

Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan Pada Era Revolusi Industri 4.0

Tama Krisnahadi¹, Baiq Herdina Septika²
Prodi Manajemen Universitas Pendidikan Mandalika
email:tama.wahda@gmail.com¹,dinarajabi30@gmail.com²

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan produktivitas karyawan pada era revolusi industri 4.0. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, yakni penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis dan perilaku orang-orang yang diamati. Sedangkan untuk analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diketahui bahwa implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan pada PT. SAN melalui penerapan fungsi manajemen yang ketat dan berdasarkan hasil analisis SWOT diketahui bahwa PT. SAN berada pada level V (lima) dari Matriks Internal Eksternal (IE) dimana posisi perusahaan berada pada strategi pertumbuhan atau *growth oriented strategy*, strategi ini mengidentifikasi keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan dan peluang yang ada untuk meraih profit yang maksimal. Dimana *total weighted score* kekuatan-kelemahan sebesar 2.501504 sedangkan *total weighted score* peluang-ancaman sebesar 2.563642 yang mengidentifikasi bahwa perusahaan berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi yang kuat dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang sudah diterapkan.

Kata kunci: Strategi, pengembangan sumber daya manusia, Produktivitas kerja.

PENDAHULUAN

Pada era revolusi industri 4.0 dengan pemanfaatan teknologi informasi seperti dewasa ini menyebabkan kompetisi antar perusahaan sangat tinggi hal ini menimbulkan terjadinya perubahan-perubahan kondisi diberbagai bidang sehingga banyak perusahaan mengambil langkah perbaikan yang dulunya bersifat tradisional berubah menjadi modern terutama dalam hal penerapan teknologi informasi. Terlebih pada kondisi dewasa ini dimana pada era *new normal* saat *pandemic covid 19* perusahaan harus benar-benar mempersiapkan sumber daya manusia yang secara proporsional tanggap terhadap perubahan teknologi informasi. Salah satu persiapan yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah yang menyangkut sumber daya manusia dimana perusahaan harus benar-benar menyiapkan karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada konsumen, sehingga perlu diupayakan secara berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan konsumen. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang fundamental dalam kegiatan suatu perusahaan disamping sumber daya lainnya.

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan hendaknya memiliki kemampuan yang lebih tanggap terhadap perkembangan teknologi informasi sehingga dapat menjadi faktor pembeda bagi perusahaan dalam

menghadapi persaingan. Oleh karena itu sangat dibutuhkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Dengan adanya penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat serta berorientasi pada pemanfaatan teknologi informasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan akan mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka Panjang. Berdasarkan uraian diatas terlihat jelas bahwa keunggulan persaingan antar perusahaan sangat ditentukan oleh strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan.

Dalam hal pemilihan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mampu menjawab tantangan di era revolusi industri 4.0 hendaknya perusahaan menggunakan manajemen strategi yang tepat sesuai dengan tujuan perusahaan, karena dengan pemilihan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat perusahaan dapat menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka waktu panjang melalui pemilihan metode, formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis sesuai dengan tujuan perusahaan.

Untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan perusahaan dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, perusahaan hendaknya memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama pertama, perencanaan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang yang ada dimasa mendatang sehingga

nantinya sumber daya manusia yang terbentuk menjadi sumber daya manusia yang kompetitif. Kedua, penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan secara efektif dan efisien tanpa mengabaikan peraturan perundangan yang berlaku sehingga produktivitas karyawan dapat tercapai sesuai dengan tujuan perusahaan, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan perusahaan dan individu karyawan. Ketiga, melakukan evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia yang mencakup penilaian terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan apakah berbagai kebijakan sumber daya manusia benar-benar efektif dan efisien atau tidak.

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Suatu perusahaan akan sukses dan efektif jika didalamnya memiliki sistem kinerja yang baik dan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut A. Yusniar (2014) sumber daya manusia yang ada pada perusahaan dapat menunjang peningkatan produktivitas perusahaan baik dengan karya, bakat, kreatifitas, motivasi dan inovasi yang dimiliki karyawan yang ada pada perusahaan. Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting karena merupakan faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. John R. Schermerhorn (2003) menyatakan dalam bukunya menyebutkan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik berupa manusia maupun material untuk mencapai tujuan. Hal senada seperti yang diungkapkan Simamora dalam Edy Sutrisno (2019) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Dari defenisi di atas manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia yang dapat didayagunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya melalui pengembangan sumber daya manusia. Dengan peningkatan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dengan cara-cara yang strategis, etis dan sosial serta dapat dipertanggungjawabkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis pemanfaatan teknologi informasi dan berorientasi pada peningkatan pelayanan yang efisien, handal, aman, nyaman

dan akrab dengan lingkungan menjadi bagian dari upaya peningkatan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan dasar untuk menentukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat agar peran fungsinya dapat berjalan secara optimal, sehingga nantinya perusahaan dapat merencanakan program pengembangan apa yang harus dilakukan untuk menjamin tujuan perusahaan dapat tercapai. Strategi pengembangan sumber daya manusia akan mampu memberikan nilai positif terhadap produktivitas karyawan yang tentunya akan berdampak pula pencapaian tujuan perusahaan.

