



ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA CV. SANTOSO

sri wahyuningsih, Naomi Chandradewi Manangka, prihatina Jati

Sekolah Tinggi Manajemen IMMI , Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan cara wawancara. Penelitian dengan menggunakan Teknik analisis SWOT ((Strength, Weakness, Opportunity dan Threat). Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT ditemukan bahwa posisi perusahaan berada dalam posisi kuadran I, dengan nilai total IFAS sebesar 6,13 dengan skor kekuatan sebesar 3,28 dan nilai kelemahan sebesar 2,85. Nilai total EFAS sebesar 4,85 dari nilai peluang sebesar 2,81 dan nilai ancaman sebesar 2,04. Ini berarti posisi perusahaan sangat menguntungkan. CV. Santoso memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Matriks IFAS – EFAS, Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja atau sebuah prestasi yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah direncanakan atau ditentukan, namun dilaksanakannya secara legal, selain itu tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dalam bisnis.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Sutrisno (2010) ada empat cara untuk peningkatan kinerja, yaitu diskriminasi, dimana pemimpin harus bisa membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dan kinerja baik dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak, pengharapan, pengembangan dan program pelatihan untuk memaksimalkan kemampuan pegawai, dan komunikasi dimana pemimpin bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja pegawai dan dapat secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Apabila kita melihat dan mencermati permasalahan yang sering muncul, menunjukkan bahwa kinerja

karyawan merupakan sesuatu yang sangat vital demi keberlangsungan usaha, tidak hanya untuk pemilik perusahaan sendiri, tetapi juga untuk pelanggan. Pelanggan pun mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang diterima dan nampaknya terdapat beberapa pelanggan yang juga belum merasa puas terhadap kualitas jasa pelayanan yang diberikan. Selain itu apabila dilihat dari sudut pandang pemilik usaha, kinerja karyawan ini sangat penting untuk dapat melakukan usaha dan kegiatan sehari-hari secara efektif dan efisien. Segala permodalan dan *team work* pun akan sia-sia apabila kualitas karyawan tidak ditingkatkan. sebab itu, kinerja pegawai dipandang perlu untuk ditingkatkan melalui upaya analisis yang lebih mendalam mengenai apa sebenarnya elemen-elemen kunci keberhasilan yang harus dilakukan melalui teknik analisis SWOT yang meliputi; kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap organisasi dimana pegawai itu bekerja.

Landasan Teori

Keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan disebut analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal.

Adapun elemen-elemen yang membentuk adanya SWOT adalah²:

a. Strengths (Kekuatan)

Kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Adapun contoh bidang-bidang yang menjadi keunggulan adalah

kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.

b. Weaknesses (Kelemahan)

Kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satu bisnis merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, produk yang tidak ataupun kurang diminati, maupun strategi pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar.

c. Opportunities (Peluang)

Peluang pemasaran (*marketing opportunity*) adalah wilayah kebutuhan dan minat pembeli, dimana perusahaan mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan menguntungkan. Terdapat sumber-sumber peluang pasar yang utama. Sumber peluang pasar tersebut meliputi kegiatan pemasok yang persediaannya sedikit, serta memasok produk atau jasa yang ada dengan cara yang baru atau unggul. Ada beberapa cara untuk mengungkapkan kemungkinan perbaikan produk atau jasa: metode deteksi masalah meminta saran dari konsumen, metode ideal membuat konsumen membayangkan versi ideal produk atau jasa, dan metode rantai konsumsi meminta konsumen membuat diagram tentang langkah-langkah mereka dalam memperoleh, menggunakan, dan menyingkirkan produk atau jasa yang seluruhnya baru.

d. Threats (Ancaman)

Ancaman lingkungan merupakan tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang tidak disukai yang akan menghasilkan penurunan penjualan atau laba akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif.

Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka Strength dan Weakness perusahaan. *Eksternal Strategic Analysis Summary* (EFAS). EFAS merupakan suatu alat analisis yang menyajikan kondisi eksternal perusahaan untuk menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan.³

Setelah melakukan telaah faktor eksternal dan internal, dilakukan analisis matriks SWOT untuk merumuskan berbagai kemungkinan strategi dalam pengembangan usaha. Kombinasi komponen SWOT merupakan strategi yang dapat mendukung pengembangan potensi usaha seperti : strategi Strengths Opportunities (SO), Strengths Threats (ST), Weaknesses Opportunities (WO) dan Weaknesses Threats (WT):⁴

1. Strategi S-O (*Strengths Opportunities*)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. Strategi S-T (*Strengths Threats*)
Strategi ini memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi W-O (*Weaknesses Opportunities*)

Strategi ini memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi

4. Strategi W-T (*Weaknesses Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal sertamenghindari ancaman.

Salah satu alternatif dalam proses perencanaan strategis selain analisis SWOT yaitu pendekatan SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) yang berasal dari pendekatan Appreciative Inquiry (AI). Pendekatan AI lebih menitikberatkan pada pengidentifikasian dan pembangunan kekuatan dan peluang ketimbang pada masalah, kelemahan, dan ancaman. Pendekatan SOAR terhadap rencana strategis memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan model tradisional. Analisis SOAR memungkinkan anggota organisasi menciptakan masa depan yang mereka inginkan sendiri dalam keseluruhan proses dengan cara melakukan penyelidikan, imajinasi, inovasi, dan inspirasi. Fokus internal SOAR adalah kekuatan organisasi. Titik perbedaannya yaitu substansi yang dianalisis. Dari SWOT menjadi SOAR yaitu⁵:

- a) Strength: Apakah aset terbesar yang kita?
- b) Opportunity: Apakah peluang pasar yang paling memungkinkan?
- c) Aspirations: Bagaimanakah masa depan yang kita inginkan?
- d) Result: Apakah hasil-hasil yang dapat diukur

SOAR dimulai dari Penyelidikan (inquiry) guna mempelajari nilai inti, visi, kekuatan, dan peluang potensial organisasi. Memasuki fase imajinasi (imagination), Fase berikutnya adalah

perancangan (design), dan Fase aksi dan implementasi (destiny).

Selain itu terdapat Participatory Rural Appraisal (PRA) atau Pemahaman Partisipatif Kondisi Pedesaan (PRA). PRA adalah pendekatan dan metode yang memungkinkan masyarakat secara bersama-sama menganalisis masalah kehidupan dalam rangka merumuskan perencanaan dan kebijakan secara nyata. Metode dan pendekatan ini semakin meluas dan diakui kegunaannya ketika paradigma pembangunan berkelanjutan mulai dipakai sebagai landasan pembangunan di negara-negara sedang berkembang. Dalam paradigma pembangunan berkelanjutan, manusia ditempatkan sebagai inti dalam proses pembangunan. Metode ini memungkinkan masyarakat desa untuk saling berbagi, meningkatkan, dan menganalisis pengetahuan mereka tentang kondisi dan kehidupan desa, serta membuat rencana dan tindakan nyata. Beberapa prinsip dasar yang harus dipenuhi dalam metode PRA anatar lain adalah : saling belajar dan berbagi pengalaman, keterlibatan semua anggota kelompok dan informasi, orang luar sebagai fasilitator, konsep triangulasi, serta optimalisasi hasil, orientasi praktis dan keberlanjutan program. Metode tersebut dipandang telah memiliki teknis-teknis yang dijabarkan cukup operasional dengan konsep bahwa keterlibatan masyarakat sangat diperlukan dalam seluruh kegiatan⁶.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini meneliti CV. Santoso yang bergerak di bidang penjualan bahan sembako dan berada di daerah Tangerang. Penelitian ini dilakukan di Bulan November 2021, dengan tahapan persiapan data, pengumpulan data, dan penyusunan laporan.

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah:

A. Wawancara

Pada hakikatnya wawancara merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam suatu penelitian. Atau, merupakan proses pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah diperoleh lewat teknik yang lain sebelumnya. Karena merupakan proses pembuktian, maka bisa saja wawancara sesuai atau berbeda dengan informasi yang telah diperoleh sebelumnya.

B. Dokumentasi

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat dan catatan harian. Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam berlangsungnya suatu usaha. Perusahaan ini telah berkali-kali diterpa permasalahan, namun tetap berdiri, tentu memiliki strategi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Analisis faktor internal dan faktor eksternal dapat memberikan gambaran bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan. Analisis internal yaitu menentukan factor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan factor-faktor yang menjadi kelemahan (*weakness*) usaha. Selanjutnya faktor-faktor internal ini dianalisis dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).⁷ Demikian juga faktor eksternal, faktor ini dapat menjadi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*). Faktor-faktor eksternal selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factor Evolution*).⁸ Tahap-tahap perumusan alternatif strategi pemasaran terdiri dari tahap masukan (*input stage*), tahap pemaduan (*matching stage*), dan tahap pemilihan strategi/keputusan (*decision stage*).⁹

Tahap masukan yaitu tahap meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi pemasaran. Masukan yang didapat

kemudian dijabarkan dalam matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Tahap pemaduan (*matching stage*) merupakan tahap yang terfokus pada penghasilan strategi alternatif yang layak berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor-faktor ini telah dijabarkan dalam matriks IE (*Internal Eksternal*) dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*), Selanjutnya tahap pemilihan strategi/keputusan (*decision stage*) dilakukan setelah diperoleh alternatif strategi melalui matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam lingkungan CV. Santoso, yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari lingkungan luar perusahaan, yang berupa peluang dan ancaman. Tabel 1 menunjukkan faktor internal dan tabel 2 menunjukkan faktor eksternal perusahaan.

