

**ANALISIS PENGUKURAN KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN
POTENSI PENGEMBANGAN SDM PADA KARYAWAN PT. KAWITAN KIAN
PERKASA SURABAYA**

SKRIPSI



Oleh :

**MEI ANDRIANI
1612121035/ FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

2023

**ANALISIS PENGUKURAN KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN
POTENSI PENGEMBANGAN SDM PADA KARYAWAN PT. KAWITAN
KIAN PERKASA SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Bhayangkara Surabaya
Untuk Menyusun Skripsi S-1
Program Studi Ekonomi
Manajemen**



Oleh :

MEI ANDRIANI

1612121035/ FEB/MA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

2023

SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN
POTENSI PENGEMBANGAN SDM PADA KARYAWAN PT. KAWITAN
KIAN PERKASA SURABAYA**

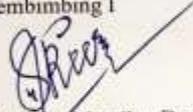
Yang diajukan

MEI ANDRIANI

1612121035/ FEB/MA

Telah disetujui untuk ujian skripsi oleh

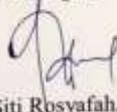
Pembimbing I



Prof. Dr. Musriha, Dra.Ec., M.Si.
NIDN.0019085801

Tanggal: 28 Juni - 2023

Pembimbing II



Dr. Siti Rosyafah, Dra.Ec., MM
NIDN. 0703106403

Tanggal : 05 - Juli - 2023



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Siti Rosyafah, Dra.Ec., MM
NIDN. 0703106403

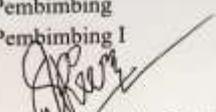
SKRIPSI
ANALISIS PENGUKURAN KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN
POTENSI PENGEMBANGAN SDM PADA KARYAWAN PT. KAWITAN
KIAN PERKASA SURABAYA

Disusun oleh:
MEI ANDRIANI

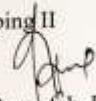
1612121035/ FEB/MA

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universtias Bhayangkara Surabaya
Pada tanggal

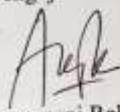
Pembimbing
Pembimbing I


Prof. Dr. Musriha, Dra. Ec., M.Si.
NIDN. 0019085801

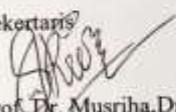
Pembimbing II


Dr. Siti Rosyafah, Dra. Ec., MM
NIDN. 0703106403

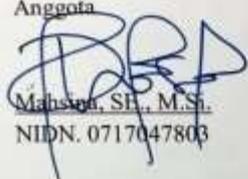
Tim Penguji
Ketua


Dr. Anggraeni Rahmasari, SE., MM
NIDN. 0722037504

Sekretaris

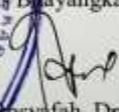

Prof. Dr. Musriha, Dra., Ec., M.Si
NIDN. 0019085801

Anggota


Mahsina, SH., M.Si.
NIDN. 0717047803



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya


Dr. Siti Rosyafah, Dra. Ec., MM
NIDN. 0703106403

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mei Andriani

NIM : 1612121035

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

“Analisis Pengukuran Kompetensi Untuk Meningkatkan Potensi Pengembangan SDM Pada Karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya”

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi/Tugas Akhir orang lain. Apabila kemudian hari pertanyaan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bila mana diperlukan.

Surabaya, 26 Juni 2023

Yang membuat Pernyataan



Mei Andriani

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada peneliti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kompetensi Untuk Meningkatkan Potensi Pengembangan SDM Pada Karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Ekonomi Pembangunan Universitas Bhayangkara Surabaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Ayah, Ibu, Suami, Anakku dan saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya.
2. Dekan dan Wakil dekan I Universitas Bhayangkara Surabaya, Dr.Siti Rosyafah, Dra.Ec., MM dan Dr. Nurul Qomari, M.Si.
3. Kepala Program Studi Universitas Bhayangkara Surabaya, Indah Noviandari, SE, M.Si.
4. Dosen Pembimbing Skripsi I Prof. Dr. Musriha, Dra.Ec., M.Si dan dosen pembimbing II, Dr. Siti Rosyafah, Dra.Ec., MM.

5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan. Serta seluruh staf dan karyawan Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
6. Seluruh teman-teman Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis angkatan 2016 yang telah memberikan dukungan berupa doa dan kerjasama yang tidak akan pernah terlupakan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan penulis. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan mahasiswa Universitas Bhayangkara pada khususnya.

Surabaya, 26 Juni 2023

Mei Andriani

**COMPETENCY MEASUREMENT ANALYSIS TO IMPROVE THE
POTENTIAL OF HR DEVELOPMENT IN EMPLOYEES OF PT. KAWITAN
KIAN PERKASA SURABAYA**

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises have a strategic role in national economic development, because apart from playing a role in economic growth and employment, they also play a role in distributing development results. The purpose of this study is to determine the strategy and evaluation of competency measurement to increase the potential for human resource development in employees of PT. Kawitan Increasingly Mighty Surabaya. This study uses a quantitative approach to data collection using a questionnaire. The population of this study are managers and employees of PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya, which has 20 employees. The analytical method used is SWOT analysis. The results of this study indicate that the analysis of competency measurement strategies to increase the potential for human resource development in employees of PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya shows the company's position at point x is in quadrant I, where PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya in increasing the potential for human resource development in employees who have sufficient strength and to take advantage of available opportunities. Evaluation of competency measurement strategies to increase the potential for human resource development is by providing training, compensation, job assistance and promotion to employees

Keywords: HR Development, Competence and SWOT

**ANALISIS PENGUKURAN KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN
POTENSI PENGEMBANGAN SDM PADA KARYAWAN PT. KAWITAN
KIAN PERKASA SURABAYA**

ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, oleh karena selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi dan evaluasi pengukuran kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah adalah manajer dan karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya yang berjumlah 20 karyawan. Metode analisis yang digunakan ialah dengan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis strategi pengukuran kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya menunjukkan posisi perusahaan pada titik x berada pada kuadran I, dimana PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dalam meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan memiliki kekuatan yang cukup dan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Evaluasi strategi pengukuran kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM adalah dengan memberikan pelatihan, kompensasi, pendampingan kerja dan promosi jabatan terhadap karyawan

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Kompetensi dan SWOT

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Landasan Teori.....	15
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2.2 Pengertian Kompetensi	22
2.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	27
2.2.4 Pengertian Analisis SWOT	32
2.2.5 Unsur-Unsur Analisis SWOT	33
2.2.6 Proses Analisis SWOT.....	34
2.2.7 Matrik Internal Eksternal	35
2.2.8 Matrik SWOT	41
2.3 Kerangka Konseptual	42
2.4 <i>Research Question</i> dan Model Analisis	44
2.4.1 <i>Research Question</i>	44

2.5	Desain Studi Kualitatif	45
BAB III METODE PENELITIAN		47
3.1	Kerangka Proses Berpikir	47
3.2	Pendekatan Penelitian	48
3.3	Jenis dan Sumber Data	49
3.3.1	Jenis Data	49
3.3.2	Sumber Data.....	50
3.4	Batasan dan Asumsi Penelitian	50
3.4.1	Batasan Penelitian	50
3.4.2	Asumsi Penelitian	51
3.5	Unit Analisis	51
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6.1	Metode Pengumpulan Data.....	52
3.6.2	Teknik Pengujian Data.....	52
3.7	Teknik Analisis Data.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		60
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	60
4.1.1	Deskripsi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya	60
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.1.3	Struktur Organisasi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya	62
4.2	Data dan Hasil Analisis	62
4.2.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	62
4.3	Hasil Analisis	65
4.3.1	Data Hasil Kuesioner	65
4.3.2	Diagram SWOT	69
4.3.3	Analisis Matrik SWOT	76
4.3.4	Analisis Matrik Internal-Eksternal.....	80
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		87
5.1	Simpulan	87
5.2	Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dan Sekarang	14
Tabel 2.2 Model Untuk Strategi Korporat	36
Tabel 2.3 Matrik SWOT	41
Tabel 2.4 Desain Studi Penelitian	45
Tabel 3.1 Matrik SWOT	53
Tabel 3.2 IFAS	57
Tabel 3.3 EFAS	59
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	63
Tabel 4.2 Usia Responden	63
Tabel 4.3 Pendidikan Responden	64
Tabel 4.4 Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Kekuatan (<i>Strengths</i>).....	65
Tabel 4.5 Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Kelemahan (<i>Weakness</i>) ...	66
Tabel 4.6 Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Peluang (<i>Opportunity</i>)...	67
Tabel 4.7 Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Ancaman (<i>Threat</i>)	68
Tabel 4.8 Luasan Matrik Dan Prioritas Strategi	72
Tabel 4.9 Faktor Internal X.....	73
Tabel 4.10 Faktor Internal Y	74
Tabel 4.11 Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif	78
Tabel 4.12 Perolehan skor Internal-Eksternal	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Nilai Penjualan Produk PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya Tahun 2016-2018.....	11
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	43
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir.....	47
Gambar 3.2 Diagram Analisis SWOT.....	56
Gambar 4.1 Tampak Depan Perusahaan.....	65
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	66
Gambar 4.3 Diagram SWOT.....	69
Gambar 4.4 Skala Konversi Faktor Internal-Eksternal Y.....	82
Gambar 4.5 Matrik Internal-Eksternal Y.....	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Keberlanjutan pembangunan yang dilakukan di negara kita, hanya dapat dipertahankan bila kualitas SDM yang ada mendapat perhatian serius baik dari pemerintah maupun dari kalangan swasta. Oleh karena itu, perlu pengembangan SDM di negara kita mengingat jumlah penduduk Indonesia yang besar, yang merupakan sumber produktif potensial sehingga dapat diubah menjadi sumber produktif yang nyata. Demikian pula perhatian yang semakin besar di Indonesia, terhadap manajemen oleh lembaga-lembaga swasta diharapkan akan mampu membawa dampak positif terhadap perkembangan ekonomi dan perusahaan pada masa yang akan datang. (Bukit, 2017 : 1)

Pengelolaan SDM bersifat unik, manusia merupakan sumber utama dalam menjalankan organisasi/ perusahaan/ bisnis, karena fungsi manusia sebagai pelaku, pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi dalam bisnis. Kunci dasar dalam mempertahankan bisnis adalah bagaimana manusia yang ada dalam organisasi memiliki kemampuan bekerja.

SDM memiliki ciri khas yang berbeda dengan sumber daya yang lain, memiliki sifat unik yaitu sifat manusia yang berbeda beda satu dengan yang lain, memiliki pola pikir bukan benda mati. Kekhususan inilah yang menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik terhadap sumber daya ini. Mengelola manusia tidak

semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Orang yang mengatur disebut manajer personalia/ manajer sumberdaya manusia. (Bukit, 2017 : 2).

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. (Bukit, 2017 : 2)

Suatu organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan dari sumber daya manusia itu sendiri. Dalam perusahaan yang bertujuan mencari laba, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan-karyawan mendapatkan pelatihan yang memadai.

Pelatihan diperlukan setiap saat bagi karyawan-karyawan baru dan yang telah lama berada dalam perusahaan. Karyawan-karyawan baru yang setiap kali baru diterima oleh perusahaan membutuhkan pelatihan sebelum mereka menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajiban. Sedangkan untuk karyawan lama mereka membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang ataupun untuk mempersiapkan dirinya dalam promosi jabatan atau lainnya.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung kepada kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kompetensi memiliki peranan yang mutlak diperlukan agar sebuah organisasi dapat berkembang sesuai tuntutan jaman. Oleh karena itu perlu adanya rumusan kompetensi secara lebih khusus sesuai bidang tugas dan pekerjaan yang diemban oleh karyawan. Secara umum kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personnal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform.

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang handal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

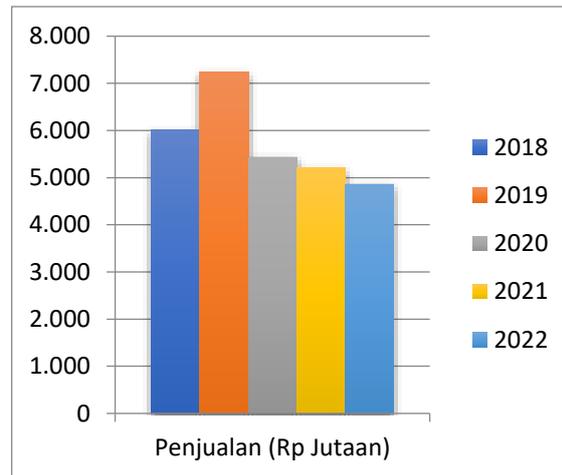
Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasi sehingga perusahaan dapat menerapkan jenis program pelatihan dan pengembangan yang akan diberikan kepada individu dalam organisasi. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha merupakan sasaran dari pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Pengembangan SDM dapat meningkatkan produktivitas dengan kualitas tinggi, pelanggan terpuaskan, dan memberi dampak menguntungkan bagi organisasi. Seringkali organisasi mengalami kendala serius dalam mengelola karyawan bekerja secara optimal. Padahal untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan berlanjut, organisasi memerlukan SDM yang menciptakan kinerja berarti (sesuai bakat dan kompetensi karyawan). Selain bakat dan kompetensi, organisasi perlu memperhatikan aspek ketahanan atau ketangguhan karyawan dalam bekerja agar suatu organisasi tetap eksis dalam jangka panjang. Banyak organisasi bisnis kompetitif yang muncul belakangan ini, akan tetapi keberadaan organisasi-organisasi bisnis tersebut tidak bertahan lama.

Hal ini karena, pengusaha tidak memperhatikan aspek ketahanan atau ketangguhan karyawan dalam perekrutan. Padahal selain bakat dan keterampilan suatu pekerjaan sangat membutuhkan ketahanan dalam bekerja. Uraian ini ingin mengulas pentingnya memperhatikan karyawan yang memiliki ketahanan atau ketangguhan dalam bekerja.

Hal ini juga dialami pula pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya. PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah Perusahaan yang bergerak di bidang mesin fotocopy dan sparepart mesin fotocopy. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 17 Juni 2001. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak. Ong Sugeng dan sampai sekarang masi dikembangkan oleh beliau. Kinerja perusahaan pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya paling utama diukur dari nilai penjualan produk. Seperti yang di ketahui, selain besarnya biaya-biaya, besar kecilnya nilai penjualan juga sangat mempengaruhi profitabilitas perusahaan, maka tidak heran apabila perusahaan selalu berusaha menggenjot nilai penjualan produk-produknya. Adapun yang terjadi di PT. Kawitan

Kian Perkasa Surabaya, data nilai penjualan selama 3 periode (tahun 2016-2018) yang penulis peroleh mengalami penurunan seperti yang dapat dilihat pada grafik di halaman berikutnya ini :



Gambar 1.1.

Nilai Penjualan Produk PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya Tahun 2018-2022

Gambar Grafik 1.1. menunjukkan penurunan nilai penjualan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dari tahun 2018 hingga tahun 2022. Penurunan nilai penjualan dari tahun 2019 dengan nilai penjualan Rp. 7.234.000.000 turun pada tahun 2020 yaitu sebesar Rp. 5.432.000.000, dan mengalami penurunan lagi dari tahun 2021-2022 sebesar Rp. 5.200.000.000, Rp. 4.850.000.000. Penurunan nilai penjualan tersebut diakibatkan karena penurunan volume penjualan produk.

Demi mencapai tingkat keberhasilan yang sempurna, setiap perusahaan harus meningkatkan kualitas pengelolaan sumber dayanya. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam kemajuan dan perkembangan perusahaan. Karena, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan dapat berjalan

dengan baik jika tidak memiliki karyawan yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi perusahaan karena apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, maka dia akan mampu baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun mental serta karakter produktifnya (Sivanissa *et al.*, 2022).

Permasalahan penurunan penjualan tersebut juga diindikasikan berdasarkan hasil observasi sementara di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya menunjukkan sebanyak 3 orang (12%) mengatakan bahwa pegawai tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang untuk menunjang pekerjaannya, sebanyak 8 orang (32%) mengatakan bahwa Pegawai tidak berusaha menerapkan latar belakang pendidikan ke dalam pekerjaan yang sekarang dijalani, sebanyak 9 orang (36%) mengatakan bahwa pegawai jarang memunculkan ide baru untuk kemajuan organisasi. Sementara itu, sebanyak 5 orang (20%) mengatakan bahwa indikator rendahnya kompetensi pegawai dilihat dari pegawai belum pernah mengikuti pelatihan ketrampilan yang diadakan organisasi.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi sudah tidak dapat dihindari lagi untuk dilakukan oleh seorang manajer organisasi, sehingga dalam tulisan ini memaparkan pentingnya kompetensi sebagai satu kebutuhan yang diperlukan perusahaan/organisasi mengingat kini organisasi menghadapi berbagai kemajuan di bidang informasi dan teknologi serta metode apakah yang secara efektif memprediksikan keberhasilan kinerja SDM dalam suatu organisasi.

Untuk menghadapi persaingan yang tinggi dan mempertahankannya, perusahaan perlu melakukan usaha meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan internal dan eksternal agar perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien, strategi yang digunakan adalah dengan menggunakan Analisis SWOT. Rangkuti (2019: 19), Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan salah satu alat bantu yang digunakan untuk mengembangkan strategi yang berlandaskan pada situasi di sekeliling perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor ini diklarifikasikan sebagai faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu hubungan antara organisasi dan masyarakat yang menciptakan dan mendukungnya. Didalam masyarakat terdapat faktor berpengaruh organisasi.

Analisis SWOT menitik beratkan pada dua faktor utama untuk di teliti dan di cari pemecahannya, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini di ambil dari kebutuhan, kondisi dan situasi yang dihadapi oleh perusahaan atau SDM dalam perusahaan sebagai objeknya. Dari landasan tersebut akan dicari langkah-langkah strategis guna menanggulangi keadaan yang berpengaruh bagi kemunduran dan kemajuan perusahaan. Program pengembangan SDM yang terlebih dulu dianalisis dengan metode SWOT diharapkan mampu menjawab tantangan serta tuntutan perusahaan terhadap karyawan atau sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan latar belakang yang tersebut diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kompetensi Untuk Meningkatkan Potensi Pengembangan SDM Pada Karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya”** .

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

Bagaimanakah penerapan pengukuran analisis kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk menganalisis dan membuktikan penerapan pengukuran analisis analisis kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang bermanfaat bagi :

1. Bagi Peneliti

Sebagai studi perbandingan antara pengetahuan teoritis yang di peroleh diperkualiahkan dengan prakteknya di dunia usaha, khususnya tentang strategi suatu perusahaan dalam meningkatkan potensi pengembangan karyawan.

2. Bagi Akademis

Sebagai bahan motivasi untuk mengembangkan penelitian selanjutnya serta sebagai bahan masukan, pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Praktisi

Menambah pengetahuan dan memperkaya pustaka ilmu-ilmu sosial terutama mengenai manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Menambah

wawasan tentang strategi perusahaan dalam meningkatkan potensi pengembangan karyawan.

1.5 Sistematika Penelitian

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi mengenai penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual, dan *Research Question*.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang langkah-langkah atau metode penulisan yang akan diuraikan yaitu tentang kerangka proses berpikir, pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, batasan dan asumsi penelitian, unit analisis, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis SWOT.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisikan deskripsi obyek penelitian, hasil analisa dan pembahasan interpretasi.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini penulis menyimpulkan hasil penelitian dan analisa dalam bab-bab sebelumnya, kemudian penulis mengajukan saran sebagai hasil

pemecah permasalahan yang dapat dijadikan input untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti :

- 1. Suci (2020), yang berjudul “Strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UMKM di Malang dengan Metode SWOT”.**

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan strategi pengembangan kinerja sumber daya manusia pada UMKM di Kota Malang melalui implementasi analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Treatments). Penelitian ini menggunakan SWOT analisis. SWOT dapat menjadi alat yang digdaya dan mampu mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan perencanaan strategi baru maupun memulai program yang baru. Hasil menunjukkan indikator Strength yang paling tinggi adalah S5 (Pelayanan) yaitu sebesar 4.20. Sementara itu, indikator Weakness yang paling tinggi adalah W4 (Kualitas Sumber Daya Manusia), yaitu sebesar 3.20. Kemudian indikator Opportunity yang paling tinggi adalah O1 (Oleh-oleh khas daerah) dan O5 (Bahan Baku) yaitu sebesar 4. Sementara itu, indikator Threat yang paling tinggi adalah T3 (Pesaing pendatang baru), yaitu sebesar 2.3. Kemudian untuk lokasi titik potong A, B, C, dan D, yaitu titik E, berada kuadran I (Strategi agresif). Dengan demikian,

analisis SWOT terhadap UMKM di Kota Malang menunjukkan posisi yang bagus, sehingga dapat diterapkan strategi SO

2. Selvias (2021) yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia)”

Peneliti ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami strategi pengembangan sumber daya manusia di ACE Hardware Indonesia. Penelitian ini menghasilkan model strategi pengembangan sumber daya manusia yang sudah dilakukan Ace Hardware Indonesia. Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuan yang telah dikemukakan, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan SDM di PT. Ace Hardware Data yang digunakan adalah data sekunder. Dalam penelitian ini ditemukan hasil bahwa ACE Hardware Indonesia melakukan penilaian kerja setiap tahunnya dalam 3 tahap yaitu self-appraisal, superior appraisal, dan super superior appraisal untuk mengevaluasi sumber daya didalamnya.

3. Adiyani (2022) yang berjudul “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Industri Kreatif Berbasis Cetak Saring Manual sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Industri di Era New Normal”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia industri kreatif berbasis cetak saring

manual sebagai upaya peningkatan daya saing industri di era new normal. Penulisan artikel ini menggunakan metode penelitian kepustakaan. Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa, peningkatan kompetensi sumber daya manusia merupakan sebuah investasi yang strategis berjangka dan memiliki dimensi yang luas terhadap segala aspek. Maka dari itu, diperlukan langkah dan kemauan yang terintegrasi dari pimpinan sebagai penentu kebijakan dan tenaga kerja yang berperan sebagai subyek pengembangan. Peningkatan kompetensi yang Sumber Daya Manusia bersifat mental skill, soft skill, hard skill, social skill, sudah menjadi tuntutan yang tidak bisa yang dihindari bagi organisasi di era new normal untuk menunjang performancetenaga kerja maupun manajemen pada industri kreatif cetak saring manual.

4. Sapitri (2022), yang berjudul “Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Dengan Metode Analisis SWOT Di PT X (Distributor Rokok Terbesar Di Indonesia)”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT X Distributor Rokok. Perusahaan ini merupakan perusahaan distributor rokok dan merupakan “brand” rokok terbesar di Indonesia, karena merupakan perusahaan besar maka terdapat banyak pula tenaga kerja didalamnya. Maka dalam penelitian ini dianalisis apakah sumber daya manusia yang ada sudah efektif atau belum. Jenis penelitian yang dilakukan adalah Field Research (penelitian lapangan) yang bersifat analisis deskriptif yaitu penelitian yang

menggambarkan tentang strategi perencanaan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Data yang dikumpulkan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. teknik analisis data yang digunakan analisis deskriptif kualitatif yang dipadukan dengan pendekatan analisis SWOT. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia terdapat beberapa tahapan dalam proses pengadaan karyawan baru. Dan pada saat berjalannya usahanya, perusahaan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang suatu waktu dapat menguntungkan atau sebaliknya merugikan perusahaan.

Tabel 2.1.

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Peneliti	Suci (2020)	Selvias (2021)	Adiyani (2022)	Sapitri (2022)	Mei Andriani (2023)
Judul	Strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UMKM di Malang dengan Metode SWOT	Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia)	Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Industri Kreatif Berbasis Cetak Saring Manual sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Industri di Era New Normal	Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Dengan Metode Analisis SWOT Di PT X (Distributor Rokok Terbesar Di Indonesia)	Analisis Pengukuran Kompetensi Untuk Meningkatkan Potensi Pengembangan SDM Pada Karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya
Persamaan	Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pengembangan Kompetensi	Analisis SWOT	Pengembangan Sumber Daya Manusia
Perbedaan	Uji Deskriptif Kualitatif	Objek Penelitian	Objek Penelitian	Perencanaan Sumber Daya Manusia	
Objek	Karyawan UMKM Kota Malang	Karyawan ACE Hardware Indonesia	Karyawan Zee Screenprinting	PT X (Distributor Rokok Terbesar Di Indonesia)	PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya

Sumber : Peneliti (2023)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Bukit (2017:11) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Mukminin, dkk (2019:6) mendefinisikan MSDM diartikan sebagai kegiatan yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Hasibuan (2019:10) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat

bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Sedarmayanti (2017:11) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/ perusahaan memiliki tenaga kerja bermotivasi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai, agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Hasibuan (2019: 21) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi perusahaan dapat berjalan seimbang dan efisien.

2.2.1.2 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Bukit (2017:14) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidak pastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”

Bukit (2017:16) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

2.2.1.3 Peran Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing*, *coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja (Bukit, 2017:16)

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta

memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya Manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari Manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi (Bukit, 2017: 16).

Bukit (2017:17) menyebutkan tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi- fungsi SDM terwujud dalam 4 (empat) macam hubungan:

1. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Hubungan Satu Arah

Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsi- fungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

3. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

4. Hubungan Integratif

Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan interaktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.

2.2.2 Pengertian Kompetensi

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasanya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan (Bukit, 2017 : 19).

Busro (2018:25) menguraikan bahwa kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.

Kompeten adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan keterampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model *input*, yang fokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keterampilan-keterampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu. Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang-orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu model *output*, dengan mana efektivitas manajer ditentukan, yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan sesuatu dengan baik (Bukit, 2017 : 20).

Menurut Sedarmayanti (2017:20) Kompetensi didefinisikan sebagai *An Underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic's* mengandung makna bahwa : kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* memiliki arti : kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion referenced* mengandung makna kompetensi

memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standart yang digunakan. Jadi kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Bukit (2017:105) ciri-ciri penting dari kompetensi adalah :

1. Menjabarkan keterampilan-keterampilan utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat kerja individual.
2. Memberikan cara yang terstruktur untuk menjabarkan perilaku dan memberikan kepada organisasi suatu pemahaman bersama.
3. Merupakan dasar bagi seleksi dan pengembangan staf, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas bagi penarikan pekerja, penilaian, tinjauan kinerja dan pelatihan, serta
4. Perhatian diutamakan pada kinerja mendatang.

Sedarmayanti (2017:21) menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

1. “*Motives* adalah Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan oleh seseorang sehingga ia melakukan tindakan. Misal seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “feedback” untuk memperbaiki dirinya.
2. “*Traits*” adalah watak yang mempengaruhi bagaimana seseorang merespon informasi dan situasi dan berperilaku dengan cara tertentu.

Watak seseorang ditunjukkan melalui kepercayaan diri, kontrol diri, dan ketabahan/ daya tahan.

3. “*Self-Concept*” adalah sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. “*Knowledge*” adalah pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. “*Skill*” adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas fisik tertentu.

Kompetensi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) kelompok dalam bukut (2017:23), yaitu :

1. *Personal characteristics*

Karakteristik pribadi ini termasuk integritas pribadi, kematangan berpendapat, fleksibilitas, dan menghormati orang lain. Pekerja diharapkan mempunyai karakteristik ini, yang kemudian dikembangkan dan ditunjukkan dalam menghadapi situasi yang makin kompleks dan ambigu.

2. *Visionary*

Ini merupakan kompetensi yang paling tinggi tingkatannya, yang dapat diekspresikan sebagai perspektif global yang dimilikinya, mempunyai gagasan dalam menggerakkan organisasi dengan arah yang baru, dan pandai menyampaikan pendapat tentang implikasi kecenderungan organisasi, baik dalam menghadapi persaingan, dalam peristiwa-peristiwa dunia, maupun dalam komunitas lokal.

3. *Organization specific.*

Di antara dua kelompok di atas, terdapat kompetensi yang dilihat secara khusus ke organisasi tertentu dan fungsi tertentu, di mana kompetensi tersebut diterapkan.

Kompetensi ini umumnya mencakup kepemimpinan orientasi kepada pelanggan, keahlian fungsional dan pengembangan lain, apapun yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, budaya dan maksud strategis.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi mencakup semua aspek dari kinerja pekerjaan. Ini mencakup kinerja pada tingkat keterampilan yang *akseptabel*, pengorganisasian tugas-tugas seseorang, menanggapi dan bereaksi secara memadai apabila menghadapi kesalahan, memenuhi peran dalam rencana kerja serta mengalihkan keterampilan dan pengetahuan ke situasi-situasi yang baru.

Pada level tertentu dimana kondisi di atas sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan pengembangan SDM merupakan salah satu hal yang patut dilakukan. Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif (Bukit, 2017:25).

2.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Elmi (2018: 69) menjelaskan pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan. Peningkatan yang dimaksud disini adalah perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Elmi lebih lanjut menjelaskan pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan. Pengembangan juga diartikan sebagai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Hasibuan (2019: 69) mengemukakan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Elmi (2018: 71-72) berpendapat bahwa manfaat dan tujuan pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk.

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan produktivitas saat ini yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditunjukkan untuk mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

2. Meningkatkan produktivitas.

Karyawan yang mengikuti pengembangan berarti karyawan juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerja.

3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja.

Semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki karyawan, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan organisasi.

4. Meningkatkan komitmen karyawan.

Melalui kegiatan pengembangan, karyawan diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja karyawan serta dapat mengembangkan sumber daya manusia mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

5. Mengurangi *turn over* dan absensi.

Semakin besarnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* dan absensi sehingga produktivitas organisasi akan semakin meningkat.

Hasibuan (2019:7 2) menjelaskan jenis pengembangan dikelompokkan atas dua jenis yaitu:

1. Pengembangan secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

2. Pengembangan secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Hasibuan (2019:75) Proses atau langkah-langkah pengembangan SDM hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasarannya. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

2. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu.

3. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaannya harus didasarkan atas prinsip-prinsip ekonomi serta pedoman sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

4. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dll.

5. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.

6. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar-mengajar

harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapainya atau tidak.

Hasibuan (2019: 83) Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan Sumber Daya Manusia yang diterapkan antara lain, sebagai berikut:

1. Prestasi kerja karyawan
2. Kedisiplinan karyawan
3. Absensi karyawan
4. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin
5. Tingkat kecelakaan karyawan
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu
7. Tingkat kerja sama karyawan
8. Tingkat upah insentif karyawan
9. Prakarsa karyawan
10. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kendala-kendala pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan (Hasibuan, 2019: 85):

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran

pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2. Pelatih dan instruktur

Pelatih dan instruktur yang ahli cukup mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

3. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan.

5. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

2.2.4 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu bentuk analisis yang digunakan oleh manajemen perusahaan atau organisasi yang sistematis dan dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Baik tujuan tersebut untuk tujuan jangka

panjang maupun tujuan jangka pendek. SWOT merupakan singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman). Selain itu Analisis SWOT juga dapat diartikan sebagai sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran) tentang sebuah perusahaan atau organisasi. Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor yang dijadikan masukan.