PT. SAN merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pendistribusian makanan ringan yang terletak di Kota Mataram, dimana dalam menjalankan bisnisnya pihak manajemen selalu memberikan support yang maksimal bagi setiap karyawan baik dari sisi kompensasi, pelatihan dan program pembinaan bagi karyawan terutama bagi karyawan yang mengalami penurunan produktivitas kerja. Dalam mengembangkan produktivitas kerja karyawan, perusahaan sangat menekankan pada pengembangan sumber daya manusia yang handal terutama dalam bidang teknologi informasi untuk meningkatkan serta mempertahankan penjualan dan pangsa pasar melalui berbagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang ada baik melalui pelatihan pemanfaatan teknologi informasi terhadap karyawan, pemberian kompensasi yang sesuai dengan KPI (*Key Performance Indikator*) yang sudah ditetapkan secara bersama-sama dengan seluruh karyawan yang ada, serta sistem penggajian yang mengacu pada standar pemberian upah minimum provinsi.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan memahami bagaimana implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan produktivitas karyawan pada era revolusi industri 4.0

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan yang bersifat kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena/kejadian yang dialami oleh subyek penelitian dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis dan perilaku orang-orang yang diamati pada lokasi penelitian (Moleong, 2012).

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan untuk menelaah permasalahan pada penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, yaitu pengamatan terhadap gejala atau fenomena yang terjadi pada obyek penelitian.

Sumber Data

Sumber data pada penelitian mencakup:

1. Data Primer

Data primer adalah semua data yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian baik berupa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun yang menjadi narasumber atau informan pada penelitian ini adalah kepala cabang, HRD, supervisor bagian produksi, supervisor bagian pemasaran, supervisor bagian accounting dan 3 orang karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data melalui dokumentasi atau melalui orang yang tidak terlibat langsung dalam fokus yang akan diteliti. Data sekunder dapat berupa buku-buku, artikel, majalah, jurnal dan berbagai penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Tahap berikutnya adalah metode pengumpulan data. Metode ini merupakan cara untuk memperoleh tujuan. Cara pertama ini digunakan setelah peneliti memperhitungkan kemajuan ditinjau dari tujuan serta situasi penelitian. Sedangkan untuk mengelola data yang baik dan akurat peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Pengamatan (Observation)

Pengamatan atau observasi merupakan suatu teknik atau cara untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.

2. Wawancara (Interview)

Teknik ini dilakukan dengan memperoleh data dan informasi langsung dari responden mengenai permasalahan yang diteliti melalui wawancara. Metode wawancara ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Interview ini dilakukan secara mendalam (*depth interview*) tetapi bersifat terbuka, susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara mengenai implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan produktivitas karyawan pada era revolusi industri 4.0

3. Dokumentasi (*documentation*)

Dokumentasi merupakan data-data berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya yang terkait dengan penelitian ini.

4. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan cara

pengumpulan data, mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah, jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang penting dan sangat menentukan dalam proses pengumpulan data dilapangan.

Teknik Pengolahan dan Analisis

Adapun teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Teknik pengolahan data

- Tahap pertama editing, dimana penulis meneliti kembali data-data yang sudah terkumpul kemudian mengoreksi sehingga kejelasan data dapat diperoleh.
- Tahap kedua deskripsi, dimana penulis menguraikan data yang diperoleh dan menyusun kembali data yang telah terhimpun dalam uraian yang sistematis.
- Tahap ketiga mengkategorisasi, dimana penulis mengelompokkan data penelitian berdasarkan jenis permasalahannya sehingga tersusun secara sistematis.

2. Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan sehingga nantinya perusahaan dapat mengambil langkah-langkah strategis dalam implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia secara efektif dan efisien (Hamid Patlima: 2013).