Matriks IFAS (Internal Faktor Analisis System) dan EFAS (Eksternal Faktor Analisis System)

Setelah identifikasi faktor internal dan eksternal, dilakukan perhitungan bobot dan rating dengan tujuan sebagai landasan penentuan posisi perusahaan dalam bisnis sebagai. Hal ini dilakukan untuk menentukan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan tersebut.¹⁰

Bobot didapatkan berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pemilik perusahaan dan rating didapatkan berdasarkan tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan. Penentuan rating berdasarkan dari hasil diskusi penulis dengan pemilik perusahaan.

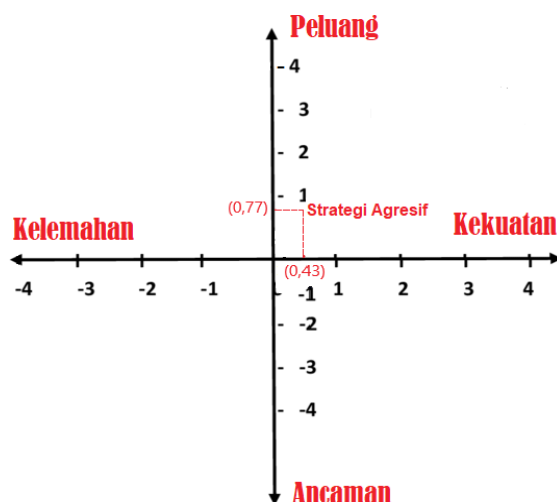
Analisis Matriks SWOT

Setelah melakukan telaah faktor eksternal dan internal, dilakukan analisis matriks SWOT untuk merumuskan berbagai kemungkinan strategi dalam pengembangan usaha. Kombinasi komponen SWOT merupakan strategi yang dapat mendukung pengembangan potensi usaha seperti : strategi Strengths Opportunities (SO), Strengths Threats (ST), Weaknesses Opportunities (WO) dan Weaknesses Threats (WT):¹¹

Pengambilan Keputusan Alternatif

Strategi Pada Analisis SWOT Berdasarkan penilaian IFAS dan EFAS yang dilakukan pada pada CV. Santoso, didapatkan nilai total IFAS sebesar 6,13 dengan skor kekuatan sebesar 3,28 dan nilai kelemahan sebesar 2,85, diformulasikan nilai IFAS sebesar **0,43**. Nilai total EFAS sebesar 4,85 dari nilai peluang sebesar 2,81 dan nilai ancaman sebesar 2,04, diformulasikan nilai EFAS sebesar **0,77**.

Gambar 1. Matriks SWOT



SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis data pada diagram SWOT diperoleh perusahaan berada pada kuadran 1 yaitu strategi agresif yang sesuai dengan strategi S-O.

Strategi ini menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan dimana pengembangan bisnis memiliki kekuatan dan peluang yang saling mendukung dengan cara menggunakan faktor semua kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berikut rangkuman strategi S-O yang layak dilakukan oleh perusahaan:

1. Manfaatkan manajemen perusahaan untuk mendukung program-program kegiatan yang sudah ditetapkan.
2. Melakukan koordinasi yang baik dengan pemerintah daerah dalam upaya mendukung program-program kegiatan yang berorientasi pada pelatihan kinerja.
3. Meningkatkan kinerja organisasi melalui pemberian insentif yang sesuai dengan hasil kerjapegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Wheelen, T. L. dan Hunger, J. D., 2001, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, United Kingdom.

Kotler, Philip dan Kevill L. Keller, 2009, *Marketing Management*, Ed. 16, Pearson, New Jersey.

Saragih, J.,T., dan Suryadi, E., 2014, Strategi bersaing PT. PGN (Persero) Tbk. SBU Distribusi Wilayah 1. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, vol 8, hal 109-120.

Tjoe, T.,F., dan Sarjono, H., 2010, Strategi Bisnis Pada PT. CTL dengan Pendekatan Metode TOWS, *Binus Business Review*, vol 1, hal 434-447.

Stavros, J., Cooperrider, D., & Kelly, D. 2003. *Strategic Inquiry - Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning*, *AI Practitioner*, hal 1-21.

Heri, Gernandes, 2011, Perencanaan Pembangunan, <https://www.slideshare.net/heruf>

ernandez3/heru-gernandes-perencanaan-pembangunan, diakses tgl 22 Februari 2021.

Ommani (2011), Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis. Bogor: Ghalia Indonesia.

Osita et al. (2014) Manajemen Strategi. Jakarta: Dunia Cerdas.

Abubakar (2013) Manajemen Pemasaran. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wiagustini, N., L., P., dan Pertamawati, N., P., 2015, Pengaruh risiko bisnis dan ukuran perusahaan terhadap struktur modal dan nilai perusahaan pada perusahaan farmasi di bursa efek Indonesia, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Volume 9, hal 112-122.