

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI ANALISIS SWOT DAN AHP DI DIVISI PRODUKSI
CV. ASKAGUN COLLECTION DEMAK**

LAPORAN TUGAS AKHIR



Disusun Oleh :

BAGUS SETYAWAN

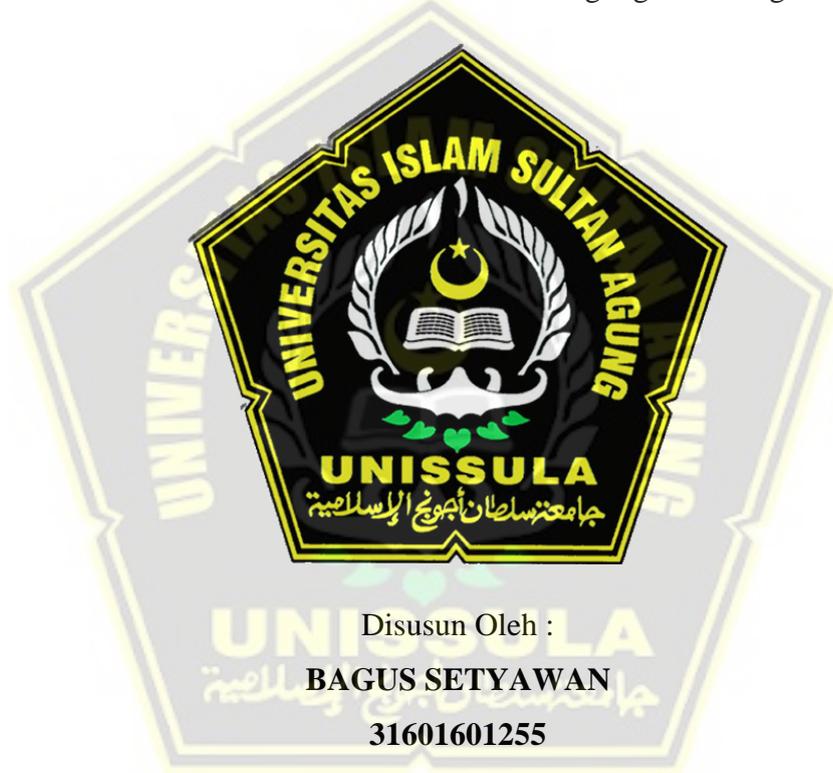
31601601255

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
DESEMBER 2021**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI ANALISIS SWOT DAN AHP DI DIVISI PRODUKSI
CV. ASKAGUN COLLECTION DEMAK**

LAPORAN TUGAS AKHIR

Di Ajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Dalam Menyelesaikan Studi
Program Sarjana Strata (S-1) pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi
Industri Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh :

BAGUS SETYAWAN

31601601255

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
DESEMBER 2021**

**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT STRATEGY
THROUGH SWOT ANALYSIS AND AHP IN THE
PRODUCTION DIVISION OF CV. ASKAGUN COLLECTION
DEMAK**

FINAL REPORT

Submitted To Meet Requirements In Completing Studies

Undergraduate Program (S-1) at the Department of Industrial Engineering,
Faculty of Industrial Technology, Sultan Agung Islamic University, Semarang



Arranged by :

BAGUS SETYAWAN

31601601255

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
INDUSTRIAL TECHNOLOGY FACULTY
SULTAN AGUNG ISLAMIC UNIVERSITY
SEMARANG
DECEMBER 2021**

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Laporan Tugas Akhir dengan judul “STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ANALISIS SWOT DAN AHP DI DIVISI PRODUKSI CV. ASKAGUN COLLECTION DEMAK” ini disusun oleh:

Nama : Bagus Setyawan

NIM : 31601601255

Program Studi : Teknik Industri

Telah disahkan oleh dosen pembimbing pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 24 Desember 2021

Pembimbing I
Date: 2021.12.28
16:28:49
+07'00 M.Eng
NIDN. 0622107401

Pembimbing II
Date: 2021.12.28
16:28:49
+07'00 M.T
NIDN. 0615066601

UNISSULA
جامعة سلطان أبي بكر الإسلامية

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri



Digitally signed by
Nuzulia Khoiriyah
Date: 2022.01.01
17:23:50 +07'00'

Nuzulia Khoiriyah, ST, MT

NIDN. 0624057901

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan judul "**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ANALISIS SWOT DAN AHP DI DIVISI PRODUKSI CV. ASKAGUN COLLECTION DEMAK**" ini telah dipertahankan didepan dosen penguji Tugas Akhir pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 24 Desember 2021

TIM PENGUJI

Penguji I

Akhmad Syakhroni, ST, M.Eng

NIDN. 0616037601

Digitally signed by Akhmad Syakhroni
DN: cn=Akhmad Syakhroni,
o=UNISSULA, ou=FTI,
email=AkhmadSyakhroni@unissula.ac.id, c=ID
Date: 2021.12.30 09:15:03 +07'00'

Penguji II

Nuzulia Khoiriyah, ST, MT

NIDN. 0624057901

Digitally signed
by Nuzulia
Khoiriyah
Date: 2022.01.01
19:24:22 +07'00'

Penguji III

Muhammad Sagaf, ST, MT

NIDN. 0623037705

UNISSULA
جامعة سلطان أبي بكر الإسماعيلي

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bagus Setyawan
NIM : 31601601255
Judul Tugas Akhir : STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI ANALISIS SWOT DAN
AHP DI DIVISI PRODUKSI CV. ASKAGUN
COLLECTION DEMAK

Dengan bahwa ini saya menyaakan bahwa judul dan isi Tugas Akhir yang saya buat dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Teknik Industri tersebut adalah asli atau belum pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan oleh siapapun baik keseluruhan maupun sebagian, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka, dan apabila dikemudian hari ternyata terbukti bahwa judul Tugas Akhir tersebut pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan, maka saya bersedia dikenakan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

Semarang, 1 Januari 2022

Yang Menyatakan



Bagus Setyawan

SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bagus Setyawan

NIM : 31601601255

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Alamat Asal : Ds. Bumirejo RT06/RW03 Kec. Karangawen, Kab. Demak

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tugas Akhir dengan Judul : **STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI ANALISIS SWOT DAN AHP DI DIVISI PRODUKSI CV. ASKAGUN COLLECTION DEMAK.**

Menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola, dan pangkalan data dan dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademis selama tetap menyantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 1 Januari 2022

Yang Menyatakan



Bagus Setyawan

PERSEMBAHAN

“Sujud syukur kupersembahkan kepadaMu Allah yang Maha Agung lagi Maha Penyayang, atas takdirmu telah kau jadikan aku manusia yang senantiasa berpikir, berilmu, beriman dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi suatu langkah awal bagiku untuk meraih citacitaku. Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk Bapak – Ibu yang tercinta, yang tiada hentinya memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang dan pengorbanan yang tak pernah tergantikan, yang selalu menjadi panutanku, yang selalu menjadi motivator, yang selalu membuat harihariku penuh semangat dan penuh dengan warna, yang selalu mengajariku betapa pentingnya suatu perjuangan, kerja keras, tidak berpangku tangan kepada orang lain. Bapak Ibu terimalah bukti kecil ini sebagai kado keseriusanku untuk membalas semua pengorbananmu dalam hidupmu demi hidupku dengan ikhlas mengorbankan segala perasaan tanpa kenal letih. Mempelajari arti kehidupan, tanggung jawab sebagai anak dan semoga anakmu ini bisa mewujudkan harapan Bapak dan Ibu tersayang. Tanpa doa, bantuan, dan restu kalian, tugas akhir ini tidak akan selesai. Untuk itu kupersembahkan ungkapan terimakasihku kepada :

- ❖ Kedua Orang tua saya yang telah banyak memberikan bantuan Do’a, semangat, materil, dorongan, dan perhatian selama ini.
- ❖ Seluruh dosen-dosen Teknik Industri dan segenap keluarga Fakultas Teknologi Industri yang telah mengajariku untuk menjadi seorang teknik industri.
- ❖ Teman-teman Teknik Industri angkatan 2016 kita sama – sama berjuang, saling menyemangati, menasehati dan memberikan masukan-masukan positif. Terima kasih atas kebaikan kalian. Semoga tali persahabatan tetap terjalin dengan baik.

MOTTO

QS. Al-Baqarah : 148

Artinya : Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan.

QS. Al-Baqarah : 286

Artinya : Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

QS. Al-Baqarah : 153

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman! Mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan shalat. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar.

Janganlah Sombong

Bumi kita kecil. Jika dilihat dari angkasa, lalu dimana letak rumah besar, mobil mewah, dan semua harta kekayaan yang kau banggakan itu?

Sukses Itu Proses

“Sepiro Gedhene Sengsoro Yen Tinompo Amung Dadi Cubo”

KATA PENGANTAR

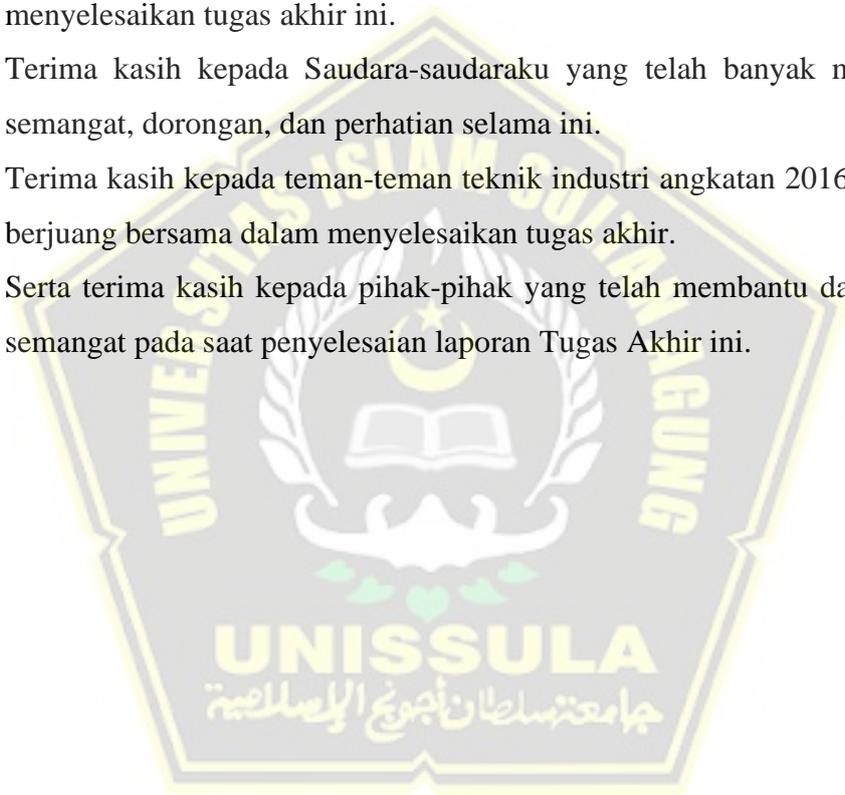
Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan sekaligus laporan Tugas Akhir yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Analisis Swot Dan Ahp Di Divisi Produksi CV. Askagun Collection Demak.” dengan sebaik-baiknya, sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi besar, Nabi Muhammad SAW.

Laporan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa untuk meraih gelas Sarjana (S1) di Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini tidak lepas mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dengan rasa tulus, penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridhonya serta memberikan kelapangan hati dan pikiran dalam menimba ilmu.
2. Kedua Orang Tua dan Kakak-kakak saya yang selalu memberikan dukungan, restu dan juga ridho.
3. Ibu Dr. Hj. Novi Marlyana, S.T., M.T, selaku Dekan di Fakultas Teknologi Industri beserta jajarannya.
4. Ibu Nuzulia Khoiriyah, ST, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri.
5. Ibu Wiwiek Fatmawati, S.T., M.Eng., selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penyusun selama penulisan dan penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
6. Ibu Ir. Eli Mas'idah, M.T., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penyusun selama penulisan dan penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
7. Bapak Ir. Irwan Sukendar, ST, MT, IPM, ASEAN Eng. selaku Dosen Wali saya yang selama ini telah sangat banyak memberikan ilmu, motivasi dan semangat

8. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri yang telah memberikan ilmu selama dibangku kuliah.
9. Staff dan Karyawan Fakultas Teknologi Industri yang sudah membantu dalam segala urusan Tugas Akhir mulai dari Surat Permohonan penelitian sampai Sidang Akhir.
10. Kepada kepala dan staff CV. Askagun Collection lainnya yang telah membantu penulis dalam kegiatan penelitian Tugas Akhir ini.
11. Terima kasih kepada mas Teguh Prabowo S.T yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Terima kasih kepada Saudara-saudaraku yang telah banyak memberikan semangat, dorongan, dan perhatian selama ini.
13. Terima kasih kepada teman-teman teknik industri angkatan 2016 yang telah berjuang bersama dalam menyelesaikan tugas akhir.
14. Serta terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberi semangat pada saat penyelesaian laporan Tugas Akhir ini.



DAFTAR ISI

| | |
|---|-------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING | iv |
| LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI | v |
| SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR | vi |
| SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH | vii |
| PERSEMBAHAN | viii |
| MOTTO | ix |
| KATA PENGANTAR | x |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvii |
| ABSTRAK | xviii |
| ABSTRACT | xix |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Batasan Masalah..... | 5 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.5 Manfaat..... | 6 |
| 1.6 Sistematika Penulisan..... | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI | 8 |
| 2.1 Tinjauan Pustaka | 8 |
| 2.2 Landasan Teori | 18 |
| 2.2.1 Pengertian Strategi | 18 |
| 2.2.2 Jenis-Jenis Strategi | 18 |
| 2.2.3 Tahapan Strategi..... | 19 |
| 2.2.4 Pengertian Pengembangan | 20 |
| 2.2.5 Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia | 21 |
| 2.2.6 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 23 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.2.7 | Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia | 23 |
| 2.2.8 | Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia | 24 |
| 2.2.9 | Analisis SWOT | 25 |
| 2.2.10 | AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)..... | 30 |
| 2.3 | Hipotesa dan Kerangka Teoritis | 37 |
| 2.3.1 | Hipotesa..... | 37 |
| 2.3.2 | Kerangka Teoritis | 37 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 39 |
| 3.1 | Objek Penelitian | 39 |
| 3.2 | Pengumpulan Data | 39 |
| 3.3 | Teknik Pengumpulan Data | 39 |
| 3.4 | Pengujian Data | 39 |
| 3.5 | Metode Analisis..... | 40 |
| 3.6 | Pembahasan | 40 |
| 3.7 | Penarikan Kesimpulan | 40 |
| 3.8 | <i>Flowchart</i> Penelitian | 40 |
| BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN PENGOLAHAN DATA..... | | 42 |
| 4.1 | Gambaran Umum Perusahaan CV. Askagun | 42 |
| 4.1.1 | Struktur Organisasi CV. Askagun Collection | 42 |
| 4.1.2 | Kondisi Internal..... | 44 |
| 4.1.3 | Kondisi Eksternal | 45 |
| 4.2 | Pengolahan Data..... | 47 |
| 4.2.1 | Perumusan Strategi Dengan SWOT..... | 47 |
| 4.2.2 | Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal | 50 |
| 4.2.3 | Matriks Internal-Eksternal | 56 |
| 4.2.4 | Matriks SWOT | 56 |
| 4.2.5 | <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)..... | 62 |
| 4.2.6 | Profil <i>Expert</i> | 62 |
| 4.2.7 | Identifikasi Kriteria Dan Sub Kriteria Dalam Struktur Hirarki | 62 |
| 4.2.8 | Menyusun Kriteria dan Alternatif Kedalam Hirarki | 66 |
| 4.2.9 | Penjelasan Struktur Hirarki | 67 |
| 4.2.10 | Penentuan Bobot Kepentingan Dengan Perhitungan AHP | 70 |

| | | |
|-----------------------------|---|-----|
| 4.2.11 | Perbandingan Berpasangan | 71 |
| 4.2.12 | Perhitungan Bobot Alternatif Strategi..... | 88 |
| 4.2.13 | Penentuan Strategi..... | 100 |
| 4.3 | Analisa dan Interpretasi | 104 |
| 4.3.1. | Analisa Metode SWOT | 104 |
| 4.3.2. | Analisa Matriks Internal-Eksternal | 106 |
| 4.3.3. | Pembahasan <i>Consistensi Ratio</i> (CR)..... | 106 |
| 4.3.4. | Bobot Alternatif Strategi | 107 |
| BAB V PENUTUP | | 109 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 109 |
| 5.2 | Saran | 111 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 112 |



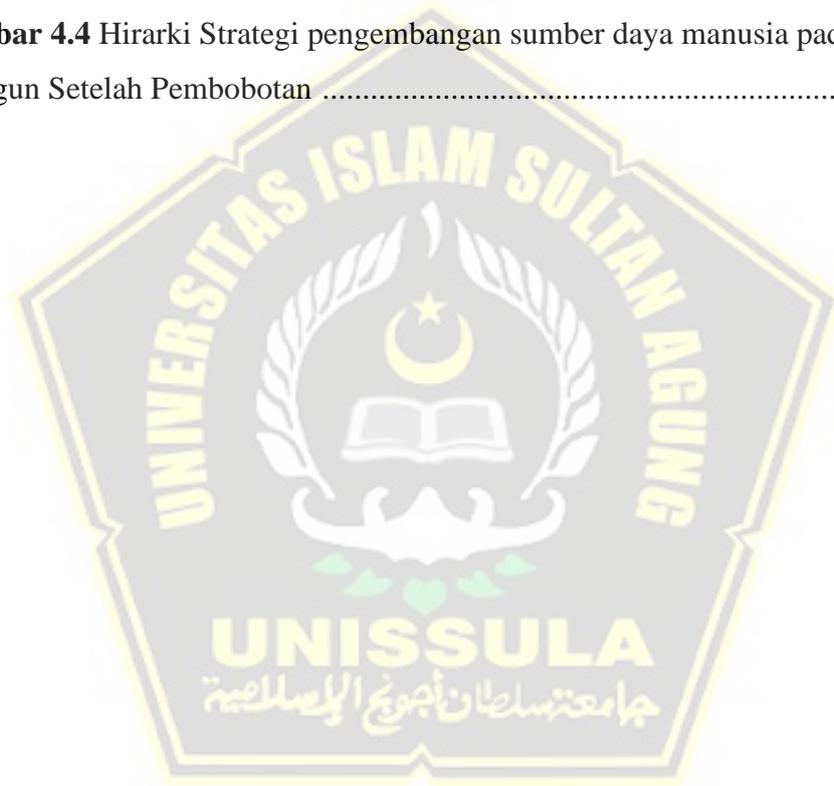
DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Data Karyawan Di Divisi Produksi | 2 |
| Tabel 1.2 Data Jumlah Produksi..... | 3 |
| Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka | 13 |
| Tabel 2.2 <i>Matriks SWOT Kearns</i> | 27 |
| Tabel 2.3 Skala Perbandingan Saat Dalam AHP..... | 34 |
| Tabel 2.4 Nilai <i>Indeks Random Consistency</i> | 36 |
| Tabel 4.1 Matriks Strategi IF-EF CV. Askagun Collection | 49 |
| Tabel 4.2 Skala Penilaian Rating Strategi | 50 |
| Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Strategi Pengembangan SDM Pada CV. Askagun..... | 50 |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil Matriks IFAS | 51 |
| Tabel 4.5 Skala Penilaian Rating Strategi | 53 |
| Tabel 4.6 Hasil Kuesioner Strategi Pengembangan SDM Pada CV. Askagun..... | 53 |
| Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Matriks EFAS | 54 |
| Tabel 4.8 Matriks SWOT | 57 |
| Tabel 4.9 Identifikasi Kriteria dan Sub Kriteria Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia CV. Askagun..... | 64 |
| Tabel 4.10 Skala Perbandingan Berpasangan | 71 |
| Tabel 4.11 Matriks perbandingan berpasangan antar kriteria..... | 71 |
| Tabel 4.12 Matriks pengembangan Preferensi dalam Kriteria | 72 |
| Tabel 4.13 Matriks Kriteria dengan <i>Eigen Vektor</i> | 72 |
| Tabel 4.14 Nilai <i>Random Indeks</i> | 74 |
| Tabel 4.15 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria <i>Strenght (S)</i> | 75 |
| Tabel 4.16 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria | 76 |
| Tabel 4.17 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria <i>Strenght (S)</i> | 76 |
| Tabel 4.18 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria <i>Weakness (W)</i> | 78 |
| Tabel 4.19 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria | 79 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 4.20 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria <i>Weakness (W)</i> | 79 |
| Tabel 4.21 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria <i>Opportunity (O)</i> | 81 |
| Tabel 4.22 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria | 82 |
| Tabel 4.23 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria <i>Opportunity (O)</i> | 82 |
| Tabel 4.24 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria <i>Threats (T)</i> | 84 |
| Tabel 4.25 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria | 85 |
| Tabel 4.26 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria <i>Treats</i> <i>(S)</i> | 85 |
| Tabel 4.27 Rekapitulasi Perhitungan Bobot Kriteria | 87 |
| Tabel 4.28 Rekapitulasi Perhitungan Bobot Sub Kriteria | 87 |
| Tabel 4.29 Skala Perbedaan Semantis | 89 |
| Tabel 4.30 Tingkat Kepentingan Alternatif | 89 |
| Tabel 4.31 Prioritas Global | 91 |
| Tabel 4.32 Rekapitulasi Perhitungan Bobot Global Alternatif Strategi | 95 |
| Tabel 4.33 Urutan Prioritas Alternatif Strategi | 98 |
| Tabel 4.34 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria <i>Strenght Opportunity (SO)</i> | 101 |
| Tabel 4.35 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria..... | 102 |
| Tabel 4.36 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria <i>Strenght Opportunity (SO)</i> | 102 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1 Struktur Hirarki | 33 |
| Gambar 2.2 Kerangka Teoritis Penelitian | 38 |
| Gambar 3.1 <i>Flowcart</i> Penelitian..... | 41 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi pada CV. Askagun..... | 43 |
| Gambar 4.2 Posisi Perusahaan CV. Askagun Collection | 56 |
| Gambar 4.3 Hirarki Analisa AHP Strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV. Askagun | 66 |
| Gambar 4.4 Hirarki Strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV. Askagun Setelah Pembobotan | 97 |



ABSTRAK

CV. Askagun Collection merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konveksi yang memproduksi berbagai macam produk kebutuhan sehari-hari. Setelah dilakukan observasi dan wawancara dengan pihak manajemen CV. Askagun, ternyata terdapat berbagai permasalahan yang dialami oleh para karyawan, diantaranya yaitu terdapat beberapa karyawan yang kurang disiplin terkait dengan izin kehadiran. Banyak karyawan harian yang izin disaat permintaan produk mengalami lonjakan. Sedangkan karyawan borongan terkadang tidak hadir dan tidak memberikan kepastian saat dipanggil oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan tidak dapat mencapai target permintaan produk dan mengalami kerugian karena banyaknya produk reject. Banyaknya produk reject ini disebabkan karena para pekerja yang kurang teliti dan tidak ada karyawan yang memegang tugas sebagai Quality Control. Dari seluruh permasalahan tersebut, dapat dikatakan bahwa permasalahan utama pada CV. Askagun disebabkan karena buruknya kualitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan agar seluruh permasalahan tersebut dapat terselesaikan. Jadi, penelitian ini akan diselesaikan dengan metode SWOT dan metode AHP. Dengan penggunaan kedua metode ini akan mampu mengidentifikasi faktor-faktor berupa kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan khususnya terkait SDM perusahaan sehingga dapat merumuskan berbagai strategi dalam pengembangan SDM yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan produksi. Berdasarkan pengolahan data dan analisa, diperoleh hasil berupa berbagai strategi perusahaan. Adapun strategi terbaik yang akan dijadikan sebagai usulan strategi utama yaitu Strength Opportunity (SO), karena alternatif strategi ini memiliki bobot tertinggi dengan total bobot sebesar 5,57. Beberapa alternatif strategi pada Strength Opportunity (SO) ini, yaitu mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi, mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya, dan lain sebagainya.

Kata kunci: Strategi, Sumber daya manusia, SWOT, AHP

ABSTRACT

CV. Askagun Collection is a moving company in the convection field that produces various kinds of daily necessities. After observations and interviews with the management of CV. Askagun, it turns out that there are various problems experienced by employees, including some employees who are not disciplined regarding attendance permits. Many daily employees are permitted when product demand is experiencing a spike. Meanwhile, contract employees are sometimes absent and do not provide certainty when called by the company. In addition, the company could not achieve the target of product demand and suffered losses due to the large number of rejected products. The number of rejected products is caused by the workers who are not careful and there are no employees who hold the task of Quality Control. From all these problems, it can be said that the main problem in CV. Askagun is caused by the poor quality of employees. Therefore, companies need to improve or improve employee performance so that all these problems can be resolved. So, this research will be completed using the SWOT method and the AHP method. With the use of these two methods will be able to identify factors in the form of weaknesses, strengths, threats, and opportunities owned by the company, especially related to the company's HR so that it can formulate various strategies in HR development that can affect the quality of production employees. Based on data processing and analysis, the results obtained in the form of various corporate strategies. The best strategy that will be used as the main strategy proposal is Strength Opportunity (SO), because this alternative strategy has the highest weight with a total weight of 5.57. Several alternative strategies in Strength Opportunity (SO), namely holding training programs or training through collaboration with other garment companies that are considered superior to be able to increase the competence of production employees, holding job fairs in the best vocational schools to get competent candidates. in the field, and so on.

Keywords: Strategy, Human Resources, SWOT, AHP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia industri saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk selalu memberikan yang terbaik kepada pelanggannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah perusahaan. Seperti halnya dengan yang dikemukakan oleh (Mathis, and Jackson 2006) bahwa “Sumber daya manusia merupakan unsur penting yang membangun sistem – sistem dalam sebuah perusahaan yang perlu dikontrol dan diatur secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan”. Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia di sebuah perusahaan, hal ini dapat meningkatkan produksi dan perekonomian perusahaan juga. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan Sumber Daya Manusia, perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, khususnya terkait SDM perusahaan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali kondisi perusahaan sendiri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan setiap ancaman dari lingkungan eksternal. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh (GUILTINAN 1994), dimana dalam menentukan strategi persaingan dan mengambil keputusan, seorang manager harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki.

CV. Askagun Collection merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konveksi yang memproduksi berbagai macam produk kebutuhan sehari-hari seperti, masker, hem, celana, gaun, dan lain-lain. Perusahaan ini juga menerima pesanan berdasarkan keinginan customer. Perusahaan ini juga bekerjasama dengan mengerjakan produk dari 2 perusahaan besar. Perusahaan ini berlokasi di Desa Bumirejo, Kecamatan Karangawen, Kabupaten Demak. Dalam melakukan produksinya, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki

kemampuan di bidang konveksi yang berkompeten sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih unggul.

CV. Askagun Collection mengerjakan berbagai macam jenis produk konveksi. Tidak hanya itu, perusahaan juga sering menerima permintaan produk baru dari para pelanggan. Hal inilah yang menyebabkan para karyawan mengalami kesulitan untuk menyesuaikan dengan jenis produk konveksi yang sedang dikerjakan. Selain itu, dalam mengerjakan produk baru, perusahaan ini kurang melakukan koordinasi dengan karyawan terutama mengenai detail produk yang sedang dikerjakan. Oleh karena itu, para karyawan tidak bisa memenuhi pesanan produk baru sesuai dengan keinginan pelanggan dan menimbulkan banyak produk *reject*.

Berikut adalah tabel data karyawan di divisi produksi pada CV. Askagun Collection.

Tabel 1.1 Data Karyawan Di Divisi Produksi

| NO | NAMA | USIA | LULUSAN | BAGIAN | LAMA KERJA |
|-----------|--------------|-------------|----------------|-------------------------|-------------------|
| 1 | Marini | 42 | SMK | <i>Cutting</i> | 6 Tahun |
| 2 | Partijah | 42 | SD | <i>Cutting</i> | 6 Tahun |
| 3 | Sri Legowati | 31 | SMK | <i>Sewing</i> | 5 Tahun |
| 4 | Kamidah | 36 | SMP | <i>Sewing</i> | 2 Tahun |
| 5 | Sri Hartutik | 34 | SMP | <i>Sewing</i> | 4 Tahun |
| 6 | Rumini | 47 | SD | <i>Sewing</i> | 6 Tahun |
| 7 | Arsya | 18 | SMP | <i>Sewing</i> | 2 Tahun |
| 8 | Tasya | 18 | MTS | <i>Obras</i> | 1 Tahun |
| 9 | Adita | 18 | MTS | <i>Obras</i> | 8 Bulan |
| 10 | Dwik | 18 | SMP | <i>Obras</i> | 8 Bulan |
| 11 | Shofi | 19 | MTS | <i>Folding, Packing</i> | 1 Tahun |
| 12 | Mala | 18 | SMP | <i>Folding, Packing</i> | 2 Tahun |
| 13 | Dafa | 18 | SMP | <i>Folding, Packing</i> | 1 Tahun |

Berdasarkan tabel diatas, dapat kita ketahui bahwa rata-rata karyawan divisi produksi merupakan lulusan SMP (Sekolah Menengah Pertama) dengan usia yang berbeda-beda mulai dari 18 tahun hingga 47 tahun. Selain itu, pendidikan karyawan yang paling rendah adalah lulusan SD dan yang paling tinggi hanya sebatas SMK.

Dengan jumlah karyawan yang terlihat pada tabel diatas, perusahaan menetapkan target produksi untuk 1 jenis produk adalah 1.100-1500 *pcs* dalam waktu pengerjaan 2 minggu. Dalam sistem perusahaan yang memproduksi pesanan dari perusahaan lain, setiap karyawan harus bekerja dengan keras untuk mencapai target yang diharapkan. Maka dari itu, terkadang karyawan khususnya karyawan harian perlu melakukan kerja lembur untuk mencapai target yang diharapkan. Jika karyawan harian melakukan kerja lembur, akan ada gaji tambahan yang diberikan kepada karyawan. Beda halnya dengan karyawan borongan yang memperoleh upah sesuai dengan hasil produk yang diperoleh.

Berikut adalah tabel data jumlah produksi pada CV. Askagun Collection.

Tabel 1.2 Data Jumlah Produksi

| Bulan | Minggu | Jenis Produk | Jumlah produk (<i>pcs</i>) | Produk Reject (<i>pcs</i>) | Produk Akhir (<i>pcs</i>) | Permintaan dari Konsumen (<i>pcs</i>) | Kekurangan (<i>pcs</i>) |
|--------------|-------------------|--------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|------------------------------|
| Juli | Minggu ke 1 dan 2 | Celana | 1320 | 212 | 1108 | 1200 | 92 |
| | Minggu ke 3 dan 4 | Pakaian anak | 1375 | 247 | 1128 | 1250 | 122 |
| Agustus | Minggu ke 1 dan 2 | Pakaian anak | 1265 | 109 | 1156 | 1150 | Sesuai Target |
| | Minggu ke 3 dan 4 | Celana | 1320 | 198 | 1122 | 1200 | 78 |
| September | Minggu ke 1 dan 2 | Pakaian anak | 1210 | 87 | 1123 | 1100 | Sesuai Target |
| | Minggu ke 3 dan 4 | Celana | 1375 | 236 | 1139 | 1250 | 111 |
| Total | | | 7865 | 1089 | 6776 | 7150 | 403 |

Dari tabel di atas dapat dilihat CV. Askagun dalam mengerjakan produk selama 3 bulan terakhir sering terjadi produk *reject* dengan berbagai macam kekurangannya seperti, kurang sesuainya ukuran, pemasangan saku atau bagian yang salah, penempatan bagian yang tidak sesuai, dan lain sebagainya. Mengakibatkan banyak produk *reject* dengan total produk *reject* sebesar 1089 *pcs* sehingga dalam memenuhi permintaan konsumen kekurangan produk sebanyak 403 *pcs*. Berdasarkan informasi dari perusahaan, dari seluruh produk *reject* tersebut, yang masih bisa diolah hanya sekitar 40%, namun sisanya tidak bisa diolah. Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa CV. Askagun belum bisa memenuhi target yang diharapkan.

Setelah dilakukan observasi dan wawancara lebih lanjut dengan pihak manajemen CV. Askagun terutama terkait tidak terpenuhinya target permintaan produk dari pelanggan, ternyata terdapat berbagai permasalahan yang dialami oleh para karyawan, diantaranya yaitu terdapat beberapa karyawan yang kurang disiplin terkait dengan izin kehadiran. Terdapat 3 jenis karyawan yang ada di perusahaan, yaitu karyawan tetap, karyawan harian, dan karyawan borong. Karyawan tetap ini terdiri dari bagian marketing, bagian admin, dan bagian produksi. Karyawan harian terdiri dari 5 orang di bagian sewing. Karyawan borong terdiri dari 8 orang di bagian cutting, obras, folding dan packing. Banyak karyawan harian yang izin disaat permintaan produk mengalami lonjakan. Sedangkan karyawan borongan terkadang tidak hadir dan tidak memberikan kepastian saat dipanggil oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan tidak dapat mencapai target permintaan produk dan mengalami kerugian karena banyaknya produk *reject* seperti pada tabel 1.2. Banyaknya produk *reject* ini disebabkan karena para pekerja yang kurang teliti dan tidak ada karyawan yang memegang tugas sebagai *Quality Control*. Dari seluruh permasalahan tersebut, dapat dikatakan bahwa permasalahan utama pada CV. Askagun disebabkan karena buruknya kinerja karyawan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan agar seluruh permasalahan tersebut dapat terselesaikan. Untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan, perusahaan perlu merumuskan berbagai strategi dengan mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki, khususnya terkait SDM perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Dari penjabaran pada latar belakang diatas, terdapat banyak permasalahan yang dihadapi CV. Askagun khususnya terkait permasalahan pada karyawan yaitu diantaranya ketidakdisiplinan karyawan, tidak terpenuhinya target produksi karena banyak produk *reject*, dan hal ini disebabkan karena kurang telitinya para pekerja serta tidak ada karyawan yang memegang tugas sebagai *Quality Control*. Dari seluruh permasalahan tersebut, dapat dikatakan bahwa permasalahan utama pada

CV. Askagun disebabkan karena buruknya kinerja karyawan. Maka dapat diambil rumusan permasalahan dalam penelitian ini yaitu mengidentifikasi faktor-faktor berupa kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan khususnya terkait SDM perusahaan untuk merumuskan berbagai strategi dalam pengembangan SDM yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan produksi.

1.3 Batasan Masalah

Agar tujuan awal penelitian tidak menyimpang maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

- a. Data yang digunakan merupakan data hasil riset lapangan yang terdiri dari dokumentasi, observasi, *interview*, dan kuisisioner yang diperoleh dari responden bagian produksi.
- b. Pengolahan data dari hasil pengamatan langsung, *Interview* dan kuesioner kemudia diolah dengan menggunakan metode SWOT dan AHP
- c. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli 2021 - September 2021
- d. Strategi alternatif dari penelitian hanya sebagai usulan untuk meningkatkan kinerja karyawan CV. Askagun Collection

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tugas akhir ini sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi factor-faktor meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan CV. Askagun Collection.
- b. Merumuskan strategi-strategi pengembangan SDM sesuai hasil identifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan produksi di CV. Askagun Collection.
- c. Menentukan strategi terbaik yang akan digunakan sebagai usulan strategi utama yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan produksi di CV. Askagun Collection.

1.5 Manfaat

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan :

Dapat dijadikan penerapan dalam melakukan pemilihan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan atau memberi hasil produksi yang lebih baik untuk perusahaan.

2. Bagi Peneliti :

Dapat mengaplikasikan ilmu yang telah didapat dalam perkuliahan dengan cara meningkatkan kemampuan *soft skill* dan *hard skill* dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang didapat.

3. Bagi Universitas :

Sebagai bahan pengetahuan di perpustakaan yang dapat digunakan mahasiswa

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut merupakan sistematika penulisan pada laporan ini :

BAB I PENDAHULUAN

Berupa uraian yang berisikan tentang tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Berisikan tentang uraian tinjauan pustaka dari jurnal atau prosiding para peneliti yang sudah terdahulu dengan 8 jurnal yang memiliki masalah atau metode yang sama dan landasan teori yang berupa strategi, pengembangan sumber daya manusia dan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode SWOT dan AHP untuk menunjang dalam melakukan penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

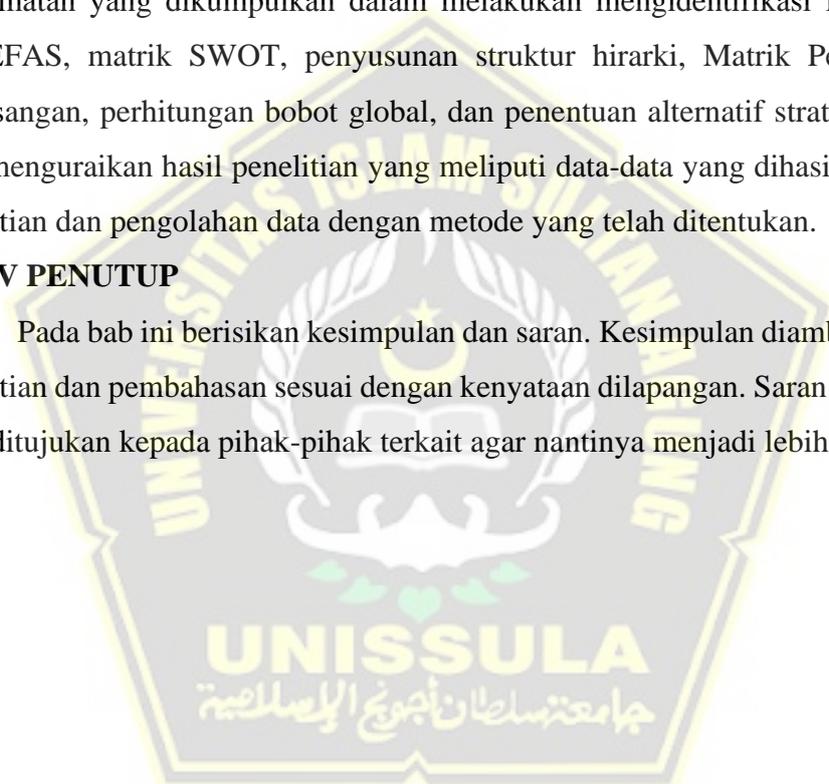
Bab ini berisi tentang uraian atau langkah-langkah dalam melakukan penelitian meliputi obyek penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian hipotesa, metode analisis, pembahasan, penarikan kesimpulan, dan diagram alir untuk mencapai tujuan penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang data-data umum perusahaan yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, analisa faktor internal dan eksternal, data hasil pengamatan yang dikumpulkan dalam melakukan mengidentifikasi faktor IFAS dan EFAS, matrik SWOT, penyusunan struktur hirarki, Matrik Perbandingan berpasangan, perhitungan bobot global, dan penentuan alternatif strategi. Bab ini juga menguraikan hasil penelitian yang meliputi data-data yang dihasilkan selama penelitian dan pengolahan data dengan metode yang telah ditentukan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan diambil dari hasil penelitian dan pembahasan sesuai dengan kenyataan dilapangan. Saran yang dibuat akan ditujukan kepada pihak-pihak terkait agar nantinya menjadi lebih baik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dibahas mengenai hasil dari hasil penelitian yang sudah ada atau penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan pada studi literatur atau tinjauan pustaka, dapat diidentifikasi bagaimana cara mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia yang terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan beberapa metode yaitu metode Analisa SWOT yang digunakan untuk menentukan kriteria dan sub kriteria terbaik dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Metode AHP yang digunakan untuk pemilihan strategi terbaik yang diusulkan kepada perusahaan berdasarkan hasil bobot kriteria tertinggi. Metode SWOT dan AHP digunakan untuk menentukan kriteria – kriteria strategi kemudian dijadikan sub-siub kriteria yang kemudian dihitung pembobotan dengan melakukan pemilihan strategi dengan menguraikan strategi kedalam struktur hirarki kemudian dilakukan pembobotan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Umam and Atho'illah 2021) dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan *Commanditaire Vennootschap* Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya”. Dalam penelitian ini diperoleh hasil Peran strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Peran strategi pendampingan yang diterapkan oleh perusahaan CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo dinilai sudah cukup maksimal dilihat dari. 1) Hasil kerja dan waktu, hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dinilai sudah memuaskan oleh perusahaan, karena pendapatan perusahaan mengalami peningkatan dalam penghasilan per bulannya, meskipun terkadang proses pengerjaan yang dilakukan sedikit mengalami kemolaran waktu, tetapi perusahaan merasa bukan sebuah masalah asalkan target yang di harapkan perusahaan tercapai. 2). Kepuasan kinerja karyawan CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo dikatakan efektif. Karena perusahaan menilai pekerjaan yang dilakukan

oleh karyawannya dilakukan secara maksimal dan penuh tanggung jawab dalam pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Basuki, Fathoni, and Minarsih 2018) dengan judul “Pengembangan Kinerja Sumber Daya Manusia Berdasarkan Analisis Swot (Studi kasus: Honda Semarang Center)”. Dalam penelitian ini diperoleh Analisis menunjukkan bahwa faktor atau dimensi internal (IFAS), yaitu kekuatan dikurangi kelemahan, adalah 12,46 sampai 12,91 = 0,45. Sedangkan dimensi EFAS yang merupakan faktor peluang dikurangi ancaman adalah = 12,42 sampai dengan 12,28 = 0,14. Hal ini dapat diartikan dari hasil perhitungan tersebut sesuai dengan hasil analisis SWOT. Honda Semarang Center berada di kuadran ketiga. Dengan kata lain, Honda Semarang Center memiliki beberapa kelemahan internal yang menyebabkan sulitnya memperoleh peluang yang menguntungkan. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni kondolidasi, perbaikan, mengubah sudut pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.

Penelitian yang dilakukan oleh (Zein Hilmy Ananda Pradipta, Daeng Ahmad Suaedi, Weda Adistianaya Dewa Pharmacy 2019) dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Kombinasi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) Dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*)”. Dalam penelitian ini diperoleh hasil analisis menggunakan metode SWOT dan AHP guna meningkatkan volume penjualan pada PT. Karya Graha Primanusa, pada perumahan De Sartika townhouse khususnya, nilai bobot paling tinggi adalah pada poin (StrengthOpportunity) dengan nilai 4,1624 yang dapat diterjemahkan sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Analisa peluang dan kekuatan tersebut adalah melakukan pembangunan unit rumah dengan konsep eco living, eksterior & interior yang modern minimalis, menggunakan spesifikasi material berkualitas, didukung tenaga ahli yang memperhatikan detail kualitasnya. Menjaga kenyamanan, dan kebersihan lokasi yang strategis. Didukung dengan fasilitas multimedia/umum, kebutuhan rumah meningkat dan menjadi sarana investasi bisnis bagi masyarakat saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rahayu, Malik, and Minarsih 2018) dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Analisis Swot Divisi *Cash Processing Center* (Studi kasus: Pt Advantage Scm Kota Semarang)”. Dalam penelitian ini diperoleh hasil Dari perhitungan tabel IFAS, kekuatan lebih kecil dari kelemahan, dan dari perhitungan tabel EFAS, peluang lebih besar daripada ancaman, sehingga titik pada gambar adalah stabilitas kuadran titik 1. Strategi yang digunakan adalah strategi yang tepat yang harus diterapkan oleh PT Advantage SCM Cabang Semarang berdasarkan analisis SWOT yaitu dengan menerapkan strategi SO (Strength-Opportunities).

Penelitian yang dilakukan oleh (Noor 2014) dengan judul “Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Startegi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang”. Dalam penelitian ini diperoleh hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk berada pada koordinat 3.582 dan 3.551. Koordinat ini berada di kuadran I dan mendukung strategi pertumbuhan terpusat dengan integrasi vertikal. Dari analisis SWOT, Anda dapat memperkuat strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan volume pemasaran dan penjualan Daihatsu Luxio, yaitu kerjasama dengan bank, dan menyewakan, memelihara dan meningkatkan kualitas layanan dan sumber daya perusahaan. Strategi yang diterapkan diharapkan dapat meningkatkan pangsa dan volume penjualan Daihatsu Luxio. Direkomendasikan untuk PT Astra International Tbk. – Daihatsu Malang sebaiknya meninjau kembali faktor-faktor yang menjadi kelemahan dari Daihatsu Luxio, maka kedepannya diharapkan kelemahankelompokan tersebut dapat berkurang sehingga kepuasan pelanggan dapat meningkat dan tentunya volume penjualan dapat meningkat. Untuk mempertahankan posisi Daihatsu Luxio, PT Astra International Tbk. – Daihatsu Malang hendaknya terus meningkatkan kualitas di segala bidang yang memengaruhi Daihatsu Luxio dari segi internal maupun eksternal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dipang 2013) dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada (Studi Kasus: PT. Hasjrat Abadi Manado)”. Dalam penelitian ini diperoleh hasil Sumber daya manusia yaitu tenaga kerja atau karyawan, memegang peranan yang sangat penting bagi peningkatan kinerja atau kemajuan suatu perusahaan. Penelitian dilakukan

pada karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado. Populasi penelitian adalah karyawan PT Hasjrat Abadi Manado yang berjumlah 69 orang dan semuanya dijadikan sampel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi-strategi yang dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia serta pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado. Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Puji Suci, Hermawati, and Suwarta 2020) dengan judul “Strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan Metode SWOT (Studi Kasus: UMKM di Malang)”. Dalam penelitian ini diperoleh Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks intensitas tertinggi adalah S5 (pelayanan) dengan 4,20. Saat ini, indikator terlemah adalah W4 (Human Resources Quality), yaitu 3,20. Selanjutnya, indikator peluang tertinggi adalah O1 (menurut makanan khas daerah) dan O5 (komoditas), yaitu 4. Sedangkan indikator yang paling mengancam adalah T3 (Newcomer Competitor), yaitu 2.3. Kedua, lokasi simpang A, B, C, dan D atau titik E berada di kuadran I (strategi agresif). Oleh karena itu, analisis SWOT UMKM di Kota Malang berada pada posisi yang baik untuk menerapkan strategi SO.

Penelitian yang dilakukan oleh (Yulian Ainun Najib, 2019) dengan judul “Penentuan Strategi Pengembangan SDM Perusahaan Dengan Menggunakan Analisis SWOT dan AHP (Stadi Kasus Sultan Agung Press)”. Dalam penelitian ini diperoleh hasil Menerapkan analisis SWOT mengungkapkan banyak pilihan yang dapat digunakan sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia untuk sebuah perusahaan, sehingga yang dibutuhkan adalah cara untuk memilih yang terbaik dari banyak pilihan yang tersedia dari penerapan analisis SWOT. Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah cara untuk mengatur informasi ketika memilih alternatif yang paling disukai. Dengan AHP, Anda dapat melihat masalah yang harus diselesaikan dengan pola pikir yang terorganisir. Hal ini memungkinkan Anda untuk membuat keputusan yang paling efektif tentang masalah yang ada.

Keputusan strategis selama SAPress dengan analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi pengembangan SDM: Strength Opportunity (SO), Weakness Opportunity (WO), Strength Threats (ST), dan Weak Threats (WT). Keputusan proses hierarki AHP menghasilkan strategi ancaman kekuatan (ST) tertimbang tertinggi ritel SAPress sebagai strategi pilihan untuk ritel SAPress. Ini berarti peningkatan kualitas layanan, diferensiasi produk, SAPress, iklan aktif produk media massa, penawaran menarik kepada pelanggan, dan desain produk unggulan dengan pencetakan tepat waktu.

Penelitian-penelitian tersebut menggunakan berbagai metode untuk melakukan pengolahan data dan mengatasi problem yang terjadi, yakni metode Deskriptif Kualitatif, metode SWOT, metode AHP dan metode Regresi Linier Sederhana. Pada penelitian ini menggunakan metode SWOT dan AHP karena metode SWOT ini mampu mengidentifikasi berbagai faktor yang berkaitan dengan perusahaan untuk merumuskan berbagai strategi. Dan metode AHP, metode ini mampu menentukan bobot dari faktor-faktor yang diperoleh. Sedangkan pada metode Deskriptif Kualitatif, metode ini tidak bisa mengidentifikasi faktor-faktor yang ada pada perusahaan, sehingga strategi yang dirumuskan memiliki dasar yang kurang kuat karena tidak adanya identifikasi faktor-faktor perusahaan. Sementara itu, pada metode Regresi Linier Sederhana ini hanya mampu digunakan untuk mengetahui hubungan dari setiap faktor-faktornya dan metode ini tidak bisa digunakan untuk merumuskan strategi.

Maka dari itu, dengan penggunaan kedua metode ini, peneliti mampu menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan yakni mampu mengidentifikasi faktor-faktor berupa kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan khususnya terkait SDM perusahaan untuk merumuskan berbagai strategi dalam pengembangan SDM yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan produksi. Selain itu, dapat juga diketahui prioritas dari strategi-strategi yang telah dirumuskan.

Berikut merupakan daftar jurnal yang dipakai sebagai landasan untuk memperkuat penggunaan metode untuk pengolahan data.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

| No | Peneliti | Judul | Sumber | Masalah | Metode | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|---|------------------------------|--|
| 1. | Khoirul Umam, Akhmad Yunan Atho'illah (2021) | Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya | Jurnal MANOVA Volume IV Nomor 1, P ISSN : 2685-4716, E ISSN : 2746-282X | Usaha yang bergerak di bidang produksi pengelolaan plastik ini memiliki 25 karyawan yang rata-rata dimiliki lulusan SMA dan SMK untuk membantu mengelola perusahaan tersebut. Dalam hal ini tentunya perusahaan harus merancang dengan matang proses pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki untuk meningkatkan kualitas dan hasil kerja yang memuaskan. | <i>Deskriptif Kualitatif</i> | Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo, dengan strategi pendampingan dikatakan efektif dan berjalan sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan mengukur efektifitas dari peran strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dari pendapatan yang mengalami peningkatan. Saran untuk CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo, melakukan peninjauan ulang terhadap strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan serta melakukan penilaian terhadap karyawan agar efektivitas kinerja sesuai dengan target perusahaan serta melakukan evaluasi kerja. |
| 2. | Rokhman Basuki (2018) | Pengembangan Kinerja Sumber Daya Manusia Di Honda Semarang Center Berdasarkan Analisis Swot | Jurnal Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pandanaran Vol-2 No.3 2018 | Keluhan konsumen sangat tinggi dan merupakan masalah mendesak yang ditemukan di Honda Semarang Center. Hal ini terlihat dari jam kerja karyawan yang tidak terjadwal. Pelanggaran disiplin oleh staf customer service, kurangnya komunikasi antar staf customer service mengenai kemajuan pekerjaan, dan akibatnya banyak | Analisis SWOT | Hasil Penelitian pada Honda Semarang Center memiliki beberapa kelemahan dalam berbagai hal secara internal, sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni kondolidasi, perbaikan, mengubah sudut pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari. |

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---------------|---|
| | | | | layanan yang harus diselesaikan terganggu. | | |
| 3. | Zein Hilmy Ananda Pradipta, Daeng Ahmad Suaedi, Weda Adistianaya Dewa (2019) | Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Kombinasi Swot (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) Dan Ahp (Analytical Hierarchy Process) | Jurnal Teknologi Informasi ISSN 2086-2989 Volume 10 Nomor 1 Maret 2019 | Permasalahan seperti strategi pemasaran yang masih belum dapat dikatakan efektif dan kurang optimal. Dan target penjualan belum dapat dikatakan mencapai target minimal yang diharapkan untuk tipe yang dijual | SWOT dan AHP | Hasil perhitungan metode AHP juga membuktikan prioritas strategi pemasaran yang paling tepat adalah strategi S1 dengan nilai 3.0855, yaitu melakukan kegiatan pemasaran melalui media sosial (Facebook, Twitter, & Website). Diikuti dengan melakukan kegiatan pemasaran melalui media cetak (Brosur, Flyer & Iklan Koran). Membuat grup member (VIP) kepada konsumen pilihan/ yang loyal, serta memberikan pelayanan khusus terhadap mereka. Dan yang menjadi prioritas terakhir yaitu, membuat stand/booth dan mengikuti pameran/ event di Mall |
| 4. | Sri Rahayu (2018) | Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Analisis Swot Divisi Cash Processing Center (Studi Kasus Pada Pt Advantage Scm Kota Semarang) | Jurnal Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pandanaran Vol-2 No.12 2018 | Pengurangan pengelolaan ATM yang ditunjukkan pada gambar di atas disebabkan karena uang yang ditarik dari ATM masih bercampur dengan pemalsuan fisik atau uang yang tidak memenuhi syarat (UTLE), sehingga banyak masyarakat yang menggunakan fasilitas ATM tersebut karena ketidakpuasan. Hal ini terjadi karena proses penyortiran uang sebenarnya dilakukan oleh seorang kasir yang belum terbiasa dengan proses pengolahan uang. Bank Indonesia memiliki batasan kategori money sorting, namun tetap melakukan pencocokan uang. | Analisis SWOT | Strategi tepat yang harus diterapkan oleh PT Advantage SCM Cabang Semarang berdasarkan ANALISIS SWOT yaitu dengan menerapkan Strategi SO (<i>Strength – Opportunities</i>) strategi ini digunakan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang perusahaan yang ada. |

| | | | | | | |
|----|-----------------------|--|--|---|--------------------------|--|
| 5. | Syamsudin Noor (2014) | Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Startegi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang | Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No.2, Nopember 2014 : 102 -209 | PT Astra International Tbk–Daihatsu Malang yg beranjak pada bidang otomotif lantaran perusahaan ini mempunyai poly pesaing sebagai akibatnya dituntut buat mempunyai taktik pemasaran yg kuat. Produk yg dijual sang perusahaan ini merupakan kendaraan beroda empat yg mencakup daihatsu gran max, luxio, xenia, terios dan sirion | SWOT | Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk berada pada koordinat 3.582 dan 3.551. Koordinat ini berada di kuadran I dan mendukung strategi pertumbuhan terpusat dengan integrasi vertikal. Dari analisis SWOT, Anda dapat memperkuat strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan volume pemasaran dan penjualan Daihatsu Luxio, yaitu kerjasama dengan bank, dan menyewakan, memelihara dan meningkatkan kualitas layanan dan sumber daya perusahaan. Strategi yang diterapkan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar Daihatsu Luxio dan meningkatkan jumlah kendaraan yang terjual. Direkomendasikan untuk PT Astra International Tbk. -Daihatsu Luxio perlu meninjau kembali faktor-faktor yang menjadi titik lemah Daihatsu Luxio dan mempertimbangkan di masa depan. Diharapkan dapat memitigasi kelemahan tersebut, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan tentunya meningkatkan volume penjualan. Untuk mempertahankan posisi Daihatsu Luxio, PT Astra International Tbk. Daihatsu Luxio perlu terus meningkatkan kualitas di segala bidang yang mempengaruhi Daihatsu Luxio baik secara internal maupun eksternal. |
| 6. | Ludfia Dipang (2013) | Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan | Jurnal FEB Universitas Sam Ratulangi Manado ISSN 2303-1174 | PT. Hasjrat Abadi adalah salah satu perusahaan dagang yang menjual mobil khususnya merek Toyota di Kota Manado, agar dapat bersaing dengan makin banyaknya dealer yang ada, PT. Hasjrat Abadi harus | Regresi linier sederhana | PT. Hasjrat Abadi Manado telah melakukan berbagai usaha dalam peningkatan kinerja karyawannya berupa penilaian awal saat perekrutan, pemberian bonus-bonus bagi karyawan berprestas serta penilaian akhir untuk kenaikan jenjang karir bagi setiap |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|---|-----------------------|--|
| | | Pada Pt. Hasjrat Abadi Manado | 2013 | memperbaiki kinerja perusahaannya untuk meningkatkan volume penjualan. Faktor yang sangat berpengaruh adalah sumber daya manusia itu sendiri | | karyawan yang memiliki peningkatan dalam kinerjanya. |
| 7. | Rahayu Puji Suci, Adya Hermawanti, Suwarta (2020) | Strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UMKM di Malang dengan Metode SWOT | Jurnal Manajemen Sains dan Perusahaan, Vol. 1, No. 2, Agustus 2020 | Lingkungan bisnis saat ini menghadapi dinamika pasar yang sangat kompetitif. Akibatnya, organisasi perlu mengatasi hal ini dengan kemampuan beradaptasi dan kelincahan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proyek UMKM Malan Raya merupakan salah satu potensi ekonomi rakyat yang sedang dikembangkan oleh Koperasi Kota Malang dan Dinas UMKM. | SWOT | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi yang sesuai untuk penerapan SWOT, dan hasilnya menunjukkan bahwa indikator intensitas tertinggi adalah S5 (pelayanan). Artinya pelayanan yang diberikan oleh UMKM di Kota Malang akan sesuai dengan harapan pelanggan kami. Saat ini, indikator terlemah adalah W4 (Human Resources Quality). Hal ini dapat diartikan bahwa masalah kurangnya keterampilan dan pengetahuan di bagian sumber daya manusia merupakan masalah internal yang perlu ditangani oleh UMKM di kota Malang. |
| 8. | Yuliana Aenun Najib, Ir. Eli Mas'idah, MT., Akhmad Syakhroni, ST. M.Eng. (2019) | Penentuan Strategi Pengembangan SDM Perusahaan Dengan Menggunakan Analisis SWOT dan AHP (Studi Kasus Sultan Agung Press) | Skripsi Teknik Industri UNISSULA 2019 | Permasalahan yang terjadi pada SAPress yaitu penurunan jumlah penjualan 2017. Penurunan yang diperoleh SAPress tak lepas dari beberapa faktor yang berkaitan, berdasarkan hasil wawancara singkat dengan manajer SAPress, perusahaan kini memiliki persaingan yang lebih besar dari usaha yang sama di wilayah semarang yang memiliki mesin produksi dan tenaga kerja yang lebih bagus dari SAPress | Analisis SWOT dan AHP | Pemilihan strategi pengembangan SDM dengan menggunakan metode AHP menghasilkan strategi ST (<i>strength threats</i>) yaitu meningkatkan kualitas layanan (pelayanan dipercepat, mempunyai call center, meminta feedback dari pelanggan, mendengarkan keluhan pelanggan), melakukan diferensiasi produk (sesuai dengan keinginan pelanggan), menyebar brosur tentang SAPress (mengenalkan produk-produk SAPress kepada masyarakat), aktif mengiklankan produk pada media massa, memberikan penawaran – penawaran menarik bagi pelanggan (menarik pelanggan dengan diadakannya discount), design produk yang |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | bagus dengan cetak tepat waktu (pelayanan dipercepat, tepati janji). |
|--|--|--|--|--|--|--|



2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Strategi

Kata “Strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Strategos*” yang berarti “*Generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin sesuatu angkatan perang.

Menurut buku Fredy Rangkuti, Analisis SWOT, dan Metode Analisis Kasus Bisnis, Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan tujuan bisnis yang terkait dengan alokasi sumber daya prioritas.

Manajemen strategis adalah apa yang dilakukan manajemen untuk mengembangkan strategi perusahaan. Menurut para ahli, ada beberapa definisi strategi untuk lebih memahami istilah strategi.

a. *Bussinesdictionary*

Strategi merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan dan solusi untuk masalah.

b. *Glueck dan Jauch*

Strategi merupakan program yang menyeluruh untuk mencapai tujuan perusahaan. H. Bagaimana mencapai misi perusahaan. Kata "program" dalam definisi tersebut mencerminkan peran positif, sadar dan rasional yang dimainkan manajer dalam merumuskan strategi perusahaan.

2.2.2 Jenis-Jenis Strategi

Strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dibedakan kedalam tiga kelompok strategi yaitu:

- a. *Corporate Strategy* Mengelola keseluruhan arah strategi perusahaan, apakah perusahaan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi untuk mengecilkan bisnis, dan pilihan strategi adalah area bisnis dan area bisnis yang berbeda di dalam perusahaan. Menunjukkan cara beradaptasi.

- b. *Bussines strategy* merupakan Strategi dibuat di tingkat unit bisnis, departemen, atau produk dan digunakan untuk meningkatkan daya saing produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu.
- c. *Funcional strategy* merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi perusahaan perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing.

2.2.3 Tahapan Strategi

Strategi melalui berbagai tahapan dalam prosesnya, secara garis besar strategi melalui tiga tahapan, yaitu:

- a. Perumusan Strategi

Langkah pertama yang perlu Anda ambil adalah mengembangkan strategi untuk diterapkan. Ini termasuk mengembangkan tujuan yang terkait dengan peluang dan risiko eksternal, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan objektivitas, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi untuk implementasi. Saat mengembangkan strategi, sikap membuat keputusan, memperluas, menghindari, atau membuat keputusan dalam proses tindakan juga terbentuk.

- b. Implementasi Strategi

Setelah Anda mengembangkan dan memilih strategi yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Tahap implementasi dari strategi yang dipilih membutuhkan komitmen dan kerjasama dari semua unit, level, dan anggota perusahaan.

- c. Evaluasi Strategi

Tahap akhir dari strategi ini adalah evaluasi strategi diperlukan karena diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan berikutnya. Evaluasi menjadi tolak ukur untuk strategi yang akan dilaksanakan kembali oleh suatu perusahaan dan evaluasi sangat diperlukann untuk memastikan sasaran yang dinyatakan telah

dicapai. Ada tiga macam kegiatan mendasar untuk mengevaluasi strategi, yakni:

- 1) Tinjauan faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Adanya perubahan yang menghalangi Anda untuk mencapai tujuan Anda, serta faktor internal seperti strategi yang tidak efektif dan hasil implementasi yang buruk, dapat mempengaruhi hasil yang dicapai.
- 2) Mengukur kinerja (membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan). Proses ini dapat dilakukan dengan menyelidiki orang yang bertanggung jawab atas rencana tersebut, menilai kinerja individu, dan memantau kemajuan menuju tujuan yang ditetapkan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria untuk memprediksi hasil lebih penting daripada kriteria untuk mengungkapkan apa yang terjadi.
- 3) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai jadwal. Dalam hal ini, tidak berarti Anda harus meninggalkan strategi yang ada atau mengembangkan strategi baru. Jika tindakan atau hasil tidak sesuai dengan maksud awal atau kinerja yang diharapkan, tindakan korektif diperlukan.

2.2.4 Pengertian Pengembangan

Andrew E. Sikula menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir bagi manajer untuk mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan bersama.

“...Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang...”.

“...Pengembangan merupakan proses sepanjang masa ketika karyawan bekerja pada perusahaan atau perusahaan. Pengembangan sudah sebagai kebutuhan perusahaan dan individu secara bersinambungan sesuai dengan dinamika eksternal. Dengan demikian aset sumber daya manusia yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perlu dipersiapkan dan dikembangkan untuk penyesuaian dengan pekerjaan baru, promosi, dan pekerjaan baru setelah pensiun...”

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses jangka panjang yang erat kaitannya dengan peningkatan keterampilan intelektual yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut (Hasibuan, 2004) pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, konsep teritorial, dan moral karyawan, tergantung pada persyaratan pekerjaan atau jabatan, melalui pendidikan dan pelatihan. Pembangunan adalah usaha yang bersifat teknis, teoritis, konseptual, moral, dan berjalan pada proses yang sistematis dan terorganisir.

2.2.5 Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan manusia meliputi dua kegiatan utama yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi diatas sangat esensial dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia secara efektif.

b. Staffing sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- 1) Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- 2) Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai telah memenuhi syarat yang ditetapkan.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada diluar perusahaan (eksternal) maupun dari dalam perusahaan (internal).

c. Penilaian Kerja

Kegiatan ini akan dilakukan setelah calon atau pelamar sudah mulai bekerja di perusahaan. Perusahaan memutuskan cara kerjanya yang terbaik. Di sisi lain, perusahaan juga perlu menganalisis apakah terdapat kinerja negatif sehingga karyawan tidak dapat memenuhi kriteria kinerja yang ditentukan. Penilaian kinerja ini mencakup dua kegiatan utama yaitu:

- 1) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja
- 2) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

d. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- 1) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan
- 2) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas dan Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

2.2.6 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang menjadi aspek yang semakin penting dari sebuah perusahaan atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan sarana yang efektif untuk menjawab tantangan dan peluang.

Andrew E. Sikula adalah tujuan pengembangan sumber daya manusia. Pertama, produktivitas (mencapai produktivitas individu dan perusahaan), kedua, kualitas (meningkatkan kualitas produk).

Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan di semua level perusahaan. Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai dengan tujuan untuk mencapai hasil kerja yang telah ditentukan.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia Martoyo adalah untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan sikap karyawan atau anggota perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan program atau tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Manulan, tujuan pelatihan karyawan sebenarnya sama dengan tujuan pelatihan karyawan. Sebenarnya, tujuan pelatihan, atau pengembangan karyawan yang efektif, adalah untuk meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan mengubah sikap. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa tujuan adalah segala sesuatu yang memiliki tujuan. Tujuan tersebut dapat membuahkan hasil yang positif dan sesuai dengan harapan.

2.2.7 Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

(John H. Proctor dan Willian M. Thorton) dalam bukunya *Training a Handbook for Line Managers*, yang dikutip oleh Drs. Manullang dalam bukunya *Manajemen Personalia*, menyebutkan terdapat manfaat pengembang sumber daya manusia yaitu meningkatkan kepuasan karyawan, Pengurangan pemborosan. Selain itu ada manfaat pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan.

“...Peningkatan produktivitas kerja perusahaan sebagai keseluruhan antara lain Karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecerdasan melaksanakan tugas,

tumbuh suburnya kerja sama Antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah diterapkan serta lancarnya koordinasi sehingga perusahaan bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh...”

Menurut Bpk. Kadalisman, manfaat pengembangan sumber daya manusia adalah bahwa pelatihan karyawan mempermudah pekerjaan dan memasukkan energi dan pikiran positif ke dalam perusahaan. Berdasarkan manfaat kepegawaian, kita dapat menyimpulkan bahwa manfaat kepegawaian dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan dan karyawannya.

2.2.8 Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia harus didasarkan pada metode yang ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Metode adalah suatu proses atau cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Metode ini merupakan serangkaian proses kegiatan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kebermanfaatan semua sumber dan faktor yang menentukan hasil serta memperhitungkan kapabilitas dan dinamika perusahaan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia harus ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya, metode pengembangan sumber daya manusia diantaranya:

- a. *Understudy*, yaitu peserta mempersiapkan diri untuk bekerja atau mengisi posisi tertentu. Peserta pembangunan kemudian diberi tugas dan bertanggung jawab atas posisinya. Pengembangan sekunder mirip dengan metode di tempat kerja. Pembelajaran dan eksekusi ditekankan oleh kebiasaan. Metode ini tidak melakukan tugas sepenuhnya, tetapi membawa tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peserta akan menerima informasi latar belakang tentang masalah dan pengalaman insiden. Selanjutnya, Anda perlu menyelidiki masalah yang terkait dengan tugas pekerjaan dan memberikan rekomendasi tertulis.

- b. *Job rotasi* dan kemajuan berencana. Rotasi pekerjaan memindahkan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Perubahan dari satu magang ke magang lain direncanakan berdasarkan tujuan pembelajaran. Kemajuan pembelajaran tidak mengubah keseimbangan status gaji, tetapi mencakup penugasan kembali untuk tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.
- c. *Coaching-conseling*. *Coaching* adalah proses untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan bawahan. Peran pelatih pekerjaan adalah membantu karyawan bawahan menerima posisi atau tugas dari atasan mereka. Konsultasi, di sisi lain, membantu karyawan merangkul, memahami, dan menyadari diri mereka sendiri, mengembangkan potensi mereka secara optimal dan mencapai tujuan organisasi. Dengan layanan saran karyawan, aspirasi mereka berkembang dengan baik dan karyawan yang terlibat perlu mencapai kepuasan kerja.

2.2.9 Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strength, Weakness, Opportunities dan Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), sedangkan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan pedoman perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan strategis memerlukan analisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, risiko) dalam keadaan saat ini. Ini dikenal sebagai analisis situasional.

Model analisis situasi yang paling terkenal adalah analisis SWOT. Analisis SWOT menyediakan kerangka kerja yang bagus untuk mengidentifikasi strategi, arah, dan lokasi untuk perusahaan, produk, individu, atau proyek. Analisis SWOT juga dapat dilakukan pada satu produk, layanan, dan layanan untuk perusahaan atau individu.

Yang dimaksud dengan *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *threats* adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah sumber daya yang memberikan suatu keunggulan kompetitif dan kemampuan kepada perusahaan/perorangan mempertahankan posisinya dengan melakukan aktivitas pada tingkat yang sama.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah suatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan, atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tersebut.

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah kecenderungan lingkungan yang menguntungkan yang dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan, divisi perusahaan, fungsi-fungsi perusahaan, serta produk dan jasa perusahaan.

d. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah suatu kecenderungan lingkungan yang tidak menguntungkan yang dapat merugikan posisi perusahaan perusahaan, divisi perusahaan, produk dan jasa.

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil dari analisis biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Analisis SWOT adalah alat yang berguna untuk melakukan analisis strategis. Analisis ini berfungsi sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan suatu perusahaan atau perusahaan dan memitigasi dampak dari munculnya ancaman dan respon.

a. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif Matriks SWOT yang dikembangkan oleh Kearns menunjukkan delapan kotak, dua kotak teratas dengan faktor eksternal (peluang dan tantangan), dan dua kotak di sebelah kiri adalah faktor internal (kelebihan dan kekurangan). Empat kotak lainnya adalah kotak yang berisi pertanyaan strategis yang muncul dari titik kontak antara faktor internal dan eksternal.

Tabel 2.2 *Matriks SWOT Kearns*

| | | |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------|
| <i>External</i> | <i>Opportunity</i> | <i>Threats</i> |
| <i>Internal</i> | <i>Comparative Advantage</i> | <i>Mobilization</i> |
| <i>Strength</i> | <i>Disvestment/Investment</i> | <i>Damage Control</i> |
| <i>Weakness</i> | | |

Keterangan:

Sel A: Keuntungan perbandingan (menyatukan pilihan). Sel ini merupakan pertemuan antara dua elemen kekuatan dan peluang yang memungkinkan perusahaan untuk tumbuh lebih cepat. Sel B: Mobilisasi Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekerasan. Kuncinya di sini adalah memobilisasi kekuatan, sumber daya perusahaan, untuk mengurangi ancaman eksternal dan mengubah ancaman menjadi peluang. Sel C: Divestasi / Investasi Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan perusahaan dan peluang eksternal. Situasi ini memberikan pilihan untuk situasi yang tidak jelas. Kemungkinan yang ditawarkan sangat meyakinkan, tetapi tidak tersedia karena kekuatan yang tersedia tidak cukup untuk menanganinya. Pilihan keputusan yang dibuat adalah (melepaskan peluang yang ada yang digunakan oleh perusahaan lain) atau memaksa (berinvestasi) untuk mengatasi peluang tersebut. Sel D: Kontrol Kerusakan Sel ini adalah sel terlemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan perusahaan dan ancaman eksternal. Oleh karena itu, satu keputusan yang salah akan membawa bencana besar bagi perusahaan. Strategi yang Anda pilih adalah Damage Control, sehingga tidak akan menjadi lebih buruk dari yang Anda harapkan.

b. Pendekatan Kualitatif Analisis SWOT

Matriks Penilaian Faktor Internal dan Eksternal (Internal Factor Assessment IFE Matrix dan External Factor Assessment EFE Matrix) adalah informasi eksternal yang mencakup informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. meringkas dan mengevaluasi. Data SWOT kualitatif di atas dapat dibuat secara kuantitatif dengan menghitung analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson untuk memastikan bahwa lokasi perusahaan yang sebenarnya diketahui. Perhitungan dilakukan dalam tiga tahap:

- 1) Hitung skor (a) dan bobot (b) dari poin faktor dari setiap faktor SWOT, dan jumlah total poin perkalian dan bobot ($c = a \times b$). Perhitungan jumlah poin (a) Setiap poin faktor dilakukan secara independen (penilaian poin faktor tidak boleh mempengaruhi atau dipengaruhi evaluasi poin faktor lainnya). Memilih rentang skor dapat membuat perbedaan besar dalam keakuratan peringkat Anda, tetapi biasanya 1 hingga 10 digunakan, dengan 1 sebagai yang terendah dan 10 sebagai yang tertinggi. Bobot untuk setiap poin faktor dihitung secara bergantian. Dengan kata lain, skor poin faktor terdiri dari membandingkan kepentingannya dengan poin faktor lainnya. Oleh karena itu, rumusnya adalah nilai yang akan diperoleh (rentang nilai sama dengan jumlah poin faktor) dibagi dengan jumlah poin faktor.
- 2) Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- 3) Mencari posisi perusahaan yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT. Tahapan pemcocokan dan pemanduan penting akan dilakukan untuk melengkapi nilai bobot dan nilai rating kedua faktor strategis. Pembobotan ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE dan matriks EFE, sedangkan rating ditempatkan pada kolom ketiga matriks IFE dan matriks EFE

c. Faktor-faktor strategis Internal dan Eksternal (IFAS-EFAS)

Faktor strategis merupakan faktor kunci dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi kondisi dan situasi yang ada dan memberikan manfaat ketika mengambil tindakan positif. Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk menemukan berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Analisis lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengidentifikasi kemungkinan peluang dan ancaman yang berbeda. Masalah ini dapat mempengaruhi perusahaan di masa depan, sehingga Anda perlu mengidentifikasi masalah strategis untuk dipantau.

Cara-cara yang digunakan dalam penelitian faktor strategi internal (IFAS) menurut (David, 2009) cara-cara yang digunakan dalam penelitian faktor strategi internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS) adalah sebagai berikut

1. Susun kekuatan dan kelemahan pada kolom strategi
2. Beri rating pada kolom rating, rating didasarkan dengan kuesioner kepada Ahli. Skala yang digunakan 4 adalah mayor *strength* (sangat kuat), 3 adalah minor *strength* (kuat), 2 adalah minor *weakness* (lemah), 1 adalah mayor *weakness* (sangat lemah) yang didasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan.
3. Untuk memperoleh bobot dengan nilai 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) dengan membagikan kolom rating dengan total ranting.
4. Untuk memperoleh faktor pembobotan pada Skor dengan mengalikan bobot dengan rating
5. Jumlah hasil dari faktor pembobotan pada skor

d. Model Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT dapat menjelaskan dengan jelas bagaimana peluang dan risiko eksternal suatu perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Alternatif strategi merupakan hasil dari matriks analisis SWOT yang menghasilkan strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi alternatif yang dihasilkan setidaknya empat strategi sebagai hasil dari analisis matriks SWOT.

2.2.10 AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut (saaty, 1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (A.M.Pebakirang et al, 2017).

Proses Hierarki Analitik (AHP) dikembangkan oleh (Saaty 1993) dan dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagianbagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian obyek yang diamati menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.
- b. Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagianbagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau mempengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkannya seperti penentuan prioritas tindakan, alokasi sumber daya.

AHP banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramal hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, pengukuran performasi, optimasi dan pemecahan konflik.

Kelebihan dari metode AHP dalam pengambilan keputusan adalah:

- a. Dapat menyelesaikan permasalahan yang kompleks, dan strukturnya tidak beraturan, bahkan bahkan permasalahannya tidak terstruktur sama sekali.
- b. Kurang lengkapnya data tertulis atau data kuantitatif mengenai permasalahan tidak mempengaruhi kelancaran proses pengambilan keputusan karena penilaian merupakan sintesis pemikiran berbagai sudut pandang responden.
- c. Sesuai dengan kemampuan dasar manusia dalam menilai suatu hal sehingga memudahkan penilaian dan pengukuran elemen.
- d. Metode dilengkapi dengan pengujian konsistensi sehingga dapat memberikan jaminan keputusan yang diambil.

Disamping kelebihan-kelebihan di atas terdapat pula beberapa kesulitan dalam menerapkan metode AHP ini. Apabila kesulitan-kesulitan tersebut tidak dapat diatasi, maka dapat menjadi kelemahan dari metode AHP dalam pengambilan keputusan:

- a. AHP tidak dapat diterapkan pada suatu perbedaan sudut pandang yang sangat tajam atau ekstrim di kalangan responden.
- b. Responden yang dilibatkan harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup tentang permasalahan serta metode AHP.

AHP merupakan suatu cara untuk mengembangkan prioritas dari berbagai pilihan berdasarkan beberapa kriteria (multi-kriteria). Karena sifatnya yang multi kriteria, AHP sering digunakan untuk penentuan prioritas. AHP tidak hanya multi standar, tetapi juga berdasarkan proses yang terstruktur dan logis (Susila, 2007). Struktur hierarki memudahkan untuk mengatasi masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dengan memecahnya menjadi kelompok yang semakin sederhana. Kelompok-kelompok ini diatur dalam format hierarkis. Sebuah tujuan umum dapat dijelaskan dengan beberapa sub-tujuan yang lebih rinci untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan tujuan pertama. Penyempurnaan ini dapat berlanjut hingga tujuan operasional akhirnya tercapai. Proses evaluasi alternatif, yang merupakan ukuran pencapaian tujuan utama, dilakukan pada level terendah, dan unit yang menjadi tolok ukur kriteria dapat ditentukan pada level terendah ini. Deskripsi struktur

tujuan hierarkis tidak secara jelas menunjukkan seberapa besar proses pengambilan keputusan membagi tujuan menjadi tujuan bawahan. Ini adalah keputusan untuk memutuskan kapan harus berhenti menyusun tujuan-tujuan ini, dengan mempertimbangkan kekuatan atau kelemahan yang dihasilkan dari penyempurnaan lebih lanjut dari tujuan-tujuan ini. Kelebihan AHP dibanding dengan yang lainnya adalah :

1. Struktur yang berhierarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validasi sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambil keputusan.

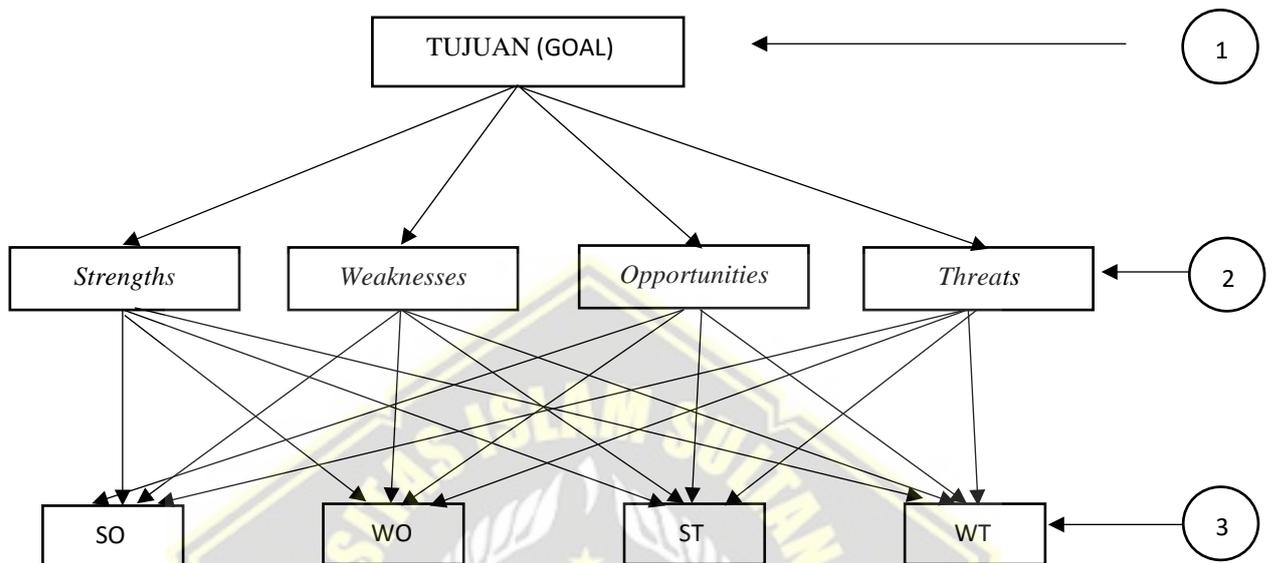
Dalam menyelesaikan persoalan dengan menggunakan metode AHP terdapat beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan yaitu:

1. *Decomposition*

Pengertian dekomposisi adalah membagi seluruh masalah menjadi elemen-elemen ke dalam suatu proses pengambilan keputusan secara hierarkis yang menghubungkan setiap atau semua elemen. Untuk hasil yang akurat, satu solusi dijalankan untuk elemen sampai tidak ada solusi lebih lanjut yang dapat dijalankan, memberikan beberapa tingkat masalah yang harus dipecahkan. Hirarki keputusan dapat dikategorikan sebagai lengkap atau tidak lengkap. Hirarki keputusan dikatakan lengkap jika semua anggota dari satu tingkat berhubungan dengan semua anggota tingkat berikutnya, tetapi hirarki keputusan yang tidak lengkap adalah kebalikan dari hirarki lengkap. Format struktur dekomposisi adalah:

1. Tujuan (*goal*), merupakan suatu kesepakatan antara kriteria dan subkriteria secara menyeluruh, merupakan tujuan utama dalam struktur hirarki.
2. Kriteria (*objective*) dan sub-kriteria (*sub-objective*), adalah jawaban dari apa yang ingin didapatkan atau dihasilkan. Faktor-faktor inilah yang dijadikan pertimbangan dalam memilih alternatif.

3. Alternatif, adalah bagian dari kriteria dari sub kriteria yang merupakan pilihan dalam proses pengambilan keputusan. Bagian ini merupakan bagian paling dasar dari suatu model hirarki.



Gambar 2.1 Struktur Hirarki
sumber: (Susila, (2007))

Struktur hierarki masalah disusun untuk mendukung proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan semua faktor pengambilan keputusan yang terdapat dalam sistem yang terorganisir. Sebagian besar masalah pada akhirnya sulit untuk dipecahkan karena proses penyelesaiannya tidak menganggap masalah sebagai suatu sistem dengan struktur tertentu.

2. Comparative Judgement

Evaluasi komparatif dilakukan dengan menilai kepentingan relatif antara dua elemen pada tingkat tertentu. Ini terkait dengan level atas. Evaluasi ini merupakan inti dari AHP karena hasil evaluasi ini dapat lebih mudah dinyatakan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*) yang berisi tingkat preferensi dari beberapa alternatif untuk setiap kriteria. .. Skala preferensi yang digunakan dalam penilaian berkisar dari skala terendah (*impotensi setara*) 1 hingga skala tertinggi (sangat penting) 9 skala. (Satty, 1991) Skala kuantitatif dari 1 sampai

9 dibuat untuk mengevaluasi perbandingan antara tingkat satu kriteria dan tingkat yang lain.

Tabel 2.3 Skala Perbandingan Saat Dalam AHP

| Intensitas kepentingan | keterangan | penjelasan |
|-------------------------------|--|---|
| 1 | Kedua kriteria sama penting | Dua kriteria mempunyai pengaruh yang sama besarnya terhadap tujuan |
| 3 | Kriteria yang satu sedikit lebih penting dari kriteria yang lainnya | Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong atau kriteria dibanding dengan kriteria lainnya. |
| 5 | Kriteria yang satu lebih penting dibanding dengan kriteria yang lainnya. | Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong atau kriteria dibanding dengan kriteria lainnya. |
| 7 | Satu kriteria jelas lebih penting dari kriteria yang lainnya. | Satu kriteria yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam prakteknya. |
| 2,4,6,8 | Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan. | Nilai-nilai ini diberikan jika ada dua kompromi diantara dua pilihan |
| kebalikan | Jika untuk alternatif i mendapatkan satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka mempunyai nilai kebalikannya dibanding i. | |

(Sumber : (Satty, 1991))

3. *Synthesis of priority*

Synthesis of priority merupakan analisis dengan menggunakan *eigen vector method* guna mendapatkan bobot yang relatif bagi unsur-unsur pengambilan keputusan.

4. *Logical Consistency*

Logical Consistency merupakan karakteristik yang penting dalam AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh *eigen vektor* yang diperoleh suatu vektor composite terukur yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

Menurut (Satty, 1991) Adapun langkah-langkah menyusun AHP dalam menentukan alternatif terbaik adalah :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.

2. Membuat struktur hirarki yang diawali tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan – subtujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang paling bawah.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan “*judgment*” dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat sub sistem hirarki dengan kriteria C dan sejumlah n alternatif dibawahannya. A_1 sampai A_n . Perbandingan antar alternatif untuk sub sistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$, seperti pada di bawah ini :

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| J | Z1 | Z2 | | Zn |
| Z1 | Z11 | Z12 | | Zn1 |
| Z2 | Z21 | Z22 | | Zn2 |
| | | | | |
| Zm | Zm1 | Zm2 | | Zmn |

(Sumber : (Satty, 1991))

Nilai K_{11} adalah nilai perbandingan elemen Z_1 (baris) pada Z_1 (kolom) yang menyatakan hubungan :

- a. Seberapa tinggi tingkat kepentingan Z_1 (baris) terhadap kriteria J dibandingkan dengan Z_1 (kolom).
- b. Seberapa tinggi dominasi ZK_1 (baris) terhadap Z_1 (kolom)
- c. Seberapa banyak sifat kriteria J terdapat pada Z^1 (baris) dibandingkan dengan Z^1 (kolom)

Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty, seperti pada tabel 2.4

4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgment* seluruhnya sebanyak $n \times [n-1/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya kriteria yang dibandingkan.

5. Menghitung nilai eigen dan menghitung konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung *vector eigen* dari setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai *vector eigen* merupakan bobot setiap elemen, dimana total keseluruhan dari *eigen vector* adalah 1. Langkah ini untuk mensintesis *judgment* dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data *judgment* harus diperbaiki.

Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata. Berikut merupakan rumus dalam menentukan *consistency index* (CI).

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \dots\dots\dots(1)$$

- CI = indeks konsistensi
- λ_{maks} = *eigen value* maksimum
- n = orde matriks

- a. Memeriksa *consistency ratio*.

Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi.

$$CR = CI/RI \dots\dots\dots(2)$$

Tabel 2.4 Nilai *Indeks Random Consistency*

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| N | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <i>Indeks Random Consistency</i> | 0 | 0 | 0,58 | 0,9 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 | 1,51 | 1,48 | 1,56 | 1,57 | 1,59 |

Sumber : (Nadila 2019)

Rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 %. Jika nilai yang diperoleh lebih dari 10% maka penilaian dari *judgment* harus diperbaiki/diulang.

2.3 Hipotesa dan Kerangka Teoritis

2.3.1 Hipotesa

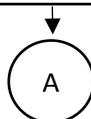
Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian. Permasalahan pada penelitian ini adalah adanya ketidakdisiplinan karyawan, tidak terpenuhinya target produksi karena banyak produk *reject*, dan hal ini disebabkan karena kurang telitinya para pekerja serta tidak ada karyawan yang memegang tugas sebagai *Quality Control*. Berdasarkan pada penelitian penelitian terdahulu, dengan menggunakan metode SWOT dan metode AHP mampu mengatasi permasalahan terkait dengan sumber daya manusia untuk mempengaruhi kualitas karyawan. Seperti pada penelitian (Umam and Atho'illah 2021) penelitian (Basuki, Fathoni, and Minarsih 2018) penelitian (Noor 2014), penelitian (Rahayu, Malik, and Minarsih 2018) dan sebagainya. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan menggunakan metode SWOT dan metode AHP untuk mengatasi masalah perusahaan terkait kinerja karyawan. Sehingga diharapkan dapat dilakukan analisis terkait faktor-faktor dan strategi-strategi yang diambil oleh CV. Askagun dalam pengembangan SDM yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan produksi.

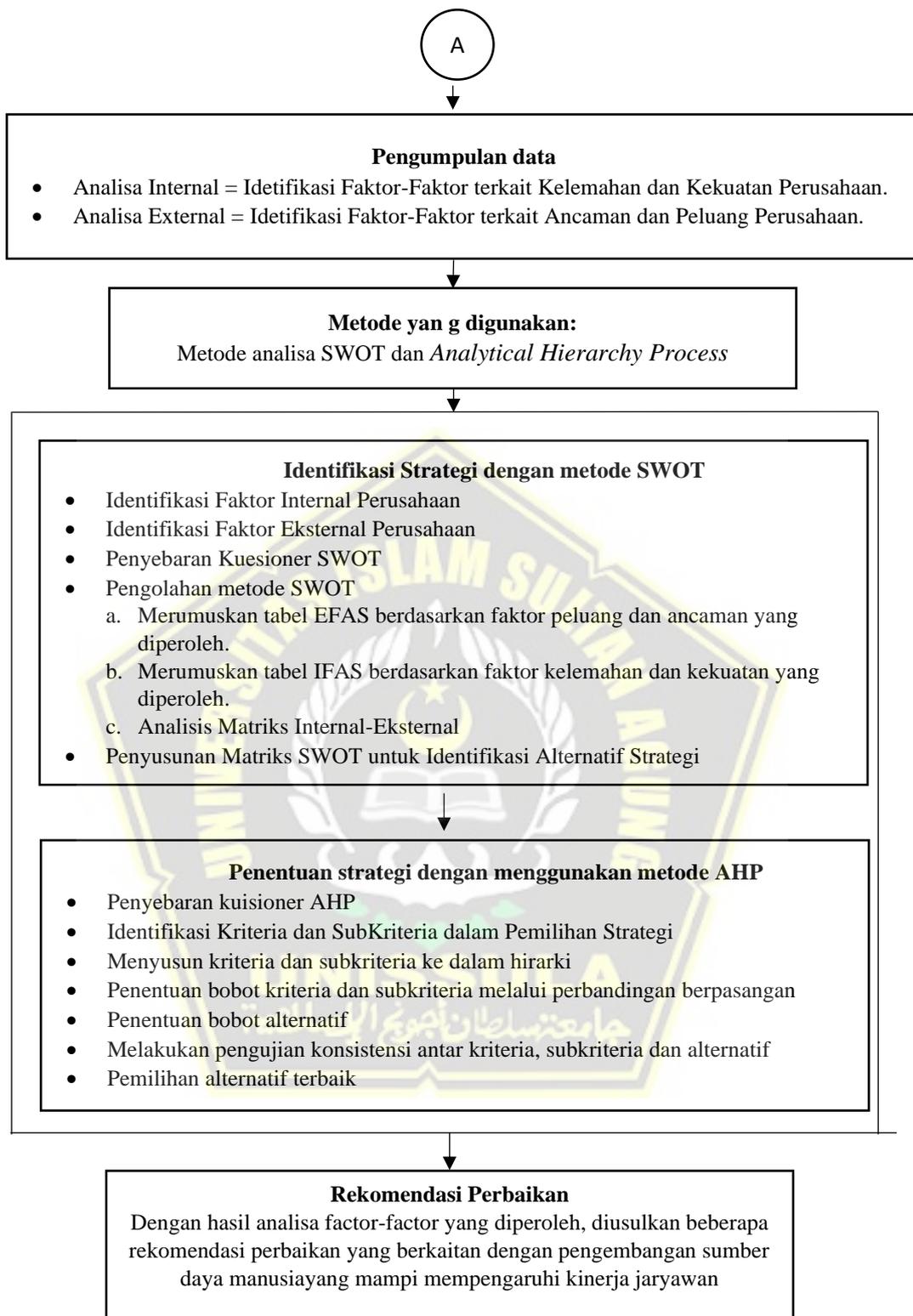
2.3.2 Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Permasalahan:

Terdapat banyak permasalahan yang dihadapi CV. Askagun khususnya terkait permasalahan pada karyawan yaitu diantaranya ketidakdisiplinan karyawