

PRAKTIK DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KEGIATAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM) STUDI KASUS DI KEDAI SUPERTELUR TALIROSO

Aryono Wisnu Broto, Heru Kurnianto Tjahjono, Tri Maryati

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: awisnubroto@gmail.com

ABSTRAK

Pada tesis ini penulis meneliti tentang praktik dan strategi MSDM pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) studi kasus di Kedai Supertelur Taliroso. Pendekatan yang digunakan adalah teori MSDM yang di kembangkan oleh Gary Dassel untuk mengetahui sejauh mana praktik MSDM dilakukan di Kedai Supertelur Taliroso dan Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi MSDM yang seyogyanya dilakukan oleh Kedai Supertelur Taliroso.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara kepada karyawan Kedai Supertelur Taliroso, relasi, konsultan bisnis serta hasil dari pengamatan lapangan di cabang-cabang Kedai Supertelur Taliroso. Data relevan lainnya diperoleh dari data sekunder dokumen perusahaan, website resmi perusahaan serta beberapa surat kabar yang memuat tentang Kedai Supertelur Taliroso.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, praktik MSDM telah dilaksanakan di Kedai Supertelur Taliroso walaupun masih dalam skala kecil yakni proses; rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja. Dari analisa SWOT diketahui bahwa Kedai Supertelur Taliroso berada pada posisi dimana kekuatan dan peluang perusahaan lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan maka seyogyanya Kedai Supertelur Taliroso menempuh strategi pertumbuhan.

GAMBARAN UMUM

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang penting bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara. Pascakrisis tahun 1997 di Indonesia, UMKM dapat membuktikan bahwa sektor ini dapat menjadi tumpuan bagi perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan UMKM mampu bertahan dibandingkan dengan usaha besar yang cenderung mengalami keterpurukan. Berdasarkan publikasi Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, jumlah pelaku UMKM tahun 2012 sebanyak 51,3 juta unit usaha atau 99,91 persen dari seluruh jumlah pelaku usaha di Indonesia. Jumlah tenaga kerjanya mencapai 90,9 juta pekerja atau sebanding dengan 97,1 persen dari seluruh tenaga kerja Indonesia. Sedangkan data Bank Indonesia menunjukkan bahwa kontribusi UMKM pada PDB mencapai 56,72 % dari total PDB pada

tahun 2012. Posisi tersebut menunjukkan bahwa UMKM berpotensi menjadi wadah pemberdayaan masyarakat dan penggerak dinamika perekonomian nasional.

Walaupun UMKM memiliki jumlah yang banyak dan memiliki kontribusi yang besar bagi perekonomian di Indonesia namun masih terdapat beberapa masalah yang di hadapi oleh UMKM . Menurut Mudrajad Kuncoro (2012) kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh UMKM Indonesia yakni : kelemahan dalam memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar, kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh jalur untuk sumber-sumber permodalan, kelemahan di bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia, keterbatasan jaringan usaha kerja sama antarpengusaha kecil (sistem informasi pemasaran), iklim usaha yang kurang kondusif, pembinaan yang dilakukan masih kurang terpadu dan kurangnya kepercayaan serta kepedulian masyarakat terhadap usaha kecil.

Perkembangan UMKM sangat ditentukan oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi situasi perekonomian, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan persaingan, serta perubahan selera konsumen, yang sulit dikendalikan oleh suatu usaha karena keberadaannya di luar organisasi. Faktor eksternal semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi, sehingga suatu usaha semakin sulit untuk mencapai dan mempertahankan kesuksesan organisasi (Church and Mc Mahan, 1996; Zeffane, 1996). Faktor internal sepenuhnya berada di dalam organisasi, seperti sumber daya keuangan, kebijakan organisasional, praktik sumber daya manusia, manajemen dan struktur organisasi, sikap dan perilaku karyawan, yang dapat menjadi penentu kesuksesan suatu usaha jika dapat dikendalikan oleh organisasi. Keberhasilan mengelola faktor internal akan memiliki kontribusi yang sangat berarti terhadap keberhasilan suatu usaha (Delaney and Huselid; Mac Duffie, 1995; Thompson, 1996). Kemampuan mengelola faktor internal tidak dapat dipisahkan dengan kemampuan manajemen sumber daya manusia mengembangkan kompetensi inti untuk melakukan perubahan organisasi, khususnya beradaptasi dengan faktor eksternal. Kemampuan menyesuaikan terhadap lingkungan menjadi hal yang utama bagi suatu usaha untuk mencapai keberhasilan.