Penelitian ini selain dianalisis secara deskriptif kualitatif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT ini didasarkan pada logika berpikir yang dapat memaksimalkan strength (kekuatan) dan opportunity (peluang) dari perusahaan, namun secara bersamaan juga dapat meminimalkan weakness (kelemahan) dan threat (ancaman) perusahaan. Model analisis SWOT yang akan digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan menggunakan *Matrix External Factor Evaluation dan Matrix Internal Faktor Evaluation* (Rangkuti, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu sumber daya yang menentukan tercapainya tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Dari sekian banyak hasil penelitian Siagian (2016) menyakini bahwa dengan memiliki sumber daya manusia yang terdidik, terampil, disiplin, tekun dan mau bekerja keras, memiliki budaya kerja yang baik meskipun sumber daya lain minim kinerja perusahaan akan dapat berjalan dengan maksimal.

Jika dilihat dari sisi pendekatan ekonomi sumber daya berupa modal, mesin, metoda kerja dan bahan yang merupakan benda mati.

Bonafidnya suatu perusahaan tidak dilihat dari seberapa besar modal yang dimilikinya melainkan seberapa baik sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Modal yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan semakin besar dan berkembang jika dikelola secara tepat oleh manajemen yang tepat dan itu hanya dapat dilakukan oleh sumber daya manusia yang tidak saja ahli dan terampil dalam bidangnya melainkan dapat memenuhi berbagai persyaratan non teknis lainnya, seperti tingkat loyalitas, kedisiplinan, dedikasi, kesediaan memberikan kontribusi yang lebih luas bagi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT.SAN diketahui bahwa PT. SAN merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pendistribusian makanan ringan yang meliputi kegiatan administrasi dan pemasaran agar bernilai tambah dengan melalui proses transformasi. PT. SAN memproses produksi dari jasa yang ditawarkan berupa pendistribusian makanan ringan bagi setiap store yang ada di wilayah Nusa Tenggara Barat.

Dalam pemasaran produk makan ringan PT. SAN berupaya menawarkan dan menjual produknya kepada konsumen dimana dalam proses pemesanan dilakukan oleh *sales taking order* (Sales TO) selanjutnya data pemesanan tersebut akan diteruskan kepada pihak manajemen untuk dilakukan proses pengantaran barang. Pemasaran bagi PT. SAN merupakan proses sosial dan manajerial yang didalamnya terdapat individu dan kelompok dalam mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menjual produk makanan ringan dengan pihak lain. Dalam mengidentifikasi permintaan pasar pihak manajemen melakukan dengan sistem *mouth of mouth* disamping mendapat informasi gerai dari koneksi perusahaan .

Dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, PT. SAN dalam melakukan aktivitas operasionalnya telah menerapkan fungsi manajemen yang ketat yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan dalam setiap aktifitas yang ada pada seluruh department yang ada. Adapun penerapan fungsi manajemen pada PT. SAN dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tahap Perencanaan (Planning)

Perencanaan kegiatan sumber daya manusia yang ada pada PT. SAN merupakan kegiatan untuk memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat terwujud. Dalam tahap perencanaan, PT. SAN telah menetapkan tujuan-tujuan tertentu yaitu mengembangkan atau melebarkan sayap untuk mendapatkan rekanan kerja yang lebih luas baik melalui

sistem perekrutment maupun dalam bentuk pelatihan bagi karyawan didalam pengembangan perusahaan terutama dalam bidang teknologi informasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala cabang diketahui bahwa perusahaan sudah membuat perencanaan terhadap strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sebelum menentukan kebutuhan karyawan. Terkait penentuan kebutuhan karyawan terhadap suatu jenis pekerjaan tertentu, pihak manajemen selalu melakukan analisis terhadap hal tersebut, terutama yang mencakup kemampuan penggunaan teknologi informasi. Dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang ada pada PT. SAN dilakukan secara ketat yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja dan kemampuan calon karyawan terutama dalam hal penggunaan teknologi informasi. Bagi perusahaan regenerasi sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitif pada masa yang akan datang. Pada kesempatan yang sama HDR PT. SAN menambahkan bahwa selama ini perusahaan melakukan proses penyeleksian sumber daya manusia melalui tes tertulis, wawancara, penggunaan teknologi informasi dan training melalui praktek lapangan selama tiga bulan masa percobaan. Selama ini proses rekrutmet dan penyeleksian karyawan yang berlangsung pada PT. SAN tidak menemui kendala yang berarti bagi perusahaan, hal tersebut dikarenakan PT. SAN memiliki sistem rekrutment yang ketat dalam proses penyeleksian karyawan.

Dalam hal penempatan karyawan HRD selalu mempertimbangkan keahlian, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya, akan tetapi belum adanya Standar Operation Prosedure (SOP) yang bersifat tertulis yang dapat dijadikan acuan dalam penempatan karyawan.

Untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang siap dan mampu beradaptasi dengan cepat seiring perubahan arah strategi bisnis khususnya karena pengaruh digitalisasi, maka perusahaan membangun budaya belajar dan kerja yang semakin 'agile'. Berbagai bentuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diberikan PT. SAN kepada karyawannya bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara melakukan evaluasi terhadap karyawan setiap minggunya. Dengan adanya evaluasi kinerja karyawan setiap minggunya akan memudahkan manajemen dalam menentukan *road map training* yang akan diberikan kepada karyawan yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan dimasa yang akan datang. Dengan demikian pengembangan

kompetensi pada setiap karyawan diharapkan akan lebih fokus dan tepat sasaran sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Bentuk pelatihan yang sering dilakukan PT. SAN kepada karyawan adalah yang berkaitan dengan tugas pada masing-masing divisi yang dimiliki perusahaan yaitu pelatihan atau kursus yang terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam menunjang kinerja karyawan. Dalam melaksanakan program pendidikan dan pelatihan pihak perusahaan menggunakan metode *on the job training* berupa *coaching* yaitu atasan memberikan intruksi langsung kepada karyawan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan setiap harinya. Sedangkan metode pendidikan yang digunakan perusahaan adalah: a. *Job Rotation and Planned Progression* yaitu salah satu tehnik pengembangan SDM yang dilakukan dengan cara melakukan rotasi karyawan dari satu departement ke departement lainnya. Rotasi karyawan dilakukan individu karyawan pada setiap lini pada masing-masing department yang ada pada perusahaan. b. *Coaching and counseling* yaitu metode pendidikan dengan cara memberikan keterampilan serta transfer pengetahuan dan keahlian kerja dari atasan kepada bawahan dalam pekerjaan rutin setiap harinya, sedangkan metode pendidikan *counseling* yaitu dengan melakukan diskusi dengan karyawan terkait masalah pekerjaan dan hal-hal yang sifatnya pribadi. c. *Committe assignment* yaitu metode pendidikan yang diterapkan oleh perusahaan dengan nama lain tim pemeriksa. Tugas dari tim pemeriksa adalah melakukan pemeriksaan, penyelidikan, mempertimbangkan dan melaporkan masalah mengenai pekerjaan sehari-hari kepada manajemen perusahaan dalam hal ini adalah supervisor dari masing-masing departement.

Terkait dengan keberhasilan karyawan PT. SAN memberikan apresiasi berupa pemberian insentif seperti bonus tahunan, peningkatan gaji dan promosi jabatan. Hal tersebut dilakukan perusahaan untuk memotivasi dan merangsang karyawan untuk lebih meningkatkan kualitas kerjanya kedepan demi tercapainya tujuan perusahaan. Kompensasi diberikan PT. SAN kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa perusahaan atas kinerja yang sudah dihasilkan karyawan. Dimana dalam pelaksanaan pemberian kompensasi/insentif kepada karyawan mengacu pada *Key Performance Indicator (KPI)* yang sudah ditetapkan secara bersama-sama antara karyawan dan manajemen perusahaan. Dalam kaitannya dengan adanya karyawan yang gagal menunjukkan kinerja terbaiknya perusahaan memberikan teguran baik secara lisan maupun tulisan. Hasil kegiatan evaluasi terhadap kinerja karyawan sebagai salah satu bentuk evaluasi

bagi karyawan agar karyawan termotivasi dan sebagai hasil dari monitoring karyawan yang telah dilakukan oleh perusahaan. Dalam hal promosi jabatan kepada karyawan, PT. SAN menentukan kriteria-kriteria tertentu untuk masing-masing jabatan sesuai dengan tugas dan fungsi dari jabatan yang akan berikan.

Tahap Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian sumber daya manusia yang terdapat di PT. SAN merupakan salah satu bentuk kegiatan mengatur karyawan sesuai dengan bidang keahliannya agar nantinya beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan/keahlian karyawan. Adapun tahap pengorganisasian sumber daya manusia pada PT. SAN meliputi penetapan pembagian kerja yang disesuaikan dengan kemampuan karyawan, hubungan kerja antar sesama karyawan, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan atau struktur organisasi. Pengkoordinasian yang dilakukan PT. SAN adalah dengan membentuk suatu transformasi tugas dalam group yang aktif sehingga nantinya pada masing-masing divisi/departemen yang ada dapat terkoordinasi dengan baik.

Tahap Pengendalian (*Leading*) dan Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian dan pengawasan sumber daya manusia pada PT. SAN berkaitan erat dengan bentuk pengendalian dan pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap proses operasional perusahaan sehari-hari dimana sistem pengambilan keputusan pada kedua tahap tersebut dilakukan dengan musyawarah antara manajemen perusahaan dengan perwakilan setiap divisi/departement yang ada, kemudian hasil musyawarah yang disepakati disampaikan kepada karyawan.

Pengendalian dan pengawasan yang diterapkan pada PT.SAN bertujuan agar karyawan terutama karyawan baru dapat beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, meminimalkan tingkat kegagalan, dan mengantisipasi kompleksitas dari setiap departemen/divisi yang ada pada perusahaan. Adapun bentuk pengendalian dan pengawasan sumber daya manusia pada PT. SAN yaitu dengan melakukan *daily check list* yang dilakukan setiap harinya. Disamping itu juga PT. SAN melakukan pengevaluasian yang dilakukan terhadap karyawan pada hari jum'at setiap pekannya untuk memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan efektif dan efisien dengan cara mempresentasikan kegiatan yang dilakukan oleh perwakilan setiap divisi/departement selama satu minggu yang kemudian disesuaikan dengan tingkat ketercapaian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Implementasi strategi pengembangan SDM pada PT. SAN

Menurut Rajeseekar (2014), implementasi strategi merupakan suatu penghubung antara formulasi strategi dengan evaluasi strategi yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan. Dimana implementasi strategi suatu perusahaan sangat menentukan tingkat keberhasilan dari strategi yang dipilih sebuah perusahaan. Pada tahap implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia faktor SDM sangat menentukan tingkat keberhasilan dari suatu implementasi strategi karena pada tahapan ini apabila pelaksanaannya tidak sesuai dengan harapan atau dengan kata lain pelaksanaannya tidak efektif maka dapat dipastikan strategi yang telah disusun tidak dapat berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Sumber daya manusia bagi PT. SAN sendiri merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia hal ini disebabkan karena pihak perusahaan meyakini bahwa kualitas sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan daya saing perusahaan dimasa yang akan datang. Salah bentuk pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah dengan memberikan pelatihan terkait keprofesionalan dalam penggunaan teknologi informasi sesuai dengan divisi yang ada pada perusahaan secara berkelanjutan, oleh karena itu berbagai macam strategi pengembangan sumber daya manusia diterapkan didalamnya. Kesadaran akan arti pentingnya pelatihan sebagai salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia maka perusahaan mewajibkan setiap karyawan agar dapat mengikuti pelatihan terkait setiap perubahan teknologi yang akan diterapkan pada perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengetahui tingkat kualitas karyawan yang ada sehingga nantinya diharapkan agar karyawan mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna untuk kelangsungan hidup perusahaan. Adapun bentuk pelatihan yang diberikan kepada karyawan ada yang bersifat formal maupun non formal. Salah satu bentuk pelatihan formal yaitu pelatihan yang dilakukan ditempat kerja karyawan dengan intruksi langsung dari atasan. Pelatihan ini berupa cara menghadapi pelanggan, pelatihan mengenai sistem pada bagian stok terutama bagi karyawan dibagian gudang, pelatihan mengenai penerapan sistem accounting dan sebagainya. Sedangkan pelatihan bersifat nonformal yaitu pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja dengan instruksi langsung dari seorang pelatih. Dimana kedua startegi pengembangan tersebut lebih

memprioritaskan pada pembangunan hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan dimana pada setiap aktifitas baik pada proses produksi, pemasaran dan pelaporan dilakukan secara terintegralisasi pada sistem data base berbasis teknologi informasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Cabang PT. SAN diketahui bahwa SDM yang terlibat dalam proses operasional perusahaan merupakan salah satu ujung tombak perusahaan dimana dalam melakukan kegiatannya didukung dengan penggunaan teknologi informasi seperti pemanfaat software yang terkait data produksi dan penjualan serta pemanfaatan *Global Position System (GPS)* untuk setiap kunjungan outlet yang dikunjungi oleh karyawan khusus bagian marketing hal tersebut juga dibenarkan oleh supervisor marketing PT.SAN. Dengan adanya pemanfaatan sistem teknologi informasi dari tahap produksi sampai dengan pemasaran semaksimal mungkin dapat mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi dilapangan disamping itu juga pihak manajemen khususnya bagian produksi dapat segera mengetahui ketersediaan stock barang yang ada di gudang. Dalam menunjang kinerja perusahaan PT. SAN selalu mengutamakan kondisi dan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya agar bisa berjalan secara kondusif. Disamping itu juga pihak perusahaan selalu mengupayakan dan menciptakan transparatif dan keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan dalam bermusyawarah sehingga produktivitas perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Setiap minggu tepatnya hari jumat pihak manajemen selalu mengadakan evaluasi kinerja yang diikuti oleh setiap perwakilan divisi/departemen yang ada pada PT. SAN. Untuk evaluasi kinerja sendiri pihak manajemen selalu mengedepankan komunikasi dengan perwakilan setiap divisi/departement yang ada sehingga nantinya hasil evaluasi kinerja tersebut dapat diteruskan kepada kepada karyawan yang ada dibawahnya baik di bagian produksi, pemasaran dan *accounting*.

Berdasarkan hasil evaluasi mingguan, bulanan dan tahunan, pihak perusahaan dapat menentukan jenis pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan tentunya yang terkait dengan tupoksi masing-masing karyawan pada setiap divisi/departemen yang ada.

Dalam hal kompensasi atas kinerja yang sudah dilakukan oleh karyawan pihak perusahaan menerapkan sistem insentif dan punishment bagi karyawannya. Untuk penerapan sistem insentif itu sendiri mengacu kepada *KPI (Key Performace Indicator)* yang sudah ditetapkan secara bersama-sama antara pihak karyawan dengan manajemen perusahaan. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja

yang baik merupakan bagian dari kebijakan perusahaan dalam membina, memotivasi dan membangun loyalitas karyawan sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kinerja yang kurang akan diberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka dan apabila setelah dilakukannya pelatihan ternyata kinerja karyawan tidak mengalami peningkatan maka akan diberikan teguran lisan dan tertulis.

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir PT SAN telah membangun Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) yaitu aplikasi teknologi informasi untuk pengelolaan kinerja pegawai. Adapun komponen dalam penilaian kinerja berdasarkan MKE meliputi: rencana kerja bulanan dan kompetensi karyawan, MKE menggantikan fungsi pengelolaan kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan penilaian kinerja tahunan diubah menjadi penilaian kinerja bulanan dan harian. Manajemen mengambil langkah transformasi dalam pengelolaan kinerja pegawai dengan tujuan membangun budaya kerja untuk meningkatkan performansi perusahaan pada masa yang akan datang.

Terkait dengan perundangan ketenagakerjaan pihak perusahaan dalam rangka mempertahankan sumber daya manusia yang ada perusahaan senantiasa berusaha dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan antara lain melalui:

- a. Pemberian kepesertaan BPJS ketenagakerjaan yang meliputi jaminan hari tua, jaminan pensiun, jaminan kesehatan dan fasilitas asuransi kesehatan lainnya
- b. Penyediaan sarana olah raga bagi karyawan.
- c. Pemberian bantuan bagi karyawan yang mengalami musibah.
- d. Pemberian tunjangan hari raya, bonus tahunan dan sebagainya

Sedangkan dalam penerapan sistem pengawasan terhadap kinerja karyawan pihak manajemen melalui leader/perwakilan dari masing-masing divisi/department melakukan *daily check list* setiap harinya agar penyimpangan yang terjadi tidak terlalu jauh yang nantinya akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Apabila dalam pelaksanaan *daily cheeking* ditemukan suatu penyimpangan akan dilakukan tindakan korektif dengan memberikan peringatan baik secara lisan maupun tertulis.

Didalam mempererat hubungan antar sesama karyawan dan antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan setiap akhir tahun selalu diadakan *family gathering* yang diikuti oleh seluruh karyawan beserta keluarganya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknes*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang terdapat pada PT. SAN. Analisis SWOT yang

terdapat di PT. SAN dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)
 - a. PT SAN membangun manajemen kinerja berbasis teknologi informasi yaitu aplikasi TI untuk pengelolaan kinerja pegawai
 - b. Melakukan pengkoordinasian dengan membentuk suatu transformasi tugas dalam setiap departement/divisi.
 - c. Menciptakan kondisi kerja yang kondusif melalui transparatif dan keterbukaan antara karyawan dan manajemen
 - d. Perusahaan memberikan pelatihan profesional terutama yang terkait dengan penerapan teknologi informasi pada setiap divisi/department yang ada.
 - e. Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan berupa peningkatan gaji, pemberian bonus dan jenjang karir yang baik.
 - f. Perusahaan mengalokasikan potensi keuntungan jangka panjang atas kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
2. Kelemahan (*Weaknes*)
 - a. Tingkat kedisiplinan karyawan yang masih rendah terutama saat masuk setelah jam istirahat makan siang.
 - b. Masih adanya kendala dalam hal proses pengawasan selama jam kerja khususnya pada karyawan yang berkerja pada divisi marketing
 - c. Perusahaan dalam melakukan pengidentifikasian permintaan pasar masih sebatas *mouth to mouth* serta informasi dari gerai/outlet yang ada.
 - d. Fungsi pemasaran masih belum berjalan dengan optimal (kurangnya armada untuk pendistribusian produk).
3. Peluang (*Opportunities*)
 - a. Semakin banyak outlet/mitra yang menggunakan perusahaan distribusi untuk memenuhi kebutuhan barang (segmen pasar)
 - b. Belum banyak perusahaan sejenis yang menggunakan media internet untuk memasarkan jasa mereka.
4. Ancaman (*Threats*)
 - a. Umumnya perusahaan besar yang sejenis memiliki alat transportasi yang lebih memadai dengan jumlah karyawan yang melebihi PT.SAN.
 - b. Semakin banyak individu yang ingin terjun dalam bisnis distribusi makanan ringan, sehingga terancam dapat mengurangi jumlah konsumen/outlet yang menggunakan jasa PT. SAN.

Matriks SWOT

Matriks SWOT oleh PT.SAN digunakan sebagai tindakan dalam merumuskan strategi terhadap hasil dari analisis SWOT. Penetapan

empat strategi yang terdapat dalam analisis SWOT dapat dilihat pada tabel berikut ini:

<p>EFAST</p>	<p>Strength</p> <p>a. PT SAN membangun Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) yaitu aplikasi TI untuk pengelolaan kinerja pegawai</p> <p>b. Melakukan pengkoordinasian dengan membentuk suatu transformasi tugas dalam setiap departemen/divisi.</p> <p>c. Menciptakan kondisi kerja yang kondusif melalui transparatif dan keterbukaan antara karyawan dan manajemen</p> <p>d. Perusahaan memberikan pelatihan profesional terutama yang terkait dengan penerapan teknologi informasi pada setiap divisi/department yang ada.</p> <p>e. Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan berupa peningkatan gaji, pemberian bonus dan jenjang karir yang baik.</p> <p>f. Perusahaan mengalokasikan potensi keuntungan jangka panjang atas kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.</p>	<p>Weaknes</p> <p>a. Tingkat kedisiplinan karyawan yang masih rendah terutama saat masuk setelah jam istirahat makan siang.</p> <p>b. Masih adanya kendala dalam hal proses pengawasan selama jam kerja khususnya pada karyawan yang berkerja pada divisi marketing</p> <p>c. Perusahaan dalam melakukan pengidentifikasian permintaan pasar masih sebatas mouth to mouth serta informasi dari gerai/outlet yang ada.</p> <p>d. Fungsi pemasaran masih belum berjalan dengan optimal (kurangnya armada untuk pendistribusian produk).</p>
<p>IFAS</p>	<p>Opportunitie</p> <p>a. Semakin banyak outlet/mitra yang menggunakan perusahaan distribusi untuk memenuhi kebutuhan barang (Segmen pasar besar)</p> <p>b. Belum banyak perusahaan sejenis yang menggunakan media internet untuk memasarkan jasa mereka.</p>	<p>STRATEGI SO</p> <p>a. Memperluas rekanan kerja dan outlet untuk mencapai tujuan perusahaan (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2).</p> <p>b. Meningkatkan kualitas SDM untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan (S3, S4, S5, S6, O1, O2).</p>
<p>Threats</p> <p>a. Umumnya perusahaan besar yang sejenis memiliki alat transportasi yang memadai dengan jumlah karywan yang melebihi PT.SAN.</p> <p>b. Semakin banyak individu yang ingin terjun dalam bisnis</p>	<p>STRATEGI ST</p> <p>Menjaga kualitas kinerja perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan terutama dengan pesaing perusahaan besar yang memiliki core bisnis yang sama (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2,).</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>a. Meningkatkan kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan pemberian peringatan tertulis bagi karyawan dengan tingkat kedisiplinan (W1, W2, W3, W4, W5, O1, O2).</p> <p>b. Membuat website untuk promosi produk dan strategi pemasaran (W4, W5, O1, O2).</p> <p>c. Perlunya penambahan armada untuk distribusi produk (W5, O1)</p>
	<p>STRATEGI WT</p> <p>Meningkatkan kredibilitas dan kompetensi perusahaan dalam menghadapi tingkat persaingan terutama dengan perusahaan yang memiliki core bisnis yang sama (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2,).</p>	

