aspek pemasaran disini ditinjau dari empat fungsi manajemen, antara lain:

- *Planning*

Dalam aspek pemasaran, perencanaan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh manajemen. Menurut manajer pemasaran lokal tentang target atau tujuan pemasaran "Selama ini tidak ada target khusus dalam pemasaran hanya melakukan riset sebelum produk atau iklan baru diluncurkan sesuai dengan target demografik dan mengevaluasinya setelah itu apakah berguna secara efektif bagi perusahaan"

PT. X menggunakan iklan TV dan kampanye sponsor dalam acara dalam memasarkan produknya, tentunya dengan bantuan distributor mereka.

- *Organizing*

Pada tahap *organizing* fungsi bisnis pemasaran ini dilakukan oleh manajer pemasaran dengan persetujuan direksi perusahaan, selain itu perusahaan juga memanggil jasa konsultan ahli dalam membuat iklan promosi. Menurut bapak CS "Biasanya yang merencanakan dan melakukan konsultasi dengan pihak konsultan desain atau iklan adalah para direksi dan manajer pemasaran.".

- *Actuating*

Dalam aspek penggerakan pemasaran yang telah dilakukan oleh PT. X menganggap bahwa iklan adalah suatu investasi dan tidak sebagai beban. Menurut bapak CS "Perusahaan kami selalu menganggap iklan penting sebagai sarana promosi dan kami juga menggunakan media internet dan website sebagai salah satu strategi pemasaran kami untuk ke pasar internasional ataupun local."

- *Controlling*

Kemudian untuk pengawasan kegiatan pemasaran, pengendalian dilakukan oleh manajer pemasaran dan direksi. Manajer pemasaran melakukan riset dan cek apakah iklan yang dilakukan perusahaan sudah mencapai target demografik dan apakah efektif dapat menaikkan omzet perusahaan. Hal ini akan dilaporkan ke pihak direksi dan membuat laporan event atau iklan yang diluncurkan berjalan dengan baik atau tidak.

H. Produksi dan Operasional

Penulis melakukan wawancara dengan manajer bagian produksi dan operasional. Hasil dari wawancara yang dilakukan adalah sebagai berikut

- *Planning*

Menurut manajer produksi dan operasional mengenai hasil produksi perusahaan lebih mementingkan kualitas rasa dan produk harus terjaga dan kebersihan harus sesuai dengan standar ISO yang telah kami dapatkan yaitu ISO 22000 dalam makanan, sehingga semua hasil produksi kami pasti melewati tahapan uji kualitas dalam quality control meskipun kami juga menerima order pesanan khusus dari pelanggan. Pada bagian ini perusahaan melakukan perencanaan dengan merencanakan kualitas harus sesuai dengan standard perusahaan. Sedangkan untuk target operasional produksi pihak perusahaan melalui Manajer produksi tidak bisa memberikan jawaban.

- *Organizing*

Pengorganisasian dalam fungsi operasional ini dipimpin oleh Manajer Operasional sebagai penanggung jawab untuk mengawasi proses produksi dan dibantu oleh staf-staf dalam laboratorium uji quality control untuk menjaga kualitas produk. Menurut manajer produksi mengenai pengukuran kualitas hasil produksi, kinerja produksi perusahaan biasanya diukur dari jumlah hasil produksi dan kualitas hasil produksi yang dikerjakan oleh bagian produksi perusahaan, apabila produksi yang dihasilkan banyak dan memiliki kualitas yang baik maka kinerja yang dihasilkan sudah sesuai dengan keinginan perusahaan. Bagian produksi juga memiliki teknisi khusus yang bertugas untuk mengawasi, perbaikan dan melakukan maintenance pada mesin untuk memastikan proses produksi berjalan lancer.

- *Actuating*

Menurut manajer produksi "Pengarahan diberikan dengan cara-cara penggunaan mesin-mesin pabrik kepada karyawan bagian produksi. Selain itu juga dengan pengarahan penggunaan sumber daya yang efektif." Hal ini dilakukan agar para karyawan dapat menggunakan mesin dengan baik dan mencapai target produksi dengan baik pula. Selain pengarahan training penggunaan mesin perusahaan juga memberikan reward bagi buruh harian yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target ataupun melebihi target. Menurut manajer produksi "Kami memberikan reward sebagai pemacu bagi kinerja para buruh berupa uang"

- *Controlling*

Menurut manajer produksi "Pengontrolan dalam hal ini dilakukan oleh bagian laboratorium quality control untuk soal rasa dan hasil produk." Pengontrolan dalam bagian produksi merupakan salah satu bagian yang penting untuk dilakukan dan diperhatikan. Karena bagian produksi merupakan bagian yang mengahilskan produk yang diterima atau digunakan oleh pelanggan di pasar. Evaluasi akan dilakukan terhadap bagian produksi setiap hari, terutama di bagian quality control setiap 15 menit sekali. Quality control bertugas untuk mengecek setiap hasil dari produk dan dibandingkan dengan standar produksi pada umumnya. Pengontrolan yang teratur ini dapat mengurangi kinerja yang kurang baik oleh karyawan bagian produksi dan cacad produksi. Proses pengontrolan yang

dilakukan didalam perusahaan ini adalah pada kualitas produksi dan proses produksi pada perusahaan ini, apakah sudah sesuai dengan standar ataukah belum.

Menurut manajer produksi "Sedangkan untuk penilaian karyawan kami menggunakan Key Performance Index dan Balance Scorecard yang disetorkan kepada bagian internal audit untuk memantau kinerja kami". Hal ini menunjukkan adanya pengawasan yang cukup baik dalam hal produksi dan operasional perusahaan PT. X.

I. *Threat of New Entry*

Analisis pertama yaitu pada ancaman pendatang baru. Adapun pertanyaan analisis eksternal bidang ini diberikan kepada bapak CS. Dalam pertanyaan yang diajukan tentang *Threat of New Entry*, ada beberapa indikator yang digunakan didalamnya, antara lain:

- **Harga**

Harga yang ditawarkan PT.X sangat dapat bersaing dibandingkan dengan kompetitornya. Oleh karena itu PT. X siap bersaing dan menjadi salah satu ancaman bagi perusahaan lain.

- **Kualitas Produk**

Kualitas yang diberikan perusahaan PT. X sangat terjaga. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pelanggan yang loyal kepada produk mie PT. X. Produk mie instan PT. X memiliki kualitas yang baik yang disertai dengan dengan standar kebersihan internasional. Yaitu ISO 22000 food safety Dengan reputasinya dan kualitas yang baik tidak akan susah lagi bagi perusahaan untuk mengembangkan pasar, sebaliknya akan sangat susah bagi pendatang baru karena ini menjadi ancaman mereka.

- **Loyalitas konsumen**

Menurut bapak CS "Banyak konsumen kami merupakan langganan lama yang sudah cocok menggunakan produk dan rasa dari perusahaan kami" Disini dapat disimpulan bahwa penghalang pendatang baru adalah mencari konsumen, karena konsumen mempunyai loyalitas yang besar pada perusahaan karena rasa dan mutu adalah pertimbangan konsumen.

- **Kebijakan Pemerintah**

Kenaikan tarif UMR membuat semua perusahaan industry terkena dampak yang cukup terasa, apalagi Jawa Timur baru mengalami kenaikan UMR. Selain tarif UMR kebijakan yang memberatkan adalah kenaikan bea masuk impor, perubahan peraturan impor barang yang akan mempengaruhi harga dan kelangkaan bahan baku. Fakta tersebut akan menjadi penghalang para kompetitor yang baru untuk masuk dalam industri ini.

- **Diferensiasi Produk**

Menurut bapak CS "Selama ini kami memang bermain hanya di mie instan, mie kering dan makanan ringan, jadi adapun diferensiasi hanya dalam bentuk rasa saja menyesuaikan pasar serta pesanan khusus yang berbentuk *Original Equipment Manufacture* saja" Jadi memang dapat diketahui bahwa perusahaan ini selalu memproduksi barang sesuai dengan permintan pelanggan yang selama biasanya dalam produk ekspor, tetapi untuk produksi yang utama diferensiasi terdapat pada rasa dan berat mie saja. Dari hasil wawancara dengan bapak CS diketahui bahwa perusahaan ini memiliki diferensiasi yaitu menerima pesanan mie sesuai dengan keinginan pelanggan dan tanpa merk. Tetapi diferensiasi varian bentuk makanan instan menjadi salah satu ancaman perusahaan.

J. *The Intensity of CompetitiveRivalry*

Seperti yang dapat dilihat pada latar belakang dapat diketahui bahwa perubahan gaya hidup menjadi serba instan membuat permintaan dalam industry mie instan naik dari tahun ke tahun Menurut bapak CS mengenai persaingan dalam industri mie instan:

Persaingan dalam industri mie instan cukup kuat sehingga perusahaan harus berusaha survive. Cara mengimbangi persaingan tersebut adalah dengan cara menjaga mutu dan kualitas rasa, serta harga yang sangat bersaing. Persaingan dapat dipicu oleh pertumbuhan pasar yang banyak peminatnya. Adapun persaingan selama ini masih sehat, tidak ada persaingan yang saling merugikan antar perusahaan.

Dengan demikian,persaingan seperti ini membuat PT. X selalu memperbaiki kinerja, dan menjaga mutu dan rasa. Kunci eksistensi tersebut adalah dengan terus memperbaiki kualitas produk serta memberikan pelayanan yang terbaik.

K. *The Power of Substitutes*

Analisis selanjutnya yaitu tentang kekuatan produk maupun jasa substitusi. Menurut bapak CS, "Produk substitusi mie instan seperti bubur instan, bihun instan, nasi cepat saji dan masih banyak lagi" variasi dalam makanan cepat saji memang cukup banyak dan hal ini menjadikan salah satu ancaman perusahaan.

L. *The Power of Buyers*

Untuk analisis eksternal kekuatan pembeli ini, pertanyaan diberikan kepada manajer pemasaran local dan ekspor yaitu ibu AS dan RS. Menurut ibu RS "Selama ini pelanggan datang dari pelanggan lama yang sudah mempunyai loyalitas kepada perusahaan karena rasa dan kecocokan mutu, adapun pesanan khusus dari luar negeri juga biasanya yang sudah pernah order pada kami." Perusahaan selain memproduksi mie merk Y dan Z, juga memproduksi barang sesuai dengan pesanan pelanggan. Pelanggan memilih produk PT. X karena harganya yang terjangkau dan memiliki mutu dan rasa yang terjamin.

M. *The Power of Suppliers*

Suppliers ataupun pemasok, merupakan salah hal penting dalam perusahaan ini. Perusahaan memang memiliki langganan dalam suplai bahan baku, tetapi supplier ini juga tidak hanya bergantung pada satu supplier melainkan beberapa supplier. Hal ini ditujukan untuk mengantisipasi apabila salah satu supplier kehabisan bahan baku maka supplier lain bisa tetap menyuplai bahan baku agar produksi tidak terganggu. Melihat ini, kekuatan supplier dalam perusahaan memiliki pengaruh yang cukup besar. Harga yang diberikan juga tidak mengikat mengikuti harga pasar bahan baku tetapi biasanya cenderung ada harga diskon khusus untuk pelanggan.

N. Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT ini, ada empat unsur yang akan dianalisis, yaitu *Strength, Weakness, Opportunities*, dan *Threats*. Dari keempat unsur tersebut akan dapat diketahui strategi apa yang dapat digunakan oleh PT. X dalam mengembangkan usaha bisnisnya menjadi lebih baik dan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Gambar 3 analisis SWOT dan matriks SWOT

Internal / Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
	1. Memiliki keunggulan harga yang cukup terjangkau konsumen. 2. Pelanggan lama sudah loyal kepada perusahaan. 3. Memiliki laboratorium Quality Control dalam pabrik 4. Memiliki ISO 22000 dalam food safety.	1. Permasalahan SDM masih tergantung terhadap teknisi ahli. 2. Adanya sales yang tidak jujur dalam proses keuangan.
Opportunities (O)\	Strategi SO	Strategi WO
1. Pertumbuhan industry mie semakin tahun meningkat. 2. Pemain dalam industry mie di Jawa Timur jarang ada yang menerima pesanan khusus sesuai permintaan pelanggan..	1. Penetrasi pasar. (S1, O1,O2,O3) 2. Mempertahankan kualitas dan selalu memperbaiki pelayanan. (S1,O1,O2,O3)	1. Merekrut karyawan yang bertanggung jawab (W2,W3,O1,O2,O3); 2. Memberikan training skill mesin kepada karyawan (W2,W3,O1,O2)
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Banyaknya perusahaan pendatang baru 2. Produk pengganti makanan cepat saji yang banyak macam dan variasinya. 3. Industri makanan memiliki banyak pilihan variasi rasa sehingga persaingan masih terbuka lebar.	1. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan (S1,T1) 2. Mempertahankan ciri khas yang disukai pelanggan (S1,T1,T2,T3)	1. Memberikan sangsi yang tegas kepada karyawan yang tidak jujur (W2,W3,W4,T1,T2,T3) 2. Memperbaiki kualitas SDM yang ada(W2,W3,T1)

Sumber data sekunder yang telah diolah

Dari Gambar di atas, ada beberapa alternative strategi yang ada yaitu:

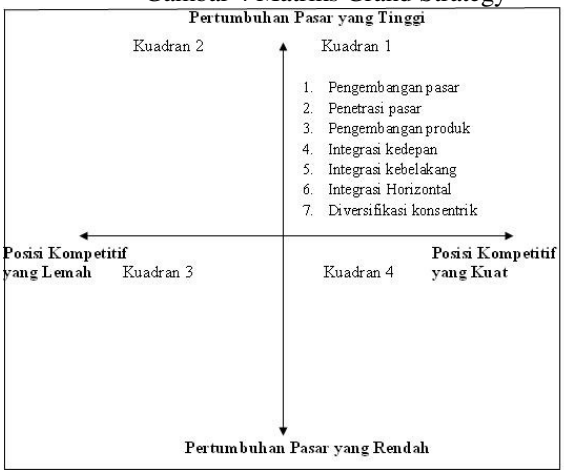
1. Penetrasi pasar (S1,S2, O1,O2)
   Hal ini disebabkan oleh keunggulan perusahaan yang mana mempunyai keunggulan harga yang terjangkau dan banyak pelanggan yang sudah cocok maka sudah saatnya perusahaan memasuki pasar baru melalui supermarket-supermarket yang cukup besar.
2. Mempertahankan kualitas dan selalu memperbaiki pelayanan. (S1,S2,O1,O2)
   Dengan mempunyai kualitas unggulan perusahaan dan harga yang terjangkau serta berdasarkan peluang peluang yang ada, perusahaan harus selalu mempertahankan pelanggan dengan perbaikan terus menerus pada kualitas dan pelayanan sesuai dengan standar yang ada.
3. Merekrut karyawan yang bertanggung jawab dan memiliki moral yang baik (W1,W2,O1,O2)
   Karyawan di perusahan ini masih banyak yang tidak jujur terutama pada bagian sales maka perusahaan harus menyeleksi secara lebih baik pada bagian sales.
4. Memberikan training skill mesin kepada karyawan (W1,W2,O1,O2)
   Perusahaan masih tergantung pada tenaga kerja ahli dalam bidang teknisi yang hanya dimiliki orang tertentu padahal mesin sering mengalami kerusakan.
5. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan (S1,S2,T1)
   Dengan melihat kekuatan yang dimilik perusahaan antara lain kualitas yang bagus dan mempunyai banyak pelanggan yang loyal. Maka alternatif strategi adalah meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan agar dapat menarik pelanggan baru
6. Mempertahankan ciri khas perusahaan. (S1,S2,T1,T2,T3)
   Melihat banyaknya variasi dan produk substitusi dalam produk makanan maka perusahaan harus mempertahankan dan menjaga kualitas ciri khas produk perusahaan agar tetap terjaga.
7. Memberikan sangsi yang tegas terhadap karyawan(W1,W2,T1,T2,T3)
   Banyaknya sales yang mencari keuntungan pribadi membuat perusahaan terkadang salah paham dengan distributor ataupun konsumen hal ini harus diberikan sangsi yang cukup tegas agar kemudian hari tidak mengganggu lagi.
8. Memperbaiki kualitas SDM yang ada (W1,W2,T1)

Dengan melihat kelemahan SDM yang ada maka strategi untuk melatih dan memperbaiki moral dan value SDM agar sesuai dengan nilai-nilai perusahaan merupakan pilihan tepat

O. Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* ini dianalisis dengan menggunakan beberapa indikator yakni pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif. Dengan indikator yang pertama adalah pertumbuhan pasar, dapat diketahui bahwa industri mie instan ini mempunyai pertumbuhan yang sangat baik, seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang pertumbuhan industri mie ini dipengaruhi oleh permintaan pasar domestik indonesia tahun 2012 diperkirakan mencapai 15.600 juta bungkus, dengan peningkatan 18,6% selama 5 tahun terakhir. Ini merupakan sebuah pertumbuhan pasar yang cukup besar. Sedangkan jika dilihat berdasarkan posisi kompetitif yang adalah perusahaan mempunyai posisi kompetitif yang kuat dikarenakan perusahaan dapat bersaing dan mempunyai kekuatan dalam pasar, diketahui pula bahwa perusahaan ini mempunyai kualitas produk dan pelayanan yang bagus sehingga perusahaan ini bisa dikatakan mempunyai posisi kompetitif yang kuat.

Gambar 4 Matriks Grand Strategy

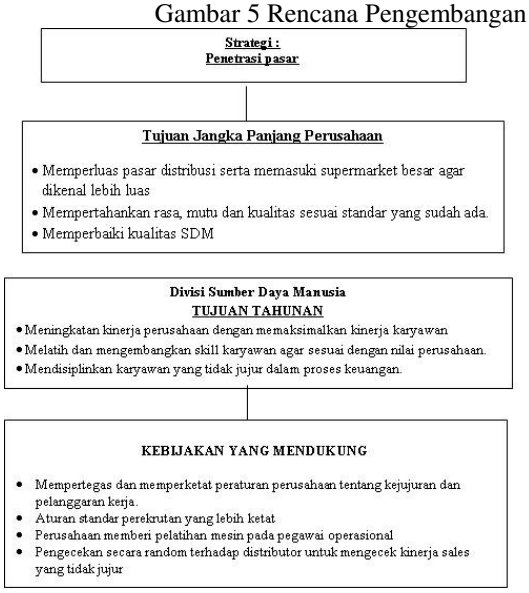


Sumber data sekunder yang telah diolah

Dengan analisis diatas dapat disimpulkan PT. X ini lebih cocok untuk menggunakan kuadran pertama. Selanjutnya pada kuadran pertama perusahaan menggunakan strategi penetrasi pasar.

P. Rencana Pengembangan Bisnis pada aspek Sumber Daya Manusia

Gambar 5 Rencana Pengembangan



Sumber data sekunder yang telah diolah

Strategi Perusahaan

Perusahaan menggunakan penetrasi pasar, dikarenakan perusahaan selama ini hanya mendistribusikan barang ke distributor lokal, toko-toko kecil dan konsumen langsung tanpa pernah memasuki supermarket ataupun minimarket kecil yang sudah banyak muncul di Indonesia. Hal ini dipilih untuk memperluas distribusi produk agar lebih dikenal ke masyarakat umum tentunya dengan tujuan jangka panjang meningkatkan pelanggan.

Tujuan Divisi Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan adapun cara yang dilakukan perusahaan dalam bidang sumber daya manusia. Tujuan tahunan divisi sumber daya manusia ini sendiri sangat membantu dan memacu keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Berikut ada beberapa tujuan utama dari divisi sumber daya manusia:

- Meningkatan kinerja perusahaan dengan memaksimalkan kinerja karyawan
- Melatih dan mengembangkan skill karyawan agar sesuai dengan nilai perusahaan.
- Mendisiplinkan karyawan yang tidak jujur dalam penjualan.

Kebijakan yang mendukung:

- Mempertegas dan memperketat peraturan perusahaan
  Hal ini ditujukan untuk menertibkan sales-sales yang tidak jujur dalam penjualan dan mengurangi petugas-petugas yang bolos kerja.
- Aturan standar perekrutan yang lebih ketat
  Hal ini ditujukan untuk menyeleksi lebih ketat karyawan yang masuk yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.
- Perusahaan memberi pelatihan mesin pada pegawai operasional
  Karena perusahaan terlalu bergantung pada teknisi lokal sehingga pelatihan ini penting untuk mengantisipasi ketidakhadiran teknisi.
- Pengecekan secara random terhadap distributor untuk mengecek kinerja sales yang tidak jujur dalam proses keuangan.

Pengecekan ini ditujukan agar tidak terjadi salah paham antara perusahaan dengan distributor ataupun toko apabila ada sales yang tidak jujur dan korupsi akan diketahui terlebih dahulu sebelum masalah muncul.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, Saiffudin. (2005). *Metode Penelitian.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

David, F. R. (2009). *Management Strategis Konsep (D. Sunardu, Trans)*. Jakarta: Salemba empat

Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: Indeks

http://instantnoodles.org/noodles/expanding-market.html

Industri Mie Instan Bersaing Ketat. Retrieved June 2009, from http://www.datacon.co.id/MieInstan1-2009.html

Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi.* Jakarta: Erlangga

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

Omset Industri Makanan dan minuman Capai Rp 710 Triliun. Retrieved January, 12, 2012 from http://www.infobanknews.com/2012/01/omset-industri-makanan-dan-minuman-capai-rp710-triliun/

Prospek Industri Tepung Terigu Tanah Air Cerah. retrieved on 24 agustus 2012, from http://industri.kontan.co.id/news/prospek-industri-tepung-terigu-tanah-air-cerah

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Press*

Robbins dan coulter. (2007). *Management ninth edition.* New Jersey: Pearson educatin, Inc.

Siswanto, H.B. (2011). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi aksara

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

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

Susanto, A. B., Wijanarko, Himawan, Susanto, Patricia., & Mertosono Suwahjuhadi. (2007). *Family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Group.