Faktor manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor internal kendala untuk UMKM menjadi lebih berkembang. Bagi usaha yang masih masuk dalam kriteria mikro dan kecil yang memiliki berbagai keterbatasan sumber, baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia termasuk di dalamnya keahlian dan keilmuan untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia secara ideal akan sangat sulit. Pelaku usaha mikro dan kecil harus berupaya lebih keras untuk mengatasi *gap* (jurang pemisah) antara keterbatasan tersebut dengan tuntutan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia secara ideal agar tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai optimal.

Menurut Gary Dessler (2003): *“Human Resource Management is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.”* (MSDM adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan yang berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian).

Kedai Supertelur Taliroso merupakan salah satu usaha rumah makan yang masuk dalam kriteria usaha kecil. Sejak berdiri pada Februari 2014, untuk dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan usaha sejenis, manajemen Kedai Supertelur Taliroso telah melakukan berbagai upaya strategi manajemen sumber daya manusia. Keterbatasan sumber yang dimiliki Kedai Supertelur Taliroso dan tuntutan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia secara ideal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan memaksa manajemen Kedai Supertelur Taliroso bekerja lebih keras melakukan strategi manajemen sumber daya manusia.

Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Kedai Supertelur Taliroso dan strategi apa yang diterapkan sehingga usaha kecil tersebut dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan usaha sejenis akan menjadi bahasan yang menarik untuk diteliti.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak teori MSDM yang dikembangkan oleh para ahli. Pada penelitian ini penulis menggunakan teori Gary Dessler untuk menganalisis praktik MSDM di Kedai Supertelur Taliroso dan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi MSDM yang seyogyanya dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Gary Dessler (2012), MSDM adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan (*recruitment*), penyingkiran (*selection*), pelatihan (*training*), pengimbalan (*compensation*), dan penilaian (*appraising*).

Werther and Davis (1996) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah merupakan suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cakap untuk menempati suatu posisi jabatan. Proses dimulai ketika perekrut mencari dan berakhir ketika mereka menerima surat lamaran. Rivai (2013) menyatakan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Apabila proses seleksi dilakukan dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Menurut pasal 1 ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Rivai, 2013 menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab. Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan pendekatan terorganisasi di dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternalnya. Kata SWOT merupakan singkatan dari *strenght* (kekuatan), *weaknes* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threat* (ancaman). (Suwarsono, 2008)

Secara praktis dalam menganalisa serta mengevaluasi setiap gejala-gejala yang tampak baik dari segi eksternal maupun internalnya dan supaya menghasilkan keputusan yang terbaik, maka dalam analisis SWOT mempunyai tahapan-tahapan tertentu, yakni: pertama, tahap pengambilan data yaitu evaluasi faktor internal maupun eksternal. Kedua, tahap analisis yaitu pembuatan matriks internal dan eksternal serta matriks SWOT. Ketiga, tahap pengambilan keputusan.

Untuk membantu menganalisis data SWOT, penulis memilih menggunakan matriks 4-kuadran, sehingga konsep ini sering disebut sebagai analisis matrik SWOT-4K.. Matriks SWOT-4K, sesuai namanya, memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horizontal yang mencerminkan variable lingkungan internal perusahaan dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal. Kuadran I terbentuk oleh potongan sumbu horizontal positif (kekuatan perusahaan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang bisnis). Kuadran II terbentuk oleh potongan sumbu vertikal positif (peluang) dan potongan sumbu horizontal negatif (kelemahan perusahaan). Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horizontal negatif (kelemahan perusahaan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman bisnis). Kuadran IV terbentuk oleh potongan sumbu vertikal negatif (ancaman bisnis) dan potongan horizontal positif (kekuatan perusahaan).