<p>distribusi makanan ringan, sehingga terancam dapat mengurangi jumlah konsumen yang menggunakan jasa PT. SAN.</p>		
---	--	--

Berdasarkan pada tabel di atas, terdapat beberapa alternatif strategi, yaitu:

1. Memperluas rekanan kerja dan outlet untuk mencapai tujuan perusahaan (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2).
2. Meningkatkan kualitas SDM untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan (S3, S4, S5, S6, O1, O2).
3. Meningkatkan kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan pemberian peringatan tertulis bagi karyawan dengan tingkat kedisiplinan (W1, W2, W3, W4, W5, O1, O2).
4. Membuat website untuk promosi produk dan strategi pemasaran (W4, W5, O1, O2).
5. Perlunya penambahan armada untuk distribusi produk (W5, O1)
6. Menjaga kualitas kinerja perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan terutama dengan pesaing perusahaan besar yang memiliki core bisnis yang sama (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2,).
7. Meningkatkan kredibilitas dan kompetensi perusahaan dalam menghadapi tingkat persaingan terutama dengan perusahaan yang memiliki core bisnis yang sama (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2,).

Hasil Penilaian Skor/Nilai Faktor Internal dan Faktor Eksternal Strategi

Berdasarkan hasil penilaian skor/nilai baik faktor internal dan eksternal penerapan strategi pengembangan SDM dengan menggunakan *Matrix External Factor Evaluation* dan *Matrix Internal Faktor Evaluation* diketahui bahwa nilai IFAS untuk faktor kekuatan dan kelemahan adalah sebesar 2.501504 yang artinya berada pada titik tinggi rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang ada perusahaan, sedangkan nilai EFAS untuk faktor peluang dan tantangan sebesar 2.563642 yang artinya berada pada titik rata-rata usahanya untuk menjalankan strategi dengan pemanfaatan peluang yang ada untuk meminimalkan ancaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT SAN berada di level V dari matriks internal dan eksternal dimana suatu keadaan dimana perusahaan berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi yang kuat dengan beberapa pertimbangan strategi dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada era revolusi industry 4.0 demi tercapainya tujuan

perusahaan tanpa harus mengubah keseluruhan strategi yang sudah diterapkan sebelumnya. Dengan kata lain strategi ini lebih menekankan pada peningkatan produktivitas karyawan yang disesuaikan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan profit perusahaan dimasa yang akan datang. PT. SAN memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Pada kondisi tersebut perusahaan dalam hal ini PT. SAN harus meningkatkan kebijakan pertumbuhan agresif *growth oriented strategy* perusahaan sehingga mampu bertahan dalam menjalankan bisnisnya. Strategi ini mengidentifikasi posisi perusahaan dalam keadaan yang kuat dan mampu untuk berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.
2. Implementasi strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh PT. SAN adalah dengan menerapkan fungsi manajemen yang baik dalam pengembangan sumber daya manusia melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan yang didalamnya mencakup strategi rekrutment, penempatan karyawan, pelatihan, sistem manajemen kinerja serta reward system dimana pada penerapannya menggunakan Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) yaitu aplikasi teknologi informasi untuk pengelolaan kinerja pegawai
3. Berdasarkan hasil analisis SWOT diketahui bahwa implementasi strategi pengembangan SDM pada PT.SAN berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, hal ini terlihat dari perhitungan Matriks IFAS dan EFAS, dimana diperoleh nilai IFAS sebesar 2.501504 dan nilai EFAS sebesar 2.563642. Dengan demikian PT SAN berada di level V (Lima), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada level *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi yang kuat dengan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan tanpa harus mengubah keseluruhan strategi yang sudah diterapkan sebelumnya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT. SAN hendaknya memperluas mitra/outlate serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dengan demikian tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai, dan produktivitas karyawan juga akan dapat terwujud.
2. Dengan perkembangan sistem teknologi yang semakin pesat maka sistem informasi dan teknologi perlu dikembangkan termasuk dalam sarana pendistribusian makanan ringan terhadap konsumennya.

DAFTAR PUSTAKA

- Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hamid Patlima, 2013. Metode Kualitatif. Alfabeta, Bandung.
- Moleong, Lexy J., 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- John R. Schermerhorn, Jr, 2003, Manajemen, edisi kelima, Andi Yogyakarta.
- Sondang P. Siagian, 2016. Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sutrisno, Edy, 2009. Manajemen Sumber daya manusia. Prenadamedia group. Jakarta.
- Yusmiar, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai, Cet. I; Makassar: Alauddin University Press.