Rangkuti (2019: 19) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan Ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

2.2.5 Unsur-Unsur Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2019:48) untuk menganalisa secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu :

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman organisasi ini.

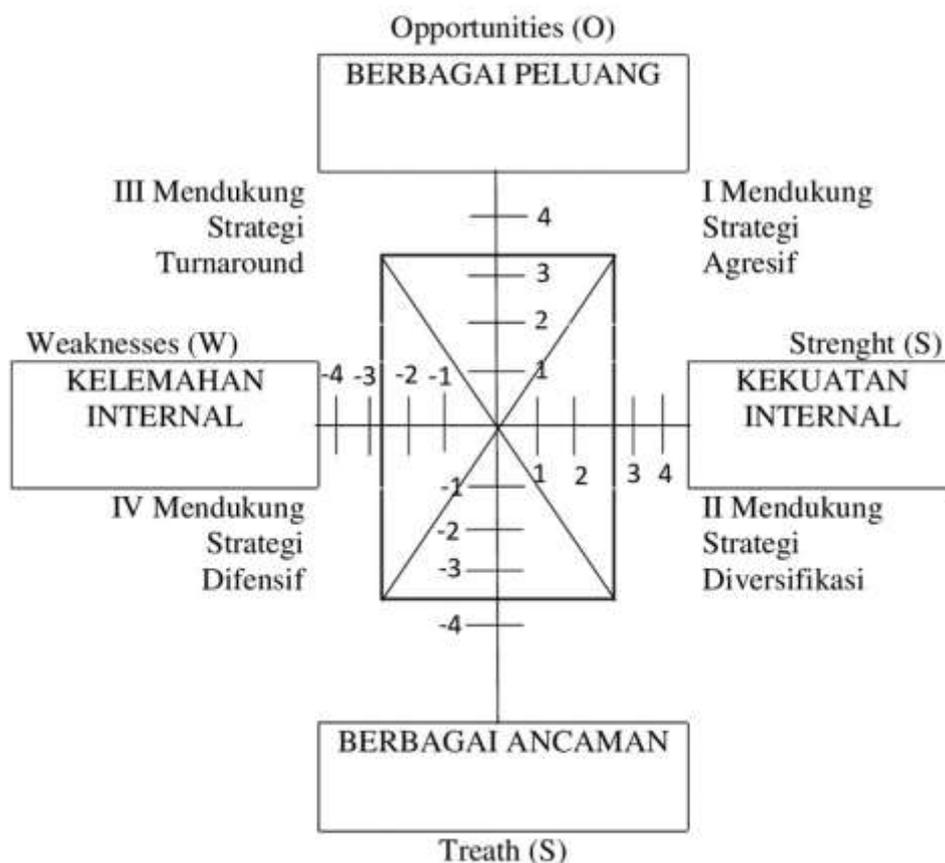
2. Faktor Internal

Faktor internal ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dari kelemahan organisasi ini.

2.2.6 Proses Analisis SWOT

Rangkuti (2019: 20) mengatakan bahwa SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strenghts* dan *Weknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities*, dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Anlisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strenghts*), dan kelemahan (*Weaknesses*).

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2019:20) dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Sumber : Rangkuti (2019:20)

Gambar 2.1
Diagram Analisa SWOT

Kuadran I :

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategi*).

Kuadran II :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diverifikasi (produk atau pasar).

Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat membuat peluang besar yang lebih baik.

Kuadron IV :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.7 Matrik Internal Eksternal

Matrik Internal Eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk

memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2019: 95).

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu *Growth Strategy*, *Stability Strategy*, dan *Retrenchment Strategy*.

Tabel 2.2
Model Untuk Strategi Korporat

KEKUATAN INTERNAL BISNIS

1 Tinggi

3 Rata-rata

2 Lemah

KEKUATAN EKSTERNAL BISNIS	Tinggi	4 1.GROWTH Konsentrasi Melalui	2.GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	3.RETRENCHMENT <i>Turn Round</i>
	Daya Tarik Industri	3 Integrasi	4.STABILITY Hati-hati	5.GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Sosial STABILITY Tidak ada perubahan Profit Strategi
	Sedang	6.RETRENCHMENT <i>Captive Company / Divestment</i>	7.GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8.GROWTH Diversifikasi Konglomerat
	Rendah	2 7.GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8.GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9.RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi
		1		

Sumber : Rangkuti (2019: 95)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi 3 strategi utama, yaitu :

1. *Growth Strategy*

Merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diverifikasi (sel 7 dan 8).

2. *Stability Strategy*

Merupakan strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan

3. *Retrenchment Strategy*

(sel 3,6 dan 9) merupakan usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut diatas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. *Strategy Pertumbuhan (Growth Strategy)*

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada dasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada suatu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) *horizontal* maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7,8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan

strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high marker share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel diatas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisis atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi Konsentrasi (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya Adalah untuk menciptakan sinergi (2 + 2 = 5) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Konlomerat (sel 8)

Diversifikasi strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya kedalam perusahaan lainnya tersebut lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada produk market sinergi (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung

akan menurun kenerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang ada pada strategi diversifikakasi konsentris).

2.2.8 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2019: 83), matrik SWOT dapat mengembangkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 2.3
Matriks SWOT

IFAS <i>(Internal Strategic Factor Analysis Summary)</i>	Kekuatan (S) 1. Tentukan 2. Faktor	Kelemahan (W) 1. Tentukan 2. Faktor
EFAS <i>(Eksternal Factor Analysis Summary)</i>	3. Kekuatan 4. Internal	3. Kelemahan 4. Internal
Peluang (O) 1. Tentukan Fator 2. Peluang Eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan Untuk memanfaatkan Peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang Meminimalkan Kelemahan untuk Memanfaatkan Peluang
Ancaman (T) 1. Tentukan Faktor 2. Ancaman Eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang Menggunakan Kekuatan untuk Mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang Meminimalkan Kelemahan dan Menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2019: 83)

Berikut adalah keterangan dari Matriks SWOT diatas :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

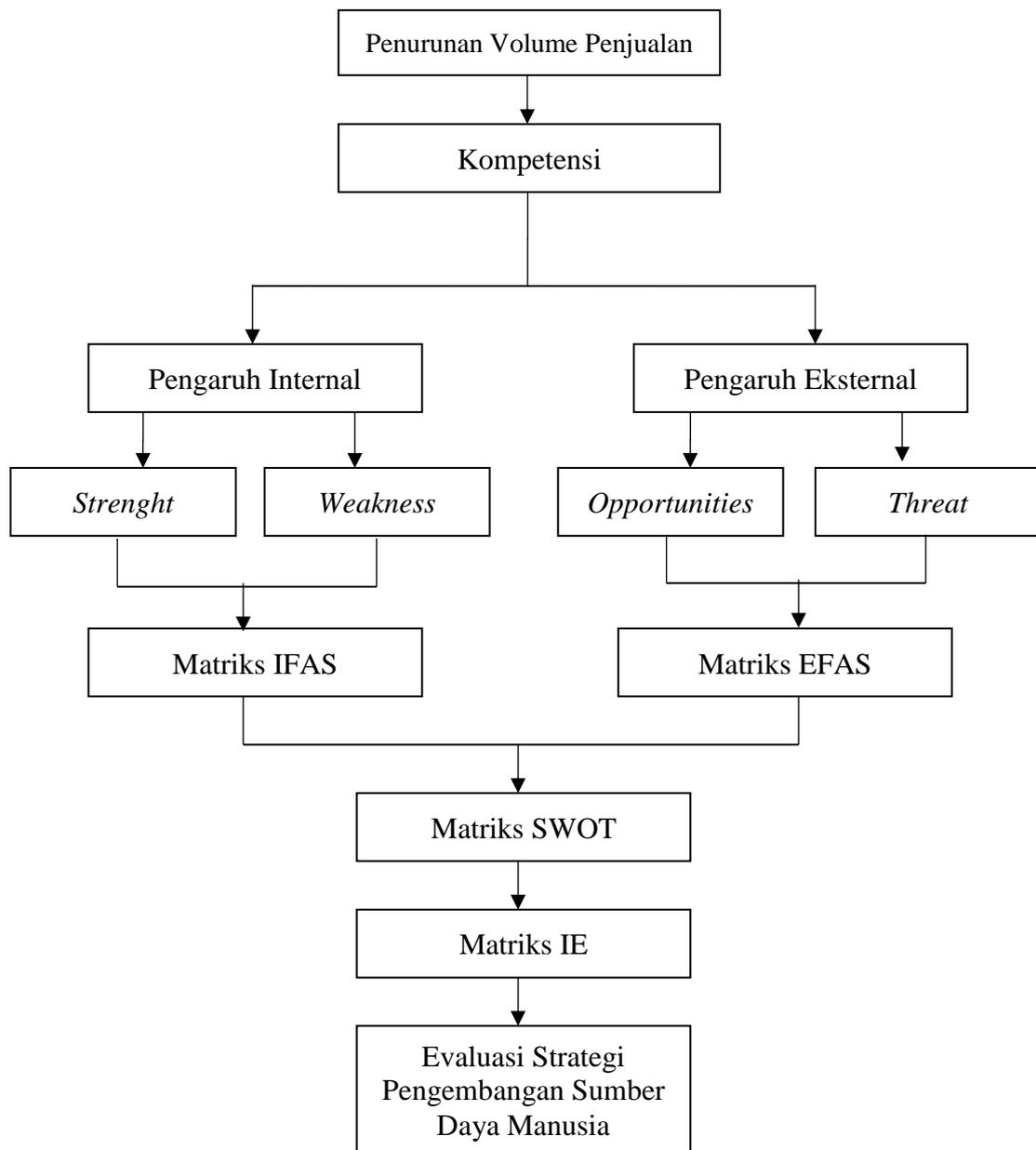
Strategi diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual atau teoritis dari variabel-variabel yang diteliti dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabelnya dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Sumber : Peneliti (2023)

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

Keterangan:

Berdasarkan kerangka konseptual diatas adalah dilator belakang oleh memiliki kompetensi yang dimiliki karyawan di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya yang masih kurang maksimal, terutama dalam hal penguasaan wawasan

produk dan juga kemampuan penjualan. Hal tersebut berdampak pada penurunan penjualan yang menyebabkan penurunan profit pada perusahaan. Faktor terbesar yang mempengaruhi penurunan penjualan adalah kurangnya kompetensi karyawan yang masih belum optimal. Sehingga perlu dilakukan pengukuran kompetensi melalui analisis SWOT dari pengaruh internal melalui faktor kekuatan dan kelemahan dan pengaruh eksternal dari peluang dan ancaman. Setelah itu, faktor internal dan eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*) dan matrik faktor strategi eksternal atau EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*) setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai yaitu matrik SWOT digunakan sebagai evaluasi strategi pengembangan sumber daya manusia.

2.4 *Research Question* dan Model Analisis

2.4.1 *Research Question*

2.4.1.1 *Main Research Question*

Bagaimanakah penerapan pengukuran analisis kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya?

2.4.1.2 *Mini Research Question*

1. Bagaimana analisis dalam mengidentifikasi dan memaksimalkan kekuatan internal yakni kompetensi untuk mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ?
2. Bagaimana analisis dalam meminimalkan kelemahan yakni kompetensi untuk mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ?

3. Bagaimana menganalisis peluang yang ada untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam upaya mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ?
4. Bagaimana mengidentifikasi dan meminimalkan ancaman dan permasalahan yang muncul atas kompetensi karyawan dalam upaya mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ?

2.5 Desain Studi Kualitatif

Tabel 2.4
Desain Studi Penelitian

<i>Research Question</i>	Sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data	Aspek-aspek praktis (pelaksanaan dilapangan)	Justifikasi
<p><i>Main Research Question:</i> Bagaimanakah penerapan pengukuran analisis kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya?</p> <p><i>Mini Research Question:</i> 1. Bagaimana analisis dalam mengidentifikasi dan memaksimalkan kekuatan internal yakni kompetensi untuk mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ? 2. Bagaimana analisis dalam meminimalkan kelemahan yakni kompetensi untuk mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian</p>	<p>Sumber data: - Data primer yakni kuesioner dan data sekunder yakni data-data pendukung dari perusahaan seperti struktur organisasi, visi misi dan sejarah perusahaan</p> <p>Pengumpulan data: - Observasi Peneliti mengamati langsung di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya</p> <p>- Kuesioner Kuesioner disebarakan kepada karyawan bagian pemasaran dan juga manajer perusahaan</p>	<p>Mendapatkan akses melalui rekan kerja dalam perusahaan.</p> <p>Penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan dilakukan dalam sekali waktu</p> <p>Observasi: Observasi meliputi aktivitas karyawan di dalam perusahaan, permasalahan yang dihadapi dan juga pengukuran kompetensi karyawan oleh perusahaan</p> <p>Observasi dilakukan mulai bulan Januari 2020 sampai dengan selesai.</p>	<p>Manajer dan beberapa karyawan bagian pemasaran yang menjadi objek penelitian (sampel) adalah mereka yang memahami dan melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari</p> <p>Penyebaran kuesioner dilakukan secara tertutup dan akan dilakukan penyebaran ulang jika terjadi kesalahan data, kekeliruan dan lain sebagainya</p> <p>Pengamatan langsung dan analisis dokumen menyediakan informasi tambahan dan memverifikasi data yang diperoleh dari obeservasi dan penyebaran kuesioner</p>

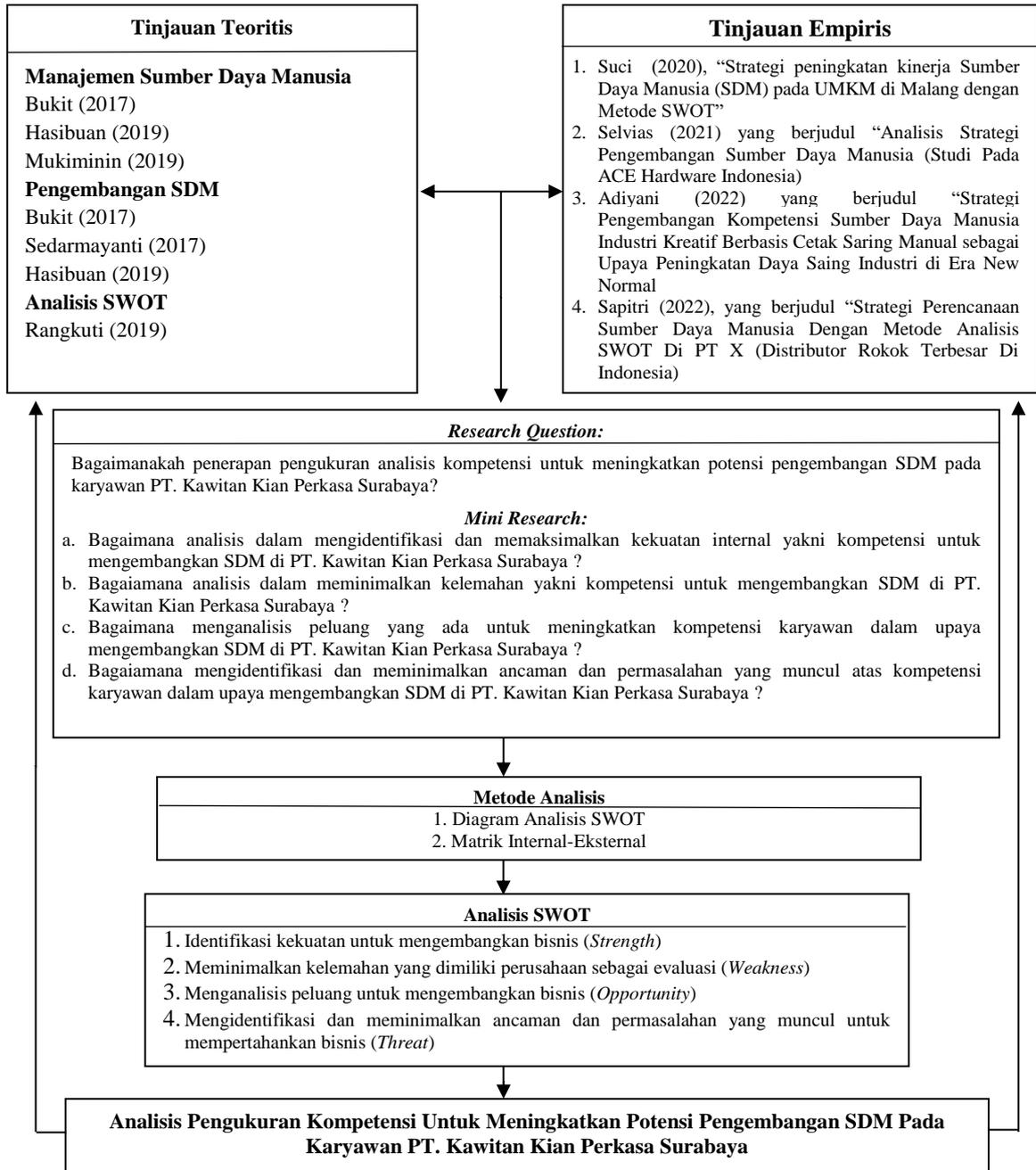
<i>Research Question</i>	Sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data	Aspek-aspek praktis (pelaksanaan dilapangan)	Justifikasi
<p>Perkasa Surabaya ?</p> <p>3. Bagaimana menganalisis peluang yang ada untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam upaya mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ?</p> <p>4. Bagaimana mengidentifikasi dan meminimalkan ancaman dan permasalahan yang muncul atas kompetensi karyawan dalam upaya mengembangkan SDM di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ?</p>		<p>Analisis dokumen: Mencatat dan mengambil gambar yang berkaitan dengan penelitian</p>	