Berikut ini adalah penjelasan tentang posisi Unit Bisnis Strategis (UBS) pada masing-masing kuadran:

- Kuadran I : Jika nilai tertimbang (NT) kekuatan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan, disaat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari nilai tertimbang ancaman bisnis. Dibentuk oleh dua nilai positif internal dan eksternal.
- Kuadran II : Jika nilai tertimbang (NT) peluang lebih besar dibanding nilai tertimbang ancaman bisnis, disaat yang sama nilai tertimbang kelemahan lebih besar dari nilai tertimbang kekuatan perusahaan. Dibentuk oleh satu nilai positif dan satu nilai negative; eksternal positif dan internal negatif.
- Kuadran III : Jika nilai tertimbang (NT) kelemahan lebih besar dibanding nilai tertimbang kekuatan, disaat yang sama nilai tertimbang ancaman lebih besar dari nilai tertimbang peluang bisnis. Dibentuk oleh dua nilai negatif eksternal dan internal.
- Kuadran IV : Jika nilai tertimbang (NT) ancaman lebih besar dibanding nilai tertimbang peluang bisnis, disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari nilai tertimbang kelemahan perusahaan. Dibentuk oleh satu nilai negatif dan satu nilai positif; eksternal negatif dan internal positif.

Untuk masing-masing kuadran, strategi yang ditempuh oleh perusahaan berbeda-beda. Berikut ini adalah strategi yang dianjurkan bagi perusahaan (UBS) apabila perusahaan ada pada posisi kuadran tersebut:

- Kuadran I : Perusahaan yang ada pada kuadran I sebaiknya melakukan strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki dan besarnya peluang bisnis yang masih tersedia. Strategi tersebut meliputi; pengembangan pasar, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan produk dan deversifikasi konsentrik.
- Kuadran II : Perusahaan yang ada pada kuadran II sebaiknya menggunakan strategi stabilisasi karena perusahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. Perusahaan belum memiliki keunggulan bersaing yang memadai dan oleh karena itu perusahaan tidak bisa merubah potensi pasar menjadi keunggulan kinerja perusahaan. Strategi tersebut meliputi; mempertahankan pasar yang telah dikuasai, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi dan likuidasi.
- Kuadran III : Perusahaan yang ada di kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) yang diperlukan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Perusahaan perlu menyetatkan dirinya dengan cara efisiensi melalui pengurangan usaha dan disaat yang sama mencoba terobosan baru melalui strategi diversifikasi, dengan sisa-sisa kekuatan yang masih tersisa. Jika tidak memungkinkan perusahaan terpaksa harus keluar dari pasar dan melakukan divestasi atau likuidasi.
- Kuadran IV : Perusahaan yang ada di kuadran IV sebaiknya menggunakan strategi diversifikasi, baik konsentrik maupun konglomerasi. Perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang memadai, akan tetapi pasar yang kini telah menjadi lahan perusahaan tidak lagi menjanjikan. Perusahaan perlu melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama maupun produk baru. Perusahaan tidak perlu ragu-ragu untuk meninggalkan pasar lama, karena hanya menyisakan sedikit sekali peluang, bahkan justru menyediakan ancaman bisnis.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan studi diskriptif dengan pengambilan data melalui buku, website perusahaan, modul perusahaan serta seluruh sumber lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Sukmadinata (2006) dalam Setyo (2010) menyatakan bahwa, penelitian diskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendiskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: data primer yaitu informasi yang diperoleh secara langsung. Dalam hal ini Kedai Supertelur Taliroso dan data sekunder, yakni data *company profile* dari situs resmi. Data tersebut sudah diolah dan terdokumentasi di perusahaan. Data Sekunder juga diperoleh dari buku-buku dan sumber pustaka lainnya yang mendukung pembahasan dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara; wawancara, observasi, dokumentasi, studi kepustakaan dan riset internet.

Setelah semua data yang diperlukan, selanjutnya dilakukan analisa data. Moleong (2013), proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara biasa dan wawancara mendalam, pengamatan yang dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Data tersebut selanjutnya dianalisis, yang terbagi dalam tiga tahapan utama, yaitu: pengumpulan data, reduksi data dan penafsiran data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kedai Supertelur Taliroso merupakan usaha rumah makan yang dirintis usahanya pada April 2014 di Yogyakarta. Pada awal berdiri, Kedai Supertelur Taliroso menempati stand no. 1 UMY Boga yang dikelola oleh UMY. Saat ini Kedai Supertelur Taliroso telah memiliki 8 gerai penjualan yang tersebar di Kota Yogyakarta dan kota lainnya.

Mendasarkan pada hasil wawancara kepada para karyawan baik para koordinator dan staf, konsultan pendamping, studi literatur, dokumen perusahaan, *website* resmi perusahaan, pemasok, pelanggan dan pihak lainnya yang berhubungan dengan perusahaan berikut ini dapat dijelaskan beberapa hal terkait dengan praktik MSDM di Kedai Supertelur Taliroso

a. **Recruitment/Perekrutan**

Pada awal berdiri Kedai Supertelur Taliroso *recruitment* / perekrutan karyawan dilakukan dengan cara mencari referensi dari teman dan saudara. Selama 3 bulan operasional Kedai Supertelur Taliroso memiliki 2 orang karyawan. Pada bulan ke-6 setelah operasional, Kedai Supertelur Taliroso melakukan perekrutan karyawan dengan cara mengumumkan kepada masyarakat melalui media massa (Koran), internet dan media sosial. Pada saat perekrutan tahap kedua, Kedai Supertelur Taliroso berhasil memperoleh karyawan 5 orang dengan berbagai kualifikasi. Sampai saat penelitian ini dilakukan, Kedai Supertelur Taliroso masih menggunakan metode tersebut dimodifikasikan dengan metode referensi teman/karyawan yang sudah dulu bekerja di Kedai Supertelur Taliroso.

b. **Selection/Seleksi**

Proses seleksi karyawan di Kedai Supertelur Taliroso diawali dengan menentukan kebutuhan serta kriteria karyawan yang diinginkan. Seleksi dilakukan oleh pemilik perusahaan setelah terlebih dahulu berdiskusi dengan koordinator/manager warung. Setelah diketahui berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan dan pada posisi apa, baru ditentukan kriteria karyawan yang diinginkan. Kriteria utama yang harus

dipenuhi adalah usia yakni antara 20 -35 tahun. Tujuannya adalah bahwa usia tersebut merupakan usai paling produktif seorang karyawan. Kriteria kedua adalah keahlian, calon karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan lebih diutamakan dibanding calon karyawan yang tidak memiliki keahlian dan kriteria terakhir adalah tingkat pendidikan formal. Proses seleksi selanjutnya adalah seleksi administrasi melalui surat lamaran yang telah dikirim ke perusahaan, yakni dipilih calon karyawan yang sesuai kriteria. Setelah seleksi administrasi dilakukan, tahap selanjutnya adalah wawancara yang merupakan proses terakhir dari seleksi. Tahap wawancara menjadi tahap terakhir dari seleksi, pada tahap ini pelamar akan tahu apakah dia diterima atau ditolak, pada tahap ini juga akan dilakukan negosiasi tentang gaji dan fasilitas lain yang akan diperoleh karyawan. Khusus untuk posisi *chef/juru masak* proses seleksi berbeda dengan karyawan lainnya. Seleksi untuk posisi *chef/juru masak* ditambah dengan test keahlian memasak yang dilakukan oleh pemilik dan *chef/juru masak* senior yang ada di Kedai Supertelur Taliroso. Masa evaluasi untuk karyawan baru adalah 1 (satu) bulan. Apabila dalam masa satu bulan tersebut dapat menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat menjadi karyawan tetap.

c. **Training/Pelatihan**

Pelatihan untuk karyawan baru di Kedai Supertelur Taliroso, dilakukan dengan metode *on the job training*, dimana karyawan baru langsung bekerja sambil belajar mengikuti instruksi senior. Manajer/koordinator toko dan para senior akan dimintai pendapat dan penilaiannya oleh pemilik usaha terkait dengan kinerja karyawan baru tersebut. Pelatihan bagi karyawan lama dilakukan dengan 2 metode, yaitu; pertama, teori dan pemberian motivasi yang dilakukan setiap bulan di kantor pusat dengan narasumber dari pelaku bisnis lainnya, konsultan bisnis ataupun *chef/juru masak* dari perusahaan lain. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Kedua, pelatihan dilakukan dengan cara studi banding ke tempat usaha sejenis yang lain. Kegiatan ini dilakukan 2 kali dalam satu tahun. Tujuannya adalah memberikan wawasan yang lain terhadap usaha yang sekarang sedang dijalani.

d. **Compensation/Kompensasi**

Kompensasi yang didapatkan karyawan Kedai Supertelur Taliroso berbeda-beda tergantung dari posisi/jabatan dalam perusahaan dan masa kerja. Karyawan baru akan menerima gaji/upah sesuai UMR yang ada di daerah tersebut. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi setiap 6 bulan. Karyawan lama menerima gaji sesuai dengan waktu/lamanya mereka bergabung dengan perusahaan. Selain menerima gaji setiap bulan, karyawan juga menerima kompensasi dalam bentuk uang transport sesuai dengan kehadiran, konsumsi dan bonus target penjualan. Selain itu untuk karyawan yang sudah lebih dari satu tahun bergabung mendapatkan fasilitas kredit karyawan dengan sistem pengembalian dan bunga yang ringan. Kompensasi lain yang diterima karyawan adalah *study tour* yang dilaksanakan oleh semua karyawan setiap enam bulan sekali.

e. **Penilaian Kinerja**

Dalam hal penilaian kinerja karyawan, pemilik usaha dibantu oleh konsultan dan karyawan senior untuk menentukan apakah karyawan yang bersangkutan layak atau tidak layak. Selama operasional, Kedai Supertelur Taliroso melakukan penilaian karyawan untuk kepentingan 3 hal, yaitu: pertama, menentukan calon karyawan layak

untuk diangkat menjadi karyawan tetap, kedua, untuk mengisi jabatan *chef/juru masak* dan yang ketiga, untuk menentukan besaran kompensasi bagi karyawan bersangkutan. Karyawan yang dianggap tidak layak untuk menjadi karyawan tetap akan diberhentikan selanjutnya perusahaan akan melakukan rekrutmen dan seleksi lagi. Posisi *chef/juru masak* sangat penting dalam usaha ini, *chef/juru masak* sekaligus manager/koordinator pada toko dimana ia bekerja. Tidak semua *chef/juru masak* berasal dari proses rekrutmen, sebagian dari mereka merupakan hasil pembinaan perusahaan. Sebelum seseorang memegang posisi *chef/juru masak*, maka akan dilakukan serangkaian penilaian oleh pemilik usaha dan *chef senior*. Untuk menentukan besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka pemilik usaha melakukan penilaian kinerja bagi karyawan bersangkutan. Penilaian terkait aspek; kemampuan, loyalitas dan pemahaman dalam pekerjaan. Hasil evaluasi ini akan digunakan untuk pedoman dalam menghitung kompensasi bagi karyawan bersangkutan.

Untuk mengetahui strategi MSDM Kedai Supertelur Taliroso, maka penulis menggunakan alat bantu matriks SWOT-4K, yang hasilnya adalah sebagai berikut:

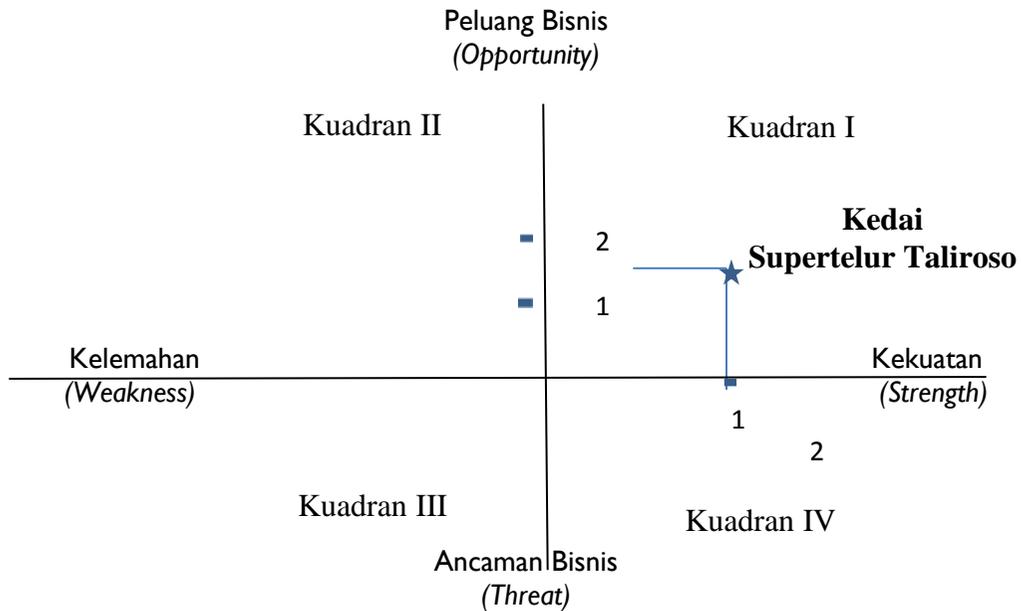
Tabel 4.2
Selisih Nilai Tertimbang Kedai Supertelur Taliroso

Nilai Tertimbang Kekuatan Perusahaan	4.4
Nilai Tertimbang Kelemahan Perusahaan	3.4
Selisih Positif	1
Nilai Tertimbang Peluang Bisnis	4.3
Nilai Tertimbang Ancaman Bisnis	2.7
Selisih Positif	1.6

Berdasarkan data selisih nilai tertimbang yang dimiliki oleh Kedai Supertelur Taliroso maka dapat ditentukan selisih positif nilai tertimbang seperti dalam tabel berikut ini :

Dari Tabel 4.2 maka dapat diketahui posisi Kedai Supertelur Taliroso terletak pada kuadran I, karena kedua selisih nilai tertimbang adalah positif, yakni 1 dan 1,6. Hal tersebut dapat diartikan bahwa nilai tertimbang kekuatan lebih besar dibandingkan nilai tertimbang kelemahan perusahaan dan disaat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dibandingkan dengan ancaman bisnis bagi perusahaan.

Secara visual posisi Kedai Supertelur Taliroso pada kuadran analisis SWOT dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1
Posisi Kedai Supertelur Taliroso dalam Matrik SWOT-4K

Berikutnya untuk menentukan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang dimiliki oleh perusahaan maka dapat dilihat pada diagram silang berikut ini:

Tabel 4.3
Diagram Silang Strategi Analisis SWOT Kedai Supertelur Taliroso

	STRENGTHS (S)	WEAKNES (W)
IFA/EFA	<ul style="list-style-type: none"> - Usia SDM relative muda - SDM terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan dan keahlian - Pengelolaan organisasi bersifat kekeluargaan - Hubungan antarpersonal relative dekat - Peka terhadap perkembangan lingkungan bisnis - Produk diterima oleh masyarakat - Memiliki tidak hanya satu tempat penjualan - Memiliki juru masak/chef yang handal dan menguasai pengetahuan tentang menu masakan yang beragam 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki SOP perusahaan - Pengelolaan organisasi belum profesional, pembagian tugas SDM belum mendasarkan pada latar belakang keilmuan dan keahlian masing-masing SDM - Tujuan organisasi tidak terdokumentasi secara baik, masing-masing SDM belum mengetahui tujuan utama organisasi - Tidak ada keseragaman menu dan harga antar tempat penjualan - Belum memiliki standar masakan yang baku - Pengambilan keputusan

	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki lisensi sertifikat halal dari BPPOM MUI untuk produk makanan dan usaha terdaftar di Kementerian Hukum dan HAM RI - Memiliki jaringan pemasok bahan baku yang luas - Fasilitas/tunjangan bagi karyawan, antara lain: kredit ringan, <i>study tour</i> dan bonus target - Memiliki menu yang beragam lebih dari 50 menu - Cepat dalam pengambilan keputusan strategis 	<p>terpusat pada satu orang yaitu pemilik usaha</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merupakan organisasi baru, pengetahuan tentang bisnis kuliner masih terbatas - Produk monoton, hanya menjual makanan dan minuman - Kebijakan perusahaan sering berubah-ubah - Tidak memiliki bagian khusus tentang penelitian dan pengembangan untuk produk yang dijual - Produk mudah ditiru/ diduplikasi oleh pesaing - Siklus usaha pedek
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar produk Kedai Supertelur Taliroso masih relative luas - Dapat saling mendukung dengan jenis kegiatan bisnis lainnya - Dukungan pemerintah dan swasta terhadap kegiatan UMKM - Kondisi ekonomi yang makin membaik - Jumlah penduduk yang makin bertambah - Penggunaan internet sebagai media promosi semakin gencar - Merupakan bisnis yang menjanjikan apabila dikelola secara benar - Dukungan media massa terhadap perkembangan bisnis kuliner - Bahan baku yang melimpah - Suber daya manusia yang relative banyak 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seiring pertambahan jumlah penduduk, maka pangsa pasar semakin luas diperlukan ekspansi usaha untuk memenuhi permintaan pelanggan 2. Dukungan pemerintah terhadap perkembangan UMKM menjadi peluang bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan pasar 3. Menciptakan variasi produk untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas dengan dukungan <i>chef / juru masak</i> yang handal 4. Menciptakan jenis bisnis pendukung lainnya untuk menambah pelanggan 5. Pemasaran kreatif melalui media massa maupun media social untuk mendukung model pemasaran konvensional 	<p>Strategi (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat SOP untuk setiap kegiatan usaha 2. Mengembangkan pola komunikasi yang efektif antar sdm 3. Menyusun struktur organisasi untuk mendukung kelancaran usaha 4. Menjalin hubungan dengan pihak perbankan untuk memperkuat sektor permodalan 5. Menciptakan sistem waralaba untuk mempercepat ekspansi usaha 6. Menciptakan strategi regenerasi sdm melalui program pendidikan dan pengembangan karyawan 7. Penyeragaman produk yang dijual untuk mendukung pemasaran dan memperkuat imej Kedai Supertelur Taliroso

THREATS (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
<ul style="list-style-type: none"> - Pesaing usaha yang semakin banyak - Akses permodalan melalui perbankan susah, sehingga pengembangan usahanya lambat - Tenaga/ juru masak profesional terbatas - Keadaan ekonomi yang berubah-ubah - Harga bahan baku yang tidak stabil - Keadaan politik daerah maupun nasional - Kebijaksanaan Pemerintah /regulasi - Produk makanan instan makin banyak - Kondisi social masyarakat - lmej masyarakat tentang makanan sehat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan SDM melalui pendidikan pelatihan untuk menghadapi persaingan usaha 2. Pembagian kerja menurut kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki masing-masing SDM 3. Meningkatkan motivasi SDM melalui program bonus dan fasilitas karyawan lainnya untuk meningkatkan kinerja karyawan 4. Menjalin hubungan baik dengan pemerintah masyarakat dan pihak lain yang bisnis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu inovasi menciptakan produk baru agar bisa bersaing 2. Menjalin hubungan kerjasama dengan perbankan untuk memperoleh akses permodalan agar mampu ekspansi 3. Melakukan kemitraan dengan pihak ke-3 dalam hal usaha 4. Membuat strategi penyimpanan/stock untuk mengantisipasi fluktuasi harga bahan baku 5. Mencari pendampingan usaha dari pemerintah/pihak terkait untuk memperkuat posisi usaha.

Berdasarkan analisa SWOT di atas, maka posisi perusahaan Kedai Supertelur Taliroso ada di kuadran I yang berarti bahwa: nilai tertimbang (NT) kekuatan perusahaan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan, disaat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari nilai tertimbang ancaman bisnis. Posisi perusahaan dibentuk oleh dua nilai positif faktor internal dan faktor eksternal.

Sesuai teori di atas maka strategi yang ditempuh oleh Kedai Supertelur Taliroso seyogyanya adalah strategi pertumbuhan sesuai dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki dan besarnya peluang bisnis yang masih tersedia. Strategi tersebut meliputi; pengembangan pasar, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan produk dan deversifikasi konsentrik.

Berdasarkan pada data kekuatan dan peluang bisnis yang dimiliki oleh Kedai Supertelur Taliroso, maka strategi pertumbuhan tersebut dapat ditempuh dengan:

1. Ekspansi usaha, seiring bertambahnya jumlah penduduk, maka pangsa pasar semakin luas. Oleh karena itu untuk memenuhi permintaan pelanggan maka pemasaran produk Kedai Supertelur Taliroso harus diperluas sesuai kekuatan perusahaan.
2. Dukungan pemerintah terhadap perkembangan UMKM menjadi peluang bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan pasar melalui program kemitraan.
3. Menciptakan variasi produk untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas dengan dukungan *chef* / juru masak yang handal
4. Menciptakan jenis bisnis pendukung lainnya untuk menambah pelanggan

5. Pemasaran kreatif melalui media massa maupun media social untuk mendukung model pemasaran konvensional

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Kedai Supertelur Taliroso telah melakukan praktik MSDM walaupun masih dalam skala kecil. Praktik MSDM tersebut masih bisa ditingkatkan baik skala maupun kualitasnya mengingat perusahaan masih dalam tahap awal perkembangan. Dari data yang diperoleh, praktik MSDM yang dilakukan oleh Kedai Supertelur Taliroso meliputi; rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja.
2. Seyogyanya manajemen Kedai Supertelur Taliroso menempuh strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki dan besarnya peluang bisnis yang masih tersedia. Perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan bersaing yang telah dibangun untuk memperbesar kapasitasnya. Strategi tersebut meliputi; pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, T. (2006), *Profesi Manajemen*, Cetakan Pertama, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dwipayana, K. (2001), "Kebijakan dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)," atikel blog *A study of The Current Learning Organization Profileto Elementary School at Pingtung Country, Taiwan*.
- Ellitan, L. (2012), "Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan," *Jurnal Manajemen &Kewirausahaan*, Vol.4, No. 2, September, h.65-76.
- Flippo, Edwin B. (1994). *Manajemen Personalial: Edisi Keenam, Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. (2000), *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko,H.T (1987),*Manajemen Personalial & Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE
- Heidjrahman dan Suad Husnan. (2000). *Manajemen Personalial*.Yogyakarta: BPFE
- <http://elqorni.wordpress.com/category/manajemen-organisasi/budaya-organisasi-manajemen-organisasi>
- <http://fajarnoverdi.blogspot.com/2012/03/pengukuran-kinerja-perusahaan>
- <http://www.supertelurtaliroso.com>
- Irianto, Yusuf. (2001). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu

- Malthis, L. Robert dan Jackson, H. Jhon. (2006). *Human Resource Managemetnt*. Edisi, Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat
- Mangkuegara, A.A.A. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesepuluh, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, L.J. (2013), *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi revisi, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Siagian, P.S. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sirait, Justine T. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 6. Jakarta : CV Cikal Sejati.
- Sugiyono. (2013), *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV Alfabeta, Bandung
- Sutrisno. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Suwarsono (2008), *Matriks dan Skenario dalam Strategi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Tjahyono, H.K. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia 1.0*, Cetakan Pertama, VSM (Visi Solusi Madani), Yogyakarta.
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wikaningrum, T. (2011), "Praktek Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan," *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 15, No. 1, Januari h.99-123.