Sumber : Peneliti (2023)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berpikir



Sumber: Peneliti (2023)

Gambar 3.1
Kerangka Proses Berpikir

Penjelasan :

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan studi serta tinjauan pustaka, maka disusunlah proses kerangka berpikir yang diperoleh dari hasil tinjauan teoritis dan tinjauan empiris. Tinjauan teoritis diperoleh dengan cara mempelajari teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang diajukan dalam studi, secara lengkap telah dibahas dalam bab tinjauan pustaka. Tinjauan empiris diperoleh dengan cara mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan studi yang dilakukan atas teori-teori dan studi empiris diperoleh variabel-variabel dengan segala hubungan dan pengaruhnya. sehingga dengan demikian dapat disusun rumusan masalah dan selanjutnya dapat disusun menjadi *Research Question* yang merupakan rincian dari suatu penelitian yang dikarenakan adanya masalah yang perlu diatasi.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data. Dengan demikian diharapkan hasil studi teoritis dan empiris dapat memberikan kontribusi yang lebih luas pada ilmu pengetahuan dan teori manapun.

3.2 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan obyek penelitian, baik tempat maupun sumber data, jenis penelitian ini termasuk penelitian lapangan. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deduktif. Obyek penelitian tidak hanya dilihat pada hal-hal yang empirik saja, tetapi juga mencakup fenomena yang tidak menyimpang dari persepsi, pemikiran, kemauan dan keyakinan subyek tentang sesuatu yang terjadi di luar subyek.

Jenis penelitian ini adalah studi deskriptif analitik, dimana seorang peneliti berusaha menggambarkan kegiatan penelitian yang dilakukan pada obyek tertentu secara jelas, dan sistematis yang mendeksripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi dan pemikiran orang baik secara individual maupun kelompok dengan cara deskripsi dalam kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus, alamiah dan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Pendekatan deduktif kualitatif berusaha memahami arti peristiwa yang terjadi dalam situasi tertentu. Maka menurut pemahaman pandangan tersebut peneliti harus masuk dalam dunia konseptual suatu obyek yang diteliti sedemikian rupa sehingga mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian itu dibangun (Moleong, 2017: 6).

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Teknik pengumpulan data menjelaskan bagaimana data dikumpulkan sebelum diolah. Berdasarkan sumbernya jenis data dibagi menjadi dua yaitu :

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui observasi dan wawancara kepada Manajer pemasaran PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya yang memahami mengenai pengembangan sumber daya manusia pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya.

2. Data Sekunder

Yaitu merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua yang bertujuan untuk menunjang penelitian ini seperti sejarah singkat PT. Kawitan Kian Perkasa

Surabaya, Visi dan Misi, Struktur Organisasi dan data-data lain yang diperlukan untuk penelitian seperti data pengembangan sumber daya manusia.

3.3.2 Sumber Data

1. Hasil wawancara dan interview kepada Manajer dari PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya.
2. Dokumen-dokumen yang terdapat diperusahaan, seperti sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan.
3. Buku-buku referensi pendukung untuk melengkapi penelitian mengenai Pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya.
4. Jurnal skripsi terdahulu yang dapat menjadi bahan studi pembanding dalam melakukan penelitian.

3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian

3.4.1 Batasan Penelitian

Studi ini tidak terlepas dari keterbatasan, agar tidak memberikan interpretasi yang salah dan dapat dijadikan untuk penelitian di masa yang akan datang dengan asumsi judul yang sama. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peranan pengembangan sumber daya manusia pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya.
2. Data yang dikumpulkan hanya sebatas mengenai pengembangan sumber daya manusia pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya.
3. Penelitian ini dilakukan pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya yang bergerak dalam bidang industri trading.

3.4.2 Asumsi Penelitian

Guna melengkapi hasil penelitian, maka asumsi penelitian yang ditetapkan oleh peneliti :

1. Sumber data penelitian tetap dan tidak berubah selama penelitian
2. Penelitian dilakukan di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya terhitung sejak tanggal 13 Januari 2018 sampai dengan tanggal 03 April 2022.

3.5 Unit Analisis

Unit analisis data sesuatu yang berkaitan dengan fokus yang diteliti. Unit analisis suatu penelitian dapat berupa benda, individu, kelompok, wilayah dan waktu tertentu sesuai dengan fokus penelitiannya. Fokus penelitian ini adalah strategi pengukuran kompetensi sumber daya manusia atau karyawan yang ada di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya. Sehingga, sampel dalam penelitian ini adalah manajer dan karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya yang berjumlah 25 karyawan. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*. Teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penentuan sampel ini lebih tepat digunakan dalam penelitian kualitatif yang tidak bermaksud menggeneralisasikan hasil penelitiannya pada populasi. Pertimbangan tertentu dari peneliti ini bahwa orang yang dipilih sebagai sumber data tersebut dianggap tepat atau mampu memahami permasalahannya (Tarjo, 2019: 57).

Adapun pertimbangan pengambilan sampel didasarkan atas kriteria sebagai berikut:

1. Manajer perusahaan yang memahami aktivitas penjualan perusahaan

2. Karyawan bagian pemasaran. Hal ini dikarenakan aktivitas utama perusahaan adalah bidang penjualan sehingga karyawan bagian pemasaran berperan penting dalam mendukung penjualan produk perusahaan
3. Karyawan yang telah bekerja di perusahaan minimal 1 tahun

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan metode studi lapangan yang melalui :

1. Observasi

Pada metode observasi ini, peneliti melakukan pengamatan secara langsung pula untuk dilakukan pencatatan sesuatu objek dengan sistematis terhadap fenomena yang diteliti.

2. Kuisioner

Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab. Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2017: 199).

3.6.2 Teknik Pengujian Data

Rangkuti (2019: 83-84) menjelaskan bahwa alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis. Matriks SWOT yang dimaksud dijelaskan melalui gambar berikut ini:

Tabel 3.1
Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor kekuatan Internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kelemahan Internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 Faktor-Peluang Internal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 Faktor-ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2019: 26)

Keterangan:

1. EFAS = Eksternal Strategic Factor Analysis
2. IFAS = Internal Strategis Factor Analysis
3. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)
Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
4. Strategi ST (*Strength-Threats*)
Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
5. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
6. Strategi WT (*Weakness-Threats*)
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017:244) menyatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menstabilisasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Data kualitatif yang dikumpulkan akan didukung dengan analisis deskriptif, selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data SWOT. Dalam proses perencanaan untuk menjawab suatu masalah, analisis data. Tujuan analisis data untuk menyederhanakan seluruh data yang berkumpul serta menyajikan secara sistematis, kemudian mengolah, menafsirkan dan memaknai data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan yang dalam penelitian ini akan dianalisa secara deskriptif kualitatif.

Analisis SWOT dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan memaksimalkan kekuatan atau kelebihan atas kompetensi yang dimiliki karyawan.
2. Meminimalkan kelemahan yang atas kompetensi yang dimiliki karyawan sebagai evaluasi
3. Menganalisis peluang yang ada dalam rangka pengembangan sumber daya manusia/karyawan.
4. Mengidentifikasi dan meminimalkan ancaman dan permasalahan yang muncul agar kompetensi karyawan meningkat.

Pengumpulan data dengan kuesioner yang disebutkan kepada sampel yang telah ditentukan untuk di dapatkan data yang akan diamati dan diseleksi untuk dijadikan data utama dalam analisis selain data tambahan dari keterangan pihak perusahaan. Adapun pengisian pembobotan dan rating dalam kuesioner Faktor Internal dan Eksternal adalah sebagai berikut:

- 1 = Tidak Penting
- 2 = Agak Penting
- 3 = Penting
- 4 = Sangat Penting
- 5 = Sangat Penting Sekali

Untuk masing-masing faktor seperti dibawah ini:

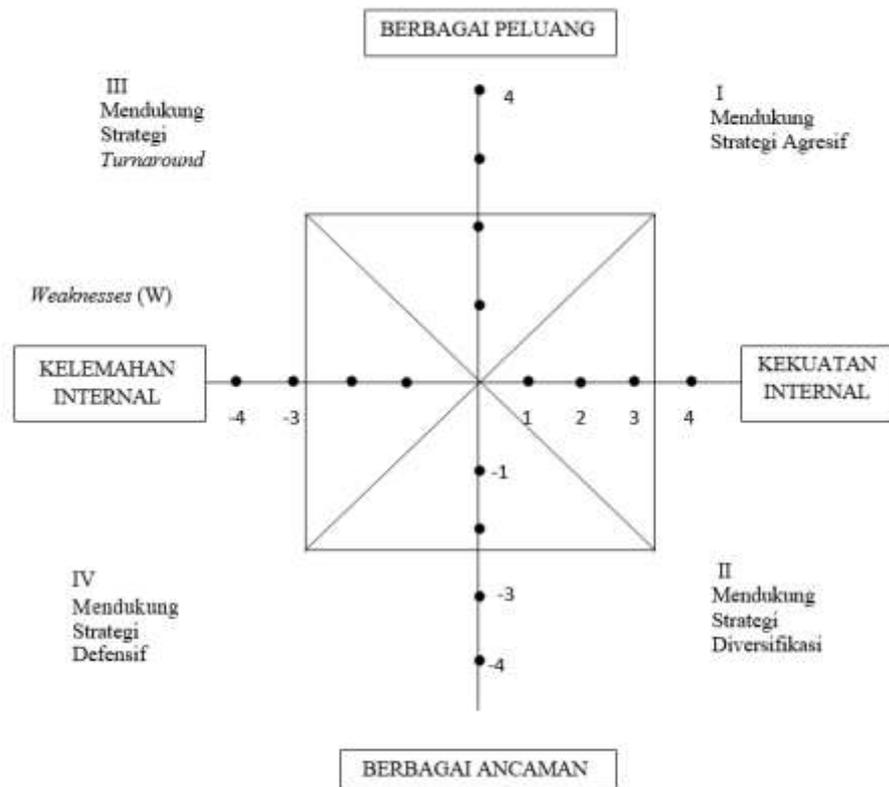
- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>a. KEKUATAN</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 = Sedikit Kuat 2 = Agak Kuat 3 = Kuat 4 = Sangat Kuat | <p>b. KELEMAHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> -1 = Sedikit Lemah -2 = Agak Lemah -3 = Lemah -4 = Sangat Lemah |
| <p>c. PELUANG</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 = Kurang Berpeluang 2 = Agak Berpeluang 3 = Berpeluang 4 = Sangat Berpeluang | <p>d. ANCAMAN</p> <ul style="list-style-type: none"> -1 = Sedikit Terancam -2 = Agak Terancam -3 = Terancam -4 = Sangat Terancam |

Penentuan nilai bobot dan nilai rating didasarkan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Bobot} = \frac{\text{Jumlah Kepentingan}}{\text{Jumlah Total Kepentingan}}$$

$$\text{Nilai rating} = \frac{\text{Jumlah Rating}}{\text{Banyaknya Responden}}$$

$$\text{Skor} = \text{Nilai Bobot} \times \text{Nilai rating}$$



Sumber : Rangkuti (2019: 20)

Gambar 3.2
Diagram Analisis SWOT

Selanjutnya, analisis IFAS (*internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam rangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)

3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variable yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negative, sebaliknya.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasil berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
6. Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh nilai skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3.2
IFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT RATING	KOMENTAR
KEKUATAN				
KELEMAHAN				
TOTAL				

Sumber: Rangkuti (2019: 26)

Berikut cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outsanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor bobotnya dihitung.
6. Jumlahnya skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3.3**EFAS**

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
PELUANG				
ANCAMAN				
TOTAL				

Sumber: Rangkuti (2019: 26)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Deskripsi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya

PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya. PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah Perusahaan yang bergerak di bidang mesin fotocopy dan sparepart mesin fotocopy. PT.kawitan kian perkasa Perusahaan yang bergerak di bidang perjual Belian mesin foto copy bekas dan baru. Tidak hanya menjual mesin fotocopy saja tetapi juga menjual sparepart mesin fotocopy dengan lengkap, toner/tinta fotocopy, dan juga menyediakan jasa service mesin fotocopy sampai ke luar kota/ luar pulau. PT kawitan kian perkasa, mempunyai cabang di Bali, Palu, dan Surabaya. Untuk mesin fotocopy pengambilan dari jakarta, jogjakarta, dan luar negri. Setelah pengambilan mesin fotocopy kemudian mesin di *overhoule* oleh teknisi setelah di *overhoule* di cek di bagian finishing untuk melihat hasil fotocopy sudah bagus/jelas dan tidak macet. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2001 yang mana sampai sekarang ini perusahaan ini masih tetap aktif, tumbuh dan berkembang pesat dari mulai awal yang hanya memiliki puluhan karyawan menjadi ratusan karyawan. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak. Ong Sugeng dan sampai sekarang masi dikembangkan oleh beliau. Perusahaan ini beralamatkan di Jl. Kutisari Besar Kavling 45 No. 33 Siwalankerto, Kec. Wonocolo, Kota SBY, Jawa Timur.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadikan kepuasan pelanggan menjadi nomor satu.

Misi

Berusaha menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dan pelanggan maupun dalam intern perusahaan.

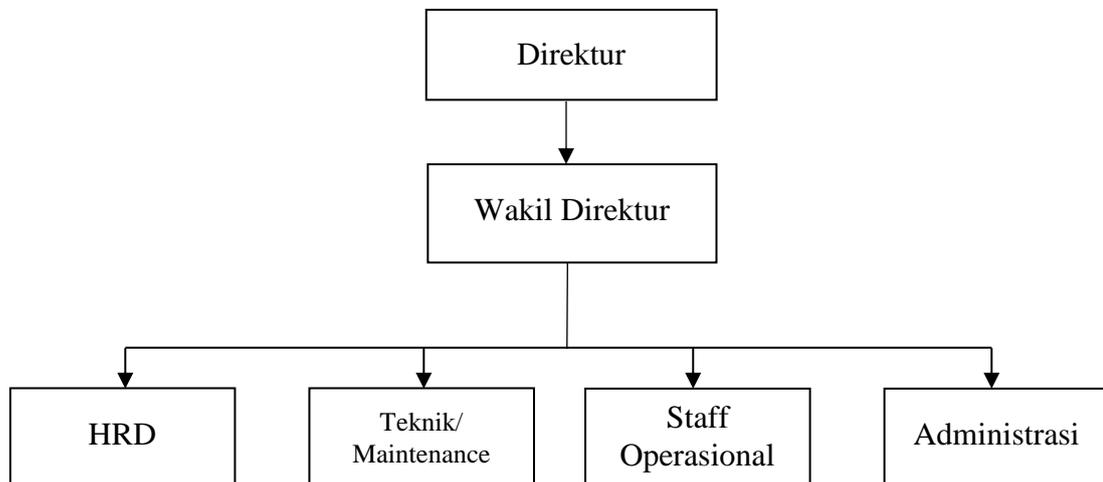


Sumber: PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya

Gambar 4.1
Tampak Depan Perusahaan

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya

Berikut ini adalah struktur organisasi perusahaan:



Sumber: PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya (2023)

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan

4.2 Data dan Hasil Analisis

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden perlu disajikan dalam penelitian ini guna untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang dapat memberikan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

4.2.1.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda dalam memberikan dampak aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Identitas responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	19	76.0	76.0	76.0
	Perempuan	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas konsumen produk PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah laki-laki sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 76% dan perempuan sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 24%. Hasil tersebut menandakan bahwa karyawan di perusahaan didominasi oleh laki-laki dikarenakan jenis kelamin laki-laki lebih dibutuhkan dan memiliki wawasan untuk penjualan produk mesin-mesin perusahaan.

4.2.1.2 Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	11	44.0	44.0	44.0
	30-40 Tahun	9	36.0	36.0	80.0
	>40 Tahun	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya pada rentang usia 20-30 tahun adalah 11 orang dengan

persentase sebesar 44%. Rentang usia 30-40 tahun adalah 9 orang dengan persentase sebesar 36%. Rentang usia >40 tahun adalah 5 orang dengan persentase sebesar 20%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya berada pada usia 30-40 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dari PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya berada pada usia dewasa yang siap untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

4.2.1.3 Pendidikan Responden

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Pendidikan Responden
Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	13	52.0	52.0	52.0
DIPLOMA	5	20.0	20.0	72.0
SARJANA	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Sumber: Data diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pendidikan karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah SMA sederajat berjumlah 13 orang dengan persentase sebesar 52%, Diploma berjumlah 5 orang dengan persentase sebesar 20%, Sarjana berjumlah 7 orang dengan persentase sebesar 28%. Hal ini menandakan bahwa karyawan perusahaan didominasi oleh lulusan SMA yang yang mana perusahaan memang lebih banyak membutuhkan tenaga operasional lapangan yang dapat diisi oleh kualifikasi SMA.

4.3 Hasil Analisis

4.3.1 Data Hasil Kuesioner

Data hasil kuesioner ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner yang telah diisi oleh responden, yang dilakukan di PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya di JL. Kutisari Besar Kavling 45 No.33 Surabaya. Data hasil kuesioner ini telah dirangkum berdasarkan setiap pernyataan sesuai dengan analisis SWOT, yang kemudian dilakukan pembobotan dan penentuan nilai rating pada setiap faktor analisis. Kemudian ditentukan skor dengan mengalikan setiap bobot dan rating pada masing-masing indikator dan kemudian menjumlahkan seluruh skor yang menghasilkan skor total pada setiap faktor analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Data hasil kuesioner akan disajikan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Kekuatan (*Strengths*)

	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
Motif :			
1. Karyawan memiliki inisiatif untuk meningkatkan penjualan masing-masing sesuai target perusahaan	0,113	4,15	0,471
2. Karyawan berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki	0,107	4,25	0,455
Watak/Kepribadian :			
3. Karyawan saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja	0,122	4,25	0,520
4. Karyawan saling menghargai satu sama lain antar karyawan maupun dengan pimpinan	0,104	3,80	0,397
Konsep Diri :			
5. Karyawan memiliki integritas yang baik untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan totalitas	0,119	4,00	0,474
6. Karyawan memiliki jiwa loyal untuk bekerja secara penuh tanggung jawab demi mencapai target yang diberikan	0,101	4,10	0,412

Pengetahuan :			
7. Karyawan memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen	0,117	4,00	0,469
8. Karyawan mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat	0,111	4,15	0,460
Skill :			
9. Karyawan memiliki komunikasi pemasaran yang baik dan unggul	0,107	3,75	0,401
10. Karyawan mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen	0,112	3,50	0,392
Total	1		4,45

Sumber : Peneliti (2023)

Tabel 4.5
Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Kelemahan (*Weakness*)

	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
Motif :			
1. Karyawan kurang inisiatif dalam bekerja terutama sehingga mengalami penurunan penjualan produk	0,116	-2,45	-0,284
2. Karyawan kurang berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki	0,128	-2,8	-0,357
Watak/Kepribadian :			
3. Karyawan tidak saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja	0,116	-2,3	-0,266
4. Karyawan tidak mengkondisikan suasana kekeluargaan dalam kondisi kerja sehari-hari	0,110	-2,6	-0,286
Konsep Diri :			
5. Karyawan bekerja setengah-setengah dan tidak berorientasi pada hasil	0,122	-3,3	-0,402
6. Karyawan kurang memiliki loyalitas dan tidak selalu ada jika sewaktu-waktu perusahaan membutuhkan	0,103	-3,45	-0,354
Pengetahuan :			
7. Karyawan tidak memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik sehingga mengalami kesulitan dalam melakukan pemasaran/pemasaran produk kepada konsumen	0,101	-2,7	-0,273
8. Karyawan tidak mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat	0,103	-2,55	-0,262
Skill :			

9. Karyawan kurang komunikatif dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen	0,101	-2,7	-0,273
10. Karyawan tidak mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen	0,107	-2,6	-0,273
Total	1		-3,06

Sumber : Peneliti (2023)

Tabel 4.6

Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Peluang (*Opportunity*)

	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
Motif :			
1. Karyawan bekerja dengan berorientasi pada hasil yang memuaskan untuk meningkatkan penjualan produk	0,112	3,8	0,425
2. Karyawan memiliki idealisme dan prinsip kerja yang baik	0,110	3,6	0,398
Watak/Kepribadian :			
3. Karyawan memiliki jiwa kerjasama tim yang baik dan mampu mengerjakan pekerjaan yang melibatkan kerja sama	0,122	4,2	0,512
4. Karyawan memiliki jiwa yang rendah hati dan patuh terhadap setiap aturan dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan	0,120	3,55	0,427
Konsep Diri :			
5. Karyawan selalu ingin maju dan menerima segala perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk	0,103	3,75	0,388
6. Karyawan memiliki jiwa yang mau belajar dan menerima semua kesalahan sebagai bahan evaluasi	0,103	3,55	0,367
Pengetahuan :			
7. Karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi	0,110	4,1	0,453
8. Karyawan berpikir secara cepat dan mempelajari setiap kesalahan yang ia buat untuk menentukan langkah perbaikan selanjutnya	0,109	3,65	0,398
Skill :			
9. Karyawan memiliki cara-cara khusus yang ia lakukan pada saat mengalami penurunan performa penjualan	0,108	3,7	0,398
10. Karyawan mampu memberikan saran dan masukan bagi pimpinan dan rekan kerja untuk mendukung peningkatan kerja melalui volume penjualan	0,113	3,7	0,419
Total	1		4,19

Sumber : Peneliti (2023)

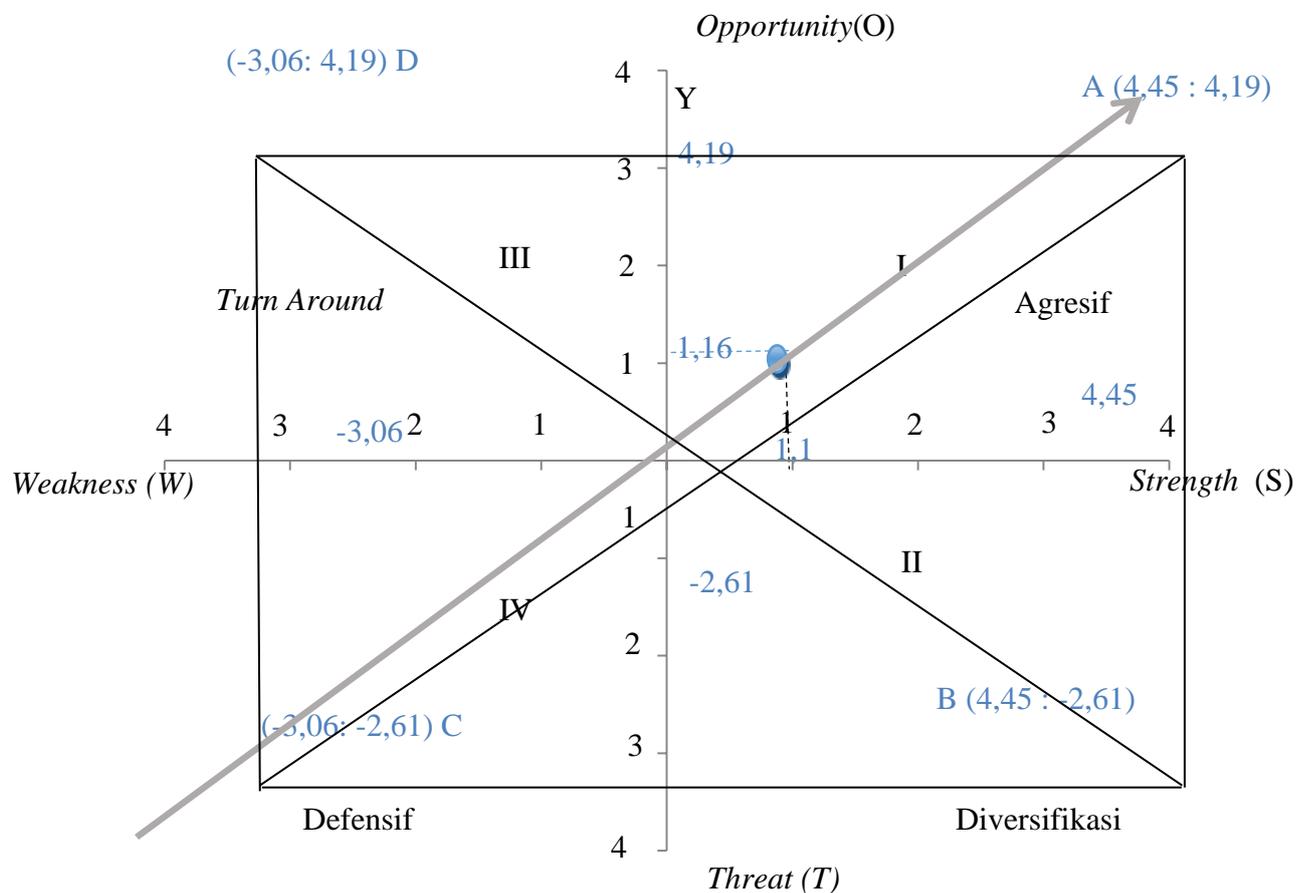
Tabel 4.7
Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Ancaman (*Threat*)

	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
Motif :			
1. Karyawan tidak memiliki semangat juang yang tinggi dalam bekerja	0,112	-2,1	-2,35
2. Karyawan tidak memiliki target kerja yang jelas dalam memasarkan produk	0,131	-2,3	-0,302
Watak/Kepribadian :			
3. Karyawan memiliki sifat egois dan ingin melihat rekan kerja yang lain berhasil dalam pekerjaannya	0,131	-2,35	-0,309
4. Karyawan selalu membantah perintah atasan dengan berbagai macam alasan	0,127	-2,3	-0,292
Konsep Diri :			
5. Karyawan kurang kooperatif dalam bekerja	0,125	-2,35	-0,295
6. Karyawan bekerja dengan santai dan tidak berfokus pada produktivitas kerja	0,115	-2,4	-0,276
Pengetahuan :			
7. Karyawan memiliki pengetahuan akan produk yang sangat minim terutama pada produk-produk yang baru untuk dipasarkan	0,094	-2,45	-0,229
8. Karyawan tidak ingin belajar mengenai spesifikasi produk baru yang harus dikenalkan dan dijual kepada konsumen	0,094	-2,3	-0,215
Skill :			
9. Karyawan memasarkan produk dengan komunikasi sangat minim dan seadanya	0,091	-2,5	-0,227
10. Karyawan tidak mampu menjawab dan melayani setiap pertanyaan yang berhubungan dengan kebutuhan konsumen	0,092	-2,45	-0,226
Total	1		-2,61

Sumber : Peneliti (2023)

4.3.2 Diagram SWOT

Di dalam analisis Diagram SWOT ini menggunakan data hasil pengolahan kuesioner seperti yang tercantum pada tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3, tabel 4.4 Dengan keempat tabel tersebut akan didapat skor yang menunjukkan identifikasi faktor-faktor yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Berikut posisi perusahaan dapat diketahui dalam diagram SWOT dengan mencari pertemuan diagonal-diagonalnya.



Sumber: Peneliti

Gambar 4.3

Diagram SWOT

Dari gambar 4.3 diatas hasil pengolahan kuesioner melalui diagram SWOT, posisi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya pada diagram SWOT, digambarkan oleh titik yang berbentuk dari perpotongan garis diagonal koordinat titik, yaitu :

- a. Titik A (4,45 : 4,19)
- b. Titik B (4,45 : -2,61)
- c. Titik C (-3,06 : -2,61)
- d. Titik D (-3,06 : 4,19)

Untuk mengetahui posisi perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan persamaan garis dengan mencari titik pertemuan antara diagonal-diagonal yang dibentuk oleh koordinat-koordinat diatas, yaitu titik x:

1. Persamaan (1) garis AC

Titik A (4,45 : 4,19) (X1, Y1)

Titik C (-3,06 : -2,61) (X2, Y2)

$$\frac{Y-Y_1}{Y_2-Y_1} = \frac{X-X_1}{X_2-X_1}$$

$$\frac{Y - 4,19}{-2,61-4,19} = \frac{X - 4,45}{-3,06-4,45}$$

$$-7,51 (Y-4,19) = -6,8 (X-4,45)$$

$$-7,51Y + 31,46 = -6,8X + 30,26$$

$$6,8X - 7,51Y = 30,26 - 31,46$$

$$6,8X - 7,51Y = -1,2 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan (2) garis BD

Titik B (4,45 : -2,61) (X1, Y1)

Titik D (-3,06 : 4,19) (X2, Y2)

$$\frac{Y - Y_1}{Y_2 - Y_1} = \frac{X - X_1}{X_2 - X_1}$$

$$\frac{Y - (-2,61)}{4,19 - (-2,61)} = \frac{X - 4,45}{-3,06 - 4,45}$$

$$-7,51 (Y + 2,61) = 6,8 (X - 4,45)$$

$$-7,51 Y - 19,60 = 6,8X - 30,26$$

$$6,8X - 7,51Y = -30,26 + 19,60$$

$$6,8X - 7,51Y = -12,66 \dots \dots \dots (2)$$

Dari persamaan (1) dan (2)

$$6,8X - 7,51Y = -1,2$$

$$\begin{array}{r} 6,8X - 7,51Y = -12,66 \\ \hline -15,02Y = -13,86 \end{array}$$

$$Y = 1,16$$

Untuk mengetahui nilai X

$$6,8X - 7,51Y = -1,2$$

$$6,8X - 8,71 = -1,2$$

$$6,8 X = 7,51$$

$$X = 1,11$$

Maka nilai koordinat titik pertemuan antara diagonal tersebut (titik X) adalah (1,11 : 1,16)

Setelah diketahui koordinat titik X, maka posisi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya diketahui pada kuadran I, maka strategi yang diterapkan dalam kondisi

ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Tabel 4.8
Luasan Matrik Dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Titik	Luasan Matrik	Rangking	Prioritas Strategi
I	Titik A (4,45 : 4,19)	18,64	I	Agresif
III	Titik D (-3,06 : 4,19)	12,82	II	Turn Around
II	Titik B (4,45 : -2,61)	11,61	III	Diversifikasi
IV	Titik C (-3,06 : -2,61)	7,98	IV	Defensif

Sumber : Peneliti (2023)

Kuadran 1 :

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2 :

Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran 3 :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Dari hasil pengelolaan data tersebut untuk mengetahui luas matrik dan prioritas strategi pada tabel 4.5, maka dengan diperoleh hasil luas matrik tersebar pada kuadran I dengan luas Matrik 12,30 tapi perlu diperhatikan juga bahwa luas matrik pada kuadran III memiliki luas matrik yang cukup diperhitungkan yaitu 8,23.

Dengan demikian uraian posisi ranking luas matrik pada tabel 4.5 antara lain:

- a. Rangking ke1 : pada kuadran I dengan luas matrik 18,64
- b. Rangking ke 2 : pada kuadran III dengan luas matrik 12,82
- c. Rangking ke 3 : pada kuadran II dengan luas matrik 11,61
- d. Rangking ke 4 : pada kuadran IV dengan luas matrik 7,98

4.3.2.1 Data Evaluasi Faktor Internal

Data ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner faktor internal (*strengths* dan *weakness*), maka dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9
Faktor Internal X

No	Faktor Strategis	Skor
1	Faktor Kekuatan (<i>Strengths</i>)	4,45
2	Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)	-3,06
Total		1,39

Sumber : Peneliti (2021)

4.3.2.2 Data Evaluasi Faktor Eksternal

Data ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner faktor eksternal (*Opportunity* dan *Threats*), maka dapat ditampilkan dalam tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10
Faktor Eksternal Y

No	Faktor Strategis	Skor
1	Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>)	4,19
2	Faktor Ancaman (<i>Threats</i>)	-2,61
Total		1,58

Sumber : Peneliti (2021)

4.3.2.3 Hasil Diagram SWOT

- a. Dengan menggunakan perhitungan persamaan garis:

Dari persamaan garis posisi perusahaan ditunjukkan dengan:

Titik x = (1,11 : 1,16) yang dibentuk

Titik A (4,45 : 4,19)

Titik B (4,45 : -2,61)

Titik C (-3,06 : -2,61)

Titik D (-3,06 : 4,19)

Maka ditemukan perusahaan pada titik x untuk Kuadran I dimana perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang pasar.

- b. Hasil perhitungan dengan luasan tiap kuadran :

Luasan pada Kuadran I = 18,64

Luasan pada Kuadran II = 11,61

Luasan pada Kuadran III = 12,82

Luasan pada Kuadran IV = 7,98

Sehingga rangking pertama adalah perhitungan luasan kuadran ini adalah kuadran I dimana PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dalam meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan melalui pengukuran kompetensi

memiliki kekuatan yang cukup dan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Perlu diketahui kuadran III menempati rangking kedua dengan selisih nilai yang cukup, tetapi juga memiliki kelemahan yang harus ditingkatkan oleh perusahaan agar kedepan dapat menjadi kekuatan yang semakin menguntungkan perusahaan.

4.3.2.4 Interpretasi Hasil Diagram SWOT

Dari analisa yang telah dicapai dalam Analisis SWOT seperti yang tergambar pada gambar 4.2 diatas, posisi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya ditunjukkan pada perpotongan dan garis diagonal yaitu antara garis AC yang terbentuk dari titik A dan titik C, dengan garis BD yang terbentuk dari titik B dan titik D. Maka posisi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dalam diagram SWOT disimbulkan oleh sebuah titik yang terlihat terletak pada kuadran I.

Pada posisi seperti ini, strategi yang tepat untuk diterapkan pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah strategi yang mendukung pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini digunakan dengan tujuan mencapai pertumbuhan, baik dalam peningkatkan kinerja dan prestasi karyawan maupun peningkatan produktivitas yang dihasilkan perusahaan. Hal ini dapat dicapai dengan cara penempuhan dan usaha antara lain:

- a. Memberikan pendidikan dan pelatihan secara periodik sesuai kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan
- b. Meningkatkan kualitas seleksi dan rekrutmen karyawan sehingga kedepannya akan mendapatkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

- c. Selalu meningkatkan target kerja kepada karyawan agar karyawan senantiasa bekerja secara konsisten dan optimal

Tetapi dengan melihat posisi PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya pada diagram SWOT, ternyata letak titik x juga mendekati di kuadran III, dimana berdasarkan posisi ini PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di sisi lain, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal, sehingga dalam keadaan ini diharapkan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dapat segera membenahi segala kekurangan yang ada di dalam internal perusahaan dalam merubah menjadi kekuatan untuk dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

4.3.3 Analisis Matrik SWOT

Rangking-rangking yang didapat oleh masing-masing kuadran harus dikonversikan ke dalam rumusan Matrik SWOT. Dalam rumusan Matrik SWOT terdapat 4 strategi utama yaitu :

1. Strategi SO (*Strength* dan *Opportunity*) pada kuadran I
2. Strategi ST (*Strength* dan *Threat*) pada kuadran II
3. Strategi WO (*Weakness* dan *Opportunity*) pada kuadran III
4. Strategi WT (*Weakness* dan *Threat*) pada kuadran IV

Hasil penentuan rangking dan perhitungan diatas, menunjukkan bahwa rangking ke-1 terdapat pada kuadran I, rangking ke-2 terdapat pada kuadran III, rangking ke-3 terdapat pada kuadran II dan rangking ke-4 terdapat pada kuadran IV. Bila dikonversi ke dalam matrik SWOT akan diperoleh strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya yaitu strategi SO

(*Strength* dan *Opportunity*). Dimana PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya harus memanfaatkan kekuatannya secara optimal untuk merebut peluang yang tersedia, dengan memperhatikan setiap ancaman yang dimungkinkan oleh ancaman internal maupun eksternal.

Namun, dalam pelaksanaan strategi nantinya, PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya tidak boleh mengabaikan strategi lainnya yang harus tetap diperhatikan sebagai strategi alternatif yaitu strategi ST pada rangking ke-2, strategi WO pada rangking ke-3 dan WT pada rangking ke-4. Melalui diagram matrik SWOT maka dapat dijelaskan berbagai strategi sesuai dengan keadaan dan faktor yang ada pada perusahaan dalam kaitannya dengan analisis SWOT. Strategi SO adalah menentukan strategi adalah memanfaatkan kekuatan internal yang ada. Strategi ST adalah menjaga kekuatan perusahaan dalam segala ancaman internal maupun eksternal. Strategi WO adalah mengidentifikasi kelemahan untuk perbaikan perusahaan. Strategi WT adalah memperbaiki kelemahan dalam kaitannya dari ancaman pihak luar. Keempat strategi ini akan dijelaskan secara empiris dalam berbagai penjelasan sebagai langkah perusahaan dalam bersaing dalam dunia bisnis saat ini.

Dalam penjabaran strategi, dapat dilihat berdasarkan Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif dan strategi perbaikan pada tabel 4.8 dibawah ini, dimana penentuan alternatif Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dibutuhkan oleh PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dilihat dari skor pada masing-masing variabel.

Tabel 4.11
Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif

IFAS	KEKUATAN/<i>STRENGTHS</i> (S) <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dalam bekerja - Karyawan mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen - Karyawan saling membantu sama lain dalam bekerja 	KELEMAHAN/<i>WEAKNESSES</i> (W) <ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan kurang memberikan arahan yang jelas dalam bekerja - Beberapa karyawan memiliki <i>skill</i> yang kurang mumpuni - Pimpinan seringkali tidak melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan
EFAS		
PELUANG/<i>OPPORTUNITIES</i> (O) <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan selalu ingin maju dan menerima segala perubahan - Karyawan berorientasi kerja pada hasil produktivitas - Perusahaan memberikan kompensasi sesuai kinerja karyawan 	SO STRATEGI <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan diberikan pelatihan secara periodik untuk mendukung pekerjaan - Karyawan diberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja - Karyawan diberikan beban dan tanggung jawab kerja sesuai porsi masing-masing 	WO STRATEGI <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan diberikan target kerja dan arahan yang jelas - Pimpinan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan - Diberikan mutasi jabatan atau pengurangan kompensasi terhadap karyawan kurang berprestasi
ANCAMAN/<i>THREATS</i> (T) <ul style="list-style-type: none"> - Banyak perusahaan sejenis yang memberikan kompensasi yang lebih besar - <i>Turnover</i> (Keluar-Masuk) karyawan yang cukup tinggi - Pengetahuan produk yang minim yang dimiliki karyawan - Komunikasi penjualan terhadap konsumen kurang 	ST STRATEGI <ul style="list-style-type: none"> - Diberikanya promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi - Proses rekrutmen dilakukan secara terbuka dan benar-benar melihat kemampuan karyawan sesuai spesifikasi yang dibutuhkan - Dilakukan evaluasi rutin atas pekerjaan dan kemampuan karyawan 	WT STRATEGI <ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan melakukan pendampingan kerja secara langsung terhadap karyawan yang kurang berprestasi - Perusahaan memberikan <i>punishment</i> terhadap karyawan yang melanggar aturan perusahaan - Perusahaan mengadakan gathering/rekreasi untuk meningkatkan kekeluargaan dan kondusifitas kerja antar karyawan

Sumber : Peneliti (2023)

4.3.3.1 Interpretasi Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan dua kegiatan yang saling berkesinambungan dengan diagram SWOT, dalam matrik SWOT terdapat 4 strategi yang terbagi dalam 4 kuadran, antara lain strategi SO (*Strengths* dan *Opportunity*), strategi WO

(*Weakness* dan *Opportunity*), strategi WT (*Weakness* dan *Threats*) dan strategi ST (*Strengths* dan *Threat*) dimana strategi itu berdasarkan pada variabel-variabel kuesioner. Berdasarkan Matrik SWOT yang tepat untuk diterapkan pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah:

1. Strategi SO (*Strength* dan *Opportunity*)

- Karyawan diberikan pelatihan secara periodik untuk mendukung pekerjaan
- Karyawan diberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja
- Karyawan diberikan beban dan tanggung jawab kerja sesuai porsi masing-masing

2. Strategi WO (*Weakness* dan *Opportunity*)

- Karyawan diberikan target kerja dan arahan yang jelas
- Pimpinan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan
- Diberikan mutasi jabatan atau pengurangan kompensasi terhadap karyawan kurang berprestasi

3. Strategi ST (*Strength* dan *Threat*)

- Diberikanya promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi
- Proses rekrutmen dilakukan secara terbuka dan benar-benar melihat kemampuan karyawan sesuai spesifikasi yang dibutuhkan
- Dilakukan evaluasi rutin atas pekerjaan dan kemampuan karyawan

4. Strategi WT (*Weakness* dan *Threat*)

- Pimpinan melakukan pendampingan kerja secara langsung terhadap karyawan yang kurang berprestasi

- Perusahaan memberikan *punishment* terhadap karyawan yang melanggar aturan perusahaan
- Perusahaan mengadakan *gathering/rekreasi* untuk meningkatkan kekeluargaan dan kondusifitas kerja antar karyawan

4.3.4 Analisis Matrik Internal-Eksternal

Analisis matrik Internal-Eksternal ini dilakukan dengan melakukan perhitungan dari skor Internal dan skor Eksternal yang telah didapat, tujuan dalam analisis analisis matrik Internal-Eksternal ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Data yang telah diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

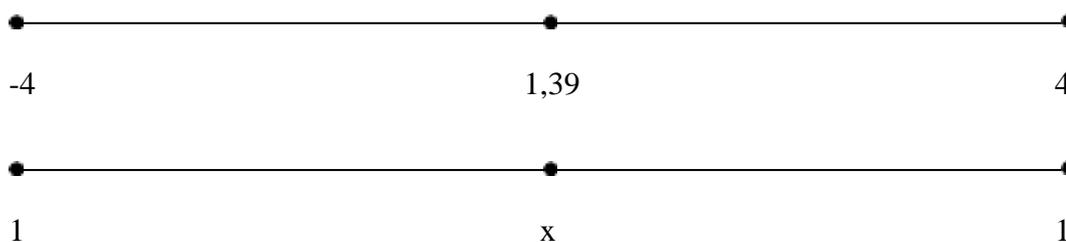
Perolehan skor Internal-Eksternal

Skor Faktor Internal	<i>Strength+ Weakness</i>	$4,45 + (-3,06) = 1,39$
Skor Faktor Eksternal	<i>Opportunity+ Threat</i>	$4,19 + (-2,61) = 1,58$

Sumber : Peneliti (2021)

Interpolasi Skala Faktor Internal:

Skala -4 sampai dengan 4 (-4,-3,-2,-1,0,1,2,3,4) dikonversi ke skala 1 sampai dengan 4 (1,2,3,4)



$$\frac{1 - X}{1 - 4} = \frac{-4 - 1,39}{-4 - 4}$$

$$1 - 4 \quad -4 - 4$$

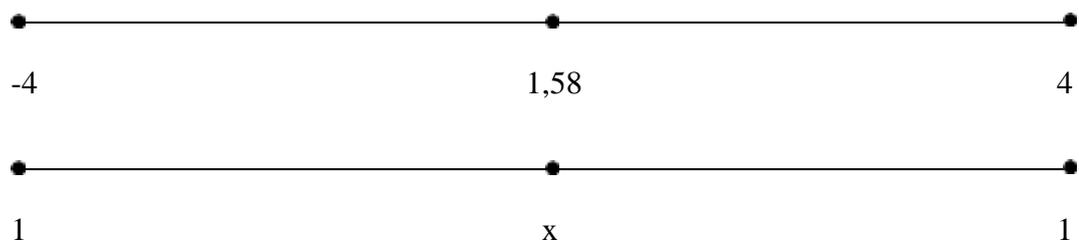
$$-8 + 8X = 16,17$$

$$8X = 24,17$$

$$X = 3,02$$

Interpolasi Skala Faktor Eksternal:

Skala -4 sampai dengan 4 (-4,-3,-2,-1,0,1,2,3,4) dikonversi ke skala 1 sampai dengan 4 (1,2,3,4)



$$\frac{1 - X}{1 - 4} = \frac{-4 - 1,58}{-4 - 4}$$

$$1 - 4 \quad -4 - 4$$

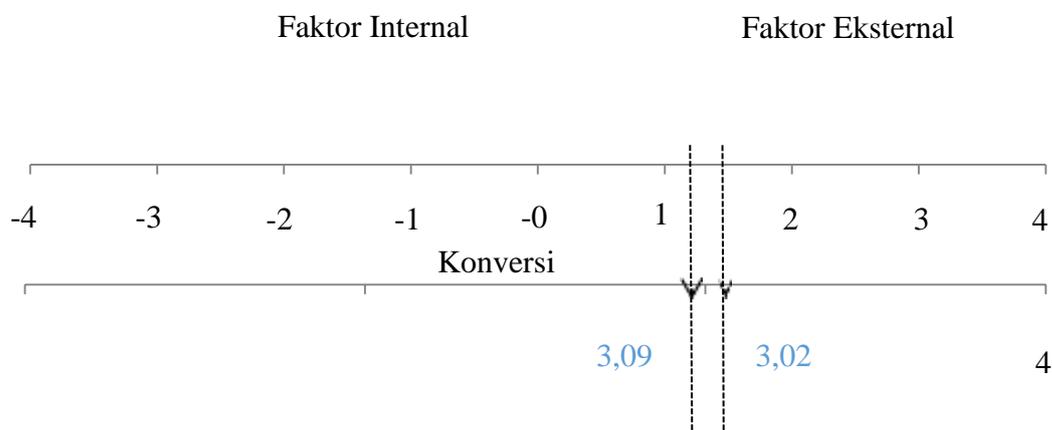
$$-8 + 8X = 16,74$$

$$8X = 24,74$$

$$X = 3,09$$

Maka dari hasil interpolasi skala Internal dan Eksternal, Nilai matrik internal = 3,02 Nilai awal = 1,39. Nilai hasil matrik Eksternal = 3,09 Nilai awal = 1,58

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar dibawah ini :



Sumber : Peneliti (2023)

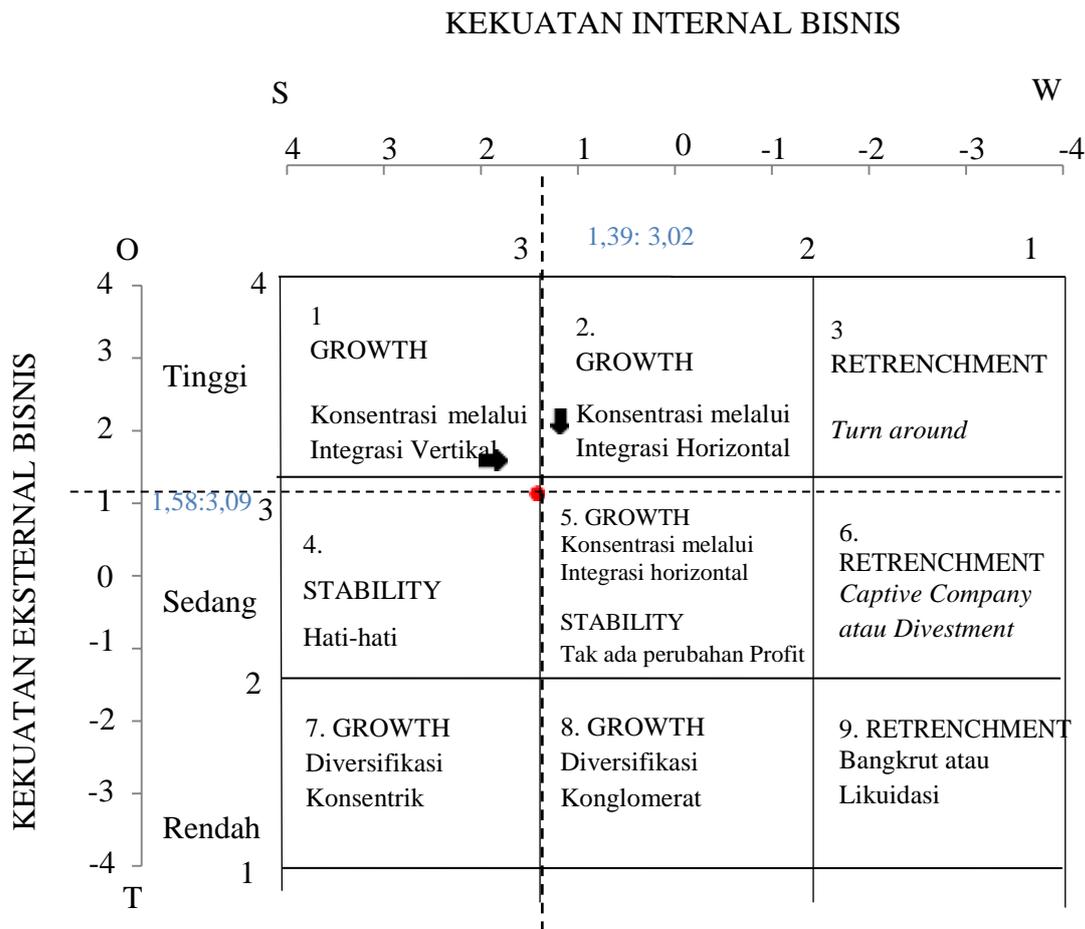
Gambar 4.4

Skala Konversi Faktor Internal-Eksternal Y

Berdasarkan hasil skala konversi yang telah diperoleh dengan mencocokkan matrik Internal-Eksternal yang telah ada, maka akan dapat diketahui posisi perusahaan dalam matrik tersebut. Hal ini merupakan hasil dari analisis Internal-Eksternal, dimana posisi yang ditunjukkan oleh garis perpotongan dari skala konversi tersebut, digunakan untuk mendasari perencanaan strategi perusahaan di masa yang akan datang. Caranya adalah mengintegrasikan hasil-hasil posisi yang ditunjukkan dari hasil analisis dengan metode-metode yang lain.

Analisis SWOT sendiri merupakan metode sistematis yang menggunakan alternatif berbagai metode di dalamnya guna mempertajam hasil analisis dalam penentuan posisi perusahaan. Berdasarkan analisis Internal-Eksternal yang telah dilakukan konversi maka selanjutnya akan digambarkan dalam matrik internal eksternal. Matrik ini dapat menggambarkan dalam kombinasi faktor internal dan

eksternal dalam mengembangkan maupun mempertahankan bisnis yang sudah ada yang dalam hal ini adalah bagaimana strategi bisnis PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya saat ini, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2023)

Gambar 4.5

Matrik Internal-Eksternal Y

Dalam gambar 4.4 dapat dilihat posisi perusahaan berada pada tabel nomor 5 yaitu *Growth and Stability* yang merupakan perpotongan garis yang

dibentuk oleh nilai skor Internal-Eksternal dan skor Eksternal setelah dilakukan interpolasi untuk dikonversi nilainya ke skala 1 sampai 4.

4.3.4.1 Hasil Matrik Internal-Eksternal

Matrik Internal-Eksternal ini merupakan skor total dari penjumlahan untuk:

- a. Faktor Internal (*Strength+ Weakness*) = $3,63 + (-2,43) = 1,20$
- b. Faktor Eksternal (*Opportunity+ Threat*) = $3,39 + (-2,13) = 1,26$

Nilai ini merupakan skor dengan range skala antara -4 sampai dengan 4, sehingga untuk penyesuaian dengan Matrik Internal-Eksternal, dilakukan interpolasi nilai range skala -4 hingga 4 menjadi range skala 0 hingga 4. Sehingga didapat hasil :

- a. Faktor Internal = 2,95 (vertikal)
- b. Faktor Eksternal = 2,97 (horizontal)

Sehingga titik perpotongan garis tersebut pada matrik Internal-Eksternal yaitu pada posisi *GROWTH and STABILITY*.

4.3.4.2 Interpretasi Matrik Internal-Eksternal

Matrik ini merupakan skor total dari penjumlahan untuk faktor internal = 2,95 dan faktor eksternal = 2,97. Sehingga dari titik perpotongan garis pada Matrik Internal-Eksternal tersebut, menunjukkan posisi perusahaan dalam Matrik Internal-Eksternal yaitu posisi *Growth and Stability* di sel 5 konsentrasi melalui integrasi horizontal untuk posisi *GROWTH and STABILITY* untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dengan meningkatkan jenis produksi serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* yang pada ruang lingkup penelitian ini adalah meningkatkan pengembangan kompetensi karyawan.

Untuk strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal dalam fokus penelitian untuk pengembangan kompetensi karyawan pada PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dapat ditempuh dengan:

1. Memberikan pendidikan atau pelatihan kepada seluruh karyawan sesuai tugas dan fungsi bagian masing-masing dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan. Menurut Hasibuan (2019:72), Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan
2. Memberikan tambahan kompensasi karyawan berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja setiap bulan. Menurut Kasmir (2019:236-238), tujuan pemberian kompensasi akan mengurangi karyawan yang keluar. Dengan kompensasi yang sesuai maka karyawan akan terus bertahan dan terus

berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Bahkan timbul ketakutan akan dikeluarkan jika bekerja dengan tidak baik. Pada akhirnya turnover karyawan juga dapat diminimalkan, karyawan terus bekerja sampai pensiun.

3. Memberikan pendampingan kerja yang dalam hal ini pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif untuk membantu karyawan bekerja di lapangan secara langsung.
4. Memberikan *job enrichment*, yakni pemberian *job desk* serta tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan.
5. Membangun *teamwork*. Dengan membangun *teamwork* bakal mempermudah serta mempercepat terwujudnya tujuan perusahaan.
6. Memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi. Menurut Afandi (2018: 20), tujuan pemberian promosi adalah untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar kinerjanya serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Melaksanakan aktivitas di luar rutinitas pekerjaan seperti gathering atau semacam rekreasi. Hal tersebut dilakuakn agar karyawan senantiasa terkondisikan secara positif dan membangun hubungan kekeluargaan serta dapat menghasilkan ikatan yang baik serta mendorong karyawan buat lebih bergairah dalam bekerja.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka untuk menjawab rumusan masalah maka peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

Penerapan pengukuran analisis kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya menunjukkan posisi perusahaan pada titik x berada pada kuadran I, kuadran I dimana PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya dalam meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan memiliki kekuatan yang cukup dan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia.

5.2 Saran

1. Perusahaan perlu melakukan strategi kontribusi dengan menggunakan integrasi horizontal melalui:
 - a. Memberikan pendidikan dan pelatihan secara periodik sesuai kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan.
 - b. Meningkatkan kualitas seleksi dan rekrutmen karyawan sehingga kedepannya akan mendapatkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan jangka panjang.
 - c. Selalu meningkatkan target kerja kepada karyawan agar karyawan senantiasa bekerja secara konsisten dan optimal.

2. Penerapan Evaluasi strategi pengukuran kompetensi untuk meningkatkan potensi pengembangan SDM pada karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya adalah sebagai berikut:
- a. Memberikan pendidikan atau pelatihan kepada seluruh karyawan sesuai tugas dan fungsi bagian masing-masing dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan.
 - b. Memberikan tambahan kompensasi karyawan berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja setiap bulan.
 - c. Memberikan pendampingan kerja yang dalam hal ini pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif untuk membantu karyawan bekerja di lapangan secara langsung.
 - d. Memberikan *job enrichment*, yakni pemberian *job desk* serta tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan.
 - e. Membangun *teamwork*. Dengan membangun *teamwork* bakal mempermudah serta mempercepat terwujudnya tujuan perusahaan.
 - f. Memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi.
 - g. Melaksanakan aktivitas di luar rutinitas pekerjaan seperti gathering atau semacam rekreasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyani, Rini., Widodo, Zandra Dwanita dan Widodo, Rissa Marina. 2022. Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Industri Kreatif Berbasis Cetak Saring Manual sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Industri di Era New Normal. *Jurnal Pendidikan Tambusai* Vol.6 No.1
- Afandi, Pardi. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Bukit, Benjamin., Tasman Malusa, dan Abdur Rahmat 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Zahir Publishing
- Elmi, Farida. 2018. *Telitik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Hasibuan, P.S. Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit : PT. Bumi Aksara.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT RajaGrafindo Persada
- Masram dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publihser.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. & Gerhart. B. 2015. *Compensation*. New York: McGraw- Hill/Irwin,
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mukminin Amirul, Akhmad Habibi, Lantip Diat Prasajo, dan Lia Yuliana, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Rangkuti, Freddy. 2019. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Edisi Dua puluh dua, Cetakan Keduapuluh Dua*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,
- Sapitri, Dian., Oktovian, Evan Nur., Mulyadi, Adi dan Saputra, Agung Aditya. 2022. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Dengan Metode Analisis SWOT Di PT X (Distributor Rokok Terbesar Di Indonesia). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)* Vol.6 No.1

- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Revisi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti, 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Selvias, Maya Cherly., Utari, Septia Tri., Nurlina, Sherly dan Putri, Annie Mustika. 2021. Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia). *Jurnal Pendidikan Tambusai* Vol.5 No.2
- Suci, Rahayu Puji., Hermawati, Adi dan Suwarta. 2020. Strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UMKM di Malang dengan Metode SWOT. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* Vol.1 No.1
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunarsih, Nenah 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan, *Jurnal Akrab Juara* Volume 3 Nomor 1 Edisi
- Tarjo. 2019. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.

Lampiran: Kuesioner Penelitian



UNIVERSITAS BHAYANGKARA

SURABAYA

KUESIONER PENELITIAN

**ANALISIS PENGUKURAN KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN
POTENSI PENGEMBANGAN SDM PADA KARYAWAN PT. KAWITAN
KIAN PERKASA SURABAYA**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara (i)

Karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya

Di Tempat.

Dengan Hormat,

Saya Mahasiswa Universitas Bhayangkara Surabaya Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Nama : Mei Andriani

NPM : 1612121035

Ingin meminta kesediaan anda sebagai karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya untuk berpartisipasi menjawab kuesioner yang saya ajukan, guna pembuatan/penulisan skripsi sebagai tugas akhir saya di Universitas Bhayangkara Surabaya. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada “**Analisis Pengukuran Kompetensi Untuk Meningkatkan Potensi Pengembangan SDM Pada Karyawan PT. Kawitan Kian Perkasa Surabaya**”

A. Data Responden

Sebelum menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, dimohon Saudara mengisi data berikut terlebih dahulu (jawaban yang anda berikan akan diperlakukan secara rahasia).

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda [X] pada kotak yang disediakan.

1. Jenis Kelamin:

Pria Wanita

2. Usia:

< 20 tahun 30 - 40 tahun
 20 - 30 tahun > 40 tahun

3. Tingkat Pendidikan Terakhir:

SMA / Sederajat Diploma SARJANA
 Lainnya: _____

4. Masa Kerja:

1-5 Tahun 5-10 Tahun > 10 Tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu deskripsi masing-masing pernyataan sebelum memberikan jawaban.
2. Responden dapat memberikan jawaban melalui penilaian kolom pembobotan dan penilaian kolom rating dengan masing-masing aspek sebagai berikut:

Strength

Penilaian Kolom Pembobotan		Penilaian Kolom Rating	
1	Tidak Penting	1	Sedikit Kuat
2	Agak Penting	2	Agak Kuat
3	Penting	3	Kuat
4	Sangat Penting	4	Sangat Kuat
5	Sangat Penting Sekali		

Weakness

Penilaian Kolom Pembobotan		Penilaian Kolom Rating	
1	Tidak Penting	1	Sedikit Lemah
2	Agak Penting	2	Agak Lemah
3	Penting	3	Lemah
4	Sangat Penting	4	Sangat Lemah
5	Sangat Penting Sekali		

Opportunity

Penilaian Kolom Pembobotan		Penilaian Kolom Rating	
1	Tidak Penting	1	Kurang Berpeluang
2	Agak Penting	2	Agak Berpeluang
3	Penting	3	Berpeluang
4	Sangat Penting	4	Sangat Berpeluang
5	Sangat Penting Sekali		

Threats

Penilaian Kolom Pembobotan		Penilaian Kolom Rating	
1	Tidak Penting	1	Sedikit Terancam
2	Agak Penting	2	Agak Terancam
3	Penting	3	Terancam
4	Sangat Penting	4	Sangat Terancam
5	Sangat Penting Sekali		

Kuesioner: Penentuan Kepentingan Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Kekuatan (*Strengths*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan memiliki inisiatif untuk meningkatkan penjualan masing-masing sesuai target perusahaan																									
Karyawan berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja																									
Karyawan saling menghargai satu sama lain antar karyawan maupun dengan pimpinan																									
Konsep Diri																									
Karyawan memiliki integritas yang baik untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan totalitas																									
Karyawan memiliki jiwa loyal untuk bekerja secara penuh tanggung jawab demi mencapai target yang diberikan																									
Pengetahuan																									
Karyawan memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen																									
Karyawan mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat																									
Skill																									
Karyawan memiliki komunikasi pemasaran yang baik dan unggul																									
Karyawan mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen																									
Total																									

Penilaian Kolom Pembobotan	
1	Tidak Penting
2	Agak Penting
3	Penting
4	Sangat Penting
5	Sangat Penting Sekali

Kuesioner: Penentuan Rating Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Kekuatan (*Strengths*)

Aspek Penilaian	Penentuan Rating																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan memiliki inisiatif untuk meningkatkan penjualan masing-masing sesuai target perusahaan																									
Karyawan berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja																									
Karyawan saling menghargai satu sama lain antar karyawan maupun dengan pimpinan																									
Konsep Diri																									
Karyawan memiliki integritas yang baik untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan totalitas																									
Karyawan memiliki jiwa loyal untuk bekerja secara penuh tanggung jawab demi mencapai target yang diberikan																									
Pengetahuan																									
Karyawan memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen																									
Karyawan mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat																									
Skill																									
Karyawan memiliki komunikasi pemasaran yang baik dan unggul																									
Karyawan mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen																									
Total																									

Penilaian Kolom Rating	
1	Sedikit Kuat
2	Agak Kuat
3	Kuat
4	Sangat Kuat

Kuesioner: Penentuan Kepentingan Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Kelemahan (*Weakness*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan kurang inisiatif dalam bekerja terutama sehingga mengalami penurunan penjualan produk																									
Karyawan kurang berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan tidak saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja																									
Karyawan tidak mengkondisikan suasana kekeluargaan dalam kondisi kerja sehari-hari																									
Konsep Diri																									
Karyawan bekerja setengah-setengah dan tidak berorientasi pada hasil																									
Karyawan kurang memiliki loyalitas dan tidak selalu ada jika sewaktu-waktu perusahaan membutuhkan																									
Pengetahuan																									
Karyawan tidak memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik sehingga mengalami kesulitan dalam melakukan pemasaran																									
Karyawan tidak mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat																									
Skill																									
Karyawan kurang komunikatif dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen																									
Karyawan tidak mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen																									
Total																									

Penilaian Kolom Pembobotan	
1	Tidak Penting
2	Agak Penting
3	Penting
4	Sangat Penting
5	Sangat Penting Sekali

Kuesioner: Penentuan Rating Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Kelemahan (*Weakness*)

Aspek Penilaian	Penentuan Rating																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan kurang inisiatif dalam bekerja terutama sehingga mengalami penurunan penjualan produk																									
Karyawan kurang berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan tidak saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja																									
Karyawan tidak mengkondisikan suasana kekeluargaan dalam kondisi kerja sehari-hari																									
Konsep Diri																									
Karyawan bekerja setengah-setengah dan tidak berorientasi pada hasil																									
Karyawan kurang memiliki loyalitas dan tidak selalu ada jika sewaktu-waktu perusahaan membutuhkan																									
Pengetahuan																									
Karyawan tidak memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik sehingga mengalami kesulitan dalam melakukan pemasaran																									
Karyawan tidak mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat																									
Skill																									
Karyawan kurang komunikatif dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen																									
Karyawan tidak mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen																									
Total																									

Penilaian Kolom Rating	
1	Sedikit Lemah
2	Agak Lemah
3	Lemah
4	Sangat Lemah

Kuesioner: Penentuan Kepentingan Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Peluang (*Opportunity*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan bekerja dengan berorientasi pada hasil yang memuaskan untuk meningkatkan penjualan produk																									
Karyawan memiliki idealisme dan prinsip kerja yang baik																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan memiliki jiwa kerjasama tim yang baik dan mampu mengerjakan pekerjaan yang melibatkan kerja sama																									
Karyawan memiliki jiwa yang rendah hati dan patuh terhadap setiap aturan dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan																									
Konsep Diri																									
Karyawan selalu ingin maju dan menerima segala perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk																									
Karyawan memiliki jiwa yang mau belajar dan menerima semua kesalahan sebagai bahan evaluasi																									
Pengetahuan																									
Karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi																									
Karyawan berpikir secara cepat dan mempelajari setiap kesalahan yang ia buat untuk menentukan langkah perbaikan selanjutnya																									
Skill																									
Karyawan memiliki cara-cara khusus yang ia lakukan pada saat mengalami penurunan performa penjualan																									
Karyawan mampu memberikan saran dan masukan bagi pimpinan dan rekan kerja untuk mendukung peningkatan kerja melalui volume penjualan																									
Total																									

Penilaian Kolom Pembobotan	
1	Tidak Penting
2	Agak Penting
3	Penting
4	Sangat Penting
5	Sangat Penting Sekali

Kuesioner: Penentuan Rating Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Peluang (*Opportunity*)

Aspek Penilaian	Penentuan Rating																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan bekerja dengan berorientasi pada hasil yang memuaskan untuk meningkatkan penjualan produk																									
Karyawan memiliki idealisme dan prinsip kerja yang baik																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan memiliki jiwa kerjasama tim yang baik dan mampu mengerjakan pekerjaan yang melibatkan kerja sama																									
Karyawan memiliki jiwa yang rendah hati dan patuh terhadap setiap aturan dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan																									
Konsep Diri																									
Karyawan selalu ingin maju dan menerima segala perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk																									
Karyawan memiliki jiwa yang mau belajar dan menerima semua kesalahan sebagai bahan evaluasi																									
Pengetahuan																									
Karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi																									
Karyawan berpikir secara cepat dan mempelajari setiap kesalahan yang ia buat untuk menentukan langkah perbaikan selanjutnya																									
Skill																									
Karyawan memiliki cara-cara khusus yang ia lakukan pada saat mengalami penurunan performa penjualan																									
Karyawan mampu memberikan saran dan masukan bagi pimpinan dan rekan kerja untuk mendukung peningkatan kerja melalui volume penjualan																									
Total																									

Penilaian Kolom Rating	
1	Kurang Berpeluang
2	Agak Berpeluang
3	Berpeluang
4	Sangat Berpeluang

Kuesioner: Penentuan Kepentingan Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Ancaman (*Threat*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan tidak memiliki semangat juang yang tinggi dalam bekerja																									
Karyawan tidak memiliki target kerja yang jelas dalam memasarkan produk																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan memiliki sifat egois dan ingin melihat rekan kerja yang lain berhasil dalam pekerjaannya																									
Karyawan selalu membantah perintah atasan dengan berbagai macam alasan																									
Konsep Diri																									
Karyawan kurang kooperatif dalam bekerja																									
Karyawan bekerja dengan santai dan tidak berfokus pada produktivitas kerja																									
Pengetahuan																									
Karyawan memiliki pengetahuan akan produk yang sangat minim terutama pada produk-produk yang baru untuk dipasarkan																									
Karyawan tidak ingin belajar mengenai spesifikasi produk baru yang harus dikenalkan dan dijual kepada konsumen																									
Skill																									
Karyawan memasarkan produk dengan komunikasi sangat minim dan seadanya																									
Karyawan tidak mampu menjawab dan melayani setiap pertanyaan yang berhubungan dengan kebutuhan konsumen																									
Total																									

Penilaian Kolom Pembobotan	
1	Tidak Penting
2	Agak Penting
3	Penting
4	Sangat Penting
5	Sangat Penting Sekali

Kuesioner: Penentuan Rating Variabel Kompetensi Untuk Mengetahui Ancaman (*Threat*)

Aspek Penilaian	Penentuan Rating																								
	Responden																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Motif																									
Karyawan tidak memiliki semangat juang yang tinggi dalam bekerja																									
Karyawan tidak memiliki target kerja yang jelas dalam memasarkan produk																									
Watak/Kepribadian																									
Karyawan memiliki sifat egois dan ingin melihat rekan kerja yang lain berhasil dalam pekerjaannya																									
Karyawan selalu membantah perintah atasan dengan berbagai macam alasan																									
Konsep Diri																									
Karyawan kurang kooperatif dalam bekerja																									
Karyawan bekerja dengan santai dan tidak berfokus pada produktivitas kerja																									
Pengetahuan																									
Karyawan memiliki pengetahuan akan produk yang sangat minim terutama pada produk-produk yang baru untuk dipasarkan																									
Karyawan tidak ingin belajar mengenai spesifikasi produk baru yang harus dikenalkan dan dijual kepada konsumen																									
Skill																									
Karyawan memasarkan produk dengan komunikasi sangat minim dan seadanya																									
Karyawan tidak mampu menjawab dan melayani setiap pertanyaan yang berhubungan dengan kebutuhan konsumen																									
Total																									

Penilaian Kolom Rating	
1	Sedikit Terancam
2	Agak Terancam
3	Terancam
4	Sangat Terancam

Lampiran: Hasil Kuesioner Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Kelemahan (*Weakness*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																									Jumlah	Bobot	
	Responden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Motif																												
Karyawan kurang inisiatif dalam bekerja terutama sehingga mengalami penurunan penjualan produk	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	79	0.116	
Karyawan kurang berinovasi dalam melakukan pemasaran produk dengan berbagai metode yang dimiliki	5	5	3	4	5	5	3	2	3	3	2	5	5	5	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	5	87	0.128	
Watak/Kepribadian																												
Karyawan tidak saling membantu dengan yang lain untuk mendukung kerja sama tim yang baik dalam bekerja	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	2	4	79	0.116	
Karyawan tidak mengkondisikan suasana kekeluargaan dalam kondisi kerja sehari-hari	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	75	0.110	
Konsep Diri																												
Karyawan bekerja setengah-setengah dan tidak berorientasi pada hasil	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	4	4	5	3	4	3	4	3	3	83	0.122	
Karyawan kurang memiliki loyalitas dan tidak selalu ada jika sewaktu-waktu perusahaan membutuhkan	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	5	2	1	3	2	2	4	3	4	70	0.103	
Pengetahuan																												
Karyawan tidak memiliki pengetahuan akan penjualan produk yang baik sehingga mengalami kesulitan dalam melakukan pemasaran	3	2	3	4	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	69	0.101	
Karyawan tidak mampu memahami setiap tugas dan beban kerja yang diberikan atasan secara cepat	2	3	3	4	3	4	2	5	2	1	1	2	3	1	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	70	0.103	
Skill																												
Karyawan kurang komunikatif dalam melakukan pemasaran produk kepada konsumen	3	3	3	3	1	2	3	3	3	4	2	3	2	3	5	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	69	0.101	
Karyawan tidak mampu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen	2	3	4	4	3	4	2	5	2	1	1	2	3	5	3	3	5	5	3	3	3	2	4	4	4	80	0.117	
Total																											682	1.000

Lampiran: Hasil Kuesioner Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Peluang (*Opportunity*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																									Jumlah	Bobot	
	Responden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Motif																												
Karyawan bekerja dengan berorientasi pada hasil yang memuaskan untuk meningkatkan penjualan produk	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	79	0.112	
Karyawan memiliki idealisme dan prinsip kerja yang baik	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	78	0.110	
Watak/Kepribadian																												
Karyawan memiliki jiwa kerjasama tim yang baik dan mampu mengerjakan pekerjaan yang melibatkan kerja sama	3	4	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	86	0.122	
Karyawan memiliki jiwa yang rendah hati dan patuh terhadap setiap aturan dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan	3	4	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	5	5	3	85	0.120	
Konsep Diri																												
Karyawan selalu ingin maju dan menerima segala perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	2	5	3	3	4	4	4	5	73	0.103
Karyawan memiliki jiwa yang mau belajar dan menerima semua kesalahan sebagai bahan evaluasi	2	3	2	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	3	4	3	2	2	1	3	3	4	4	4	1	73	0.103	
Pengetahuan		2																										
Karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	3	5	5	5	2	78	0.110	
Karyawan berpikir secara cepat dan mempelajari setiap kesalahan yang ia buat untuk menentukan langkah perbaikan selanjutnya	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	5	5	5	5	2	77	0.109	
Skill																												
Karyawan memiliki cara-cara khusus yang ia lakukan pada saat mengalami penurunan performa penjualan	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	4	2	5	3	3	3	4	4	2	76	0.108	
Karyawan mampu memberikan saran dan masukan bagi pimpinan dan rekan kerja untuk mendukung peningkatan kerja melalui volume penjualan	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	2	80	0.113	
Total																											706	1.000

Lampiran: Hasil Kuesioner Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Ancaman (*Threat*)

Aspek Penilaian	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan																									Jumlah	Bobot	
	Responden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Motif																												
Karyawan tidak memiliki semangat juang yang tinggi dalam bekerja	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	3	74	0.112	
Karyawan tidak memiliki target kerja yang jelas dalam memasarkan produk	4	4	3	2	3	3	3	2	5	5	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	4	4	3	2	5	87	0.131	
Watak/Kepribadian																												
Karyawan memiliki sifat egois dan ingin melihat rekan kerja yang lain berhasil dalam pekerjaannya	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	87	0.131	
Karyawan selalu membantah perintah atasan dengan berbagai macam alasan	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	5	4	3	5	5	3	4	3	3	3	3	4	3	84	0.127	
Konsep Diri																												
Karyawan kurang kooperatif dalam bekerja	3	4	3	2	3	3	5	4	2	3	2	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	83	0.125	
Karyawan bekerja dengan santai dan tidak berfokus pada produktivitas kerja	3	1	2	2	3	3	5	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	3	76	0.115		
Pengetahuan																												
Karyawan memiliki pengetahuan akan produk yang sangat minim terutama pada produk-produk yang baru untuk dipasarkan	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4							3	3	62	0.094
Karyawan tidak ingin belajar mengenai spesifikasi produk baru yang harus dikenalkan dan dijual kepada konsumen	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4							3	3	62	0.094
Skill																												
Karyawan memasarkan produk dengan komunikasi sangat minim dan seadanya	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4							3	3	60	0.091
Karyawan tidak mampu menjawab dan melayani setiap pertanyaan yang berhubungan dengan kebutuhan konsumen	1	1	1	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	5	5	4							3	5	61	0.092
Total																										662	1.000	

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Mei Andriani
 N.I.M : 1612121035
 Program Studi : Manajemen
 Spesialisasi : Sumber Daya Manusia
 Mulai Memprogram : Bulan Tahun
 Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kompetensi Untuk Meningkatkan
 Potensi Pengembangan SDM Pada Karyawan PT. Kawitan
 Kian Perkasa Surabaya.
 Pembimbing Utama : Prof. Dr. Musrihah, Dra.Ec., M.Si.
 Pembimbing Pendamping : Dr. Siti Rosyafah, Dra.Ec., MM.

No.	Tanggal Bimbingan	Materi	Pembimbing I	Pembimbing II
1.				
2.				
3.	24 - 04 - 2020	Bab I - III	Gp / Ruzi	
4.	07 - 04 - 2020	Bab I - III	Gp / Ruzi	
5.				
6.	18 - 06 - 2023	Bab I - III	Gp / Acc	
7.	18 - 06 - 2023	Bab IV - V	Gp / Acc	
8.	28 - 06 - 2023	Bab IV - V	Gp / Acc	
9.	28 - 06 - 2023	IV, V / Gp		
10.	05 - 07 - 2023	IV, V / Gp		
11.				
12.				
13.				

Surabaya,
 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
 Ketua Program Studi Manajemen



 5/7 '23

Indah Noviardari, SE., M.Si.
 NIDN. 0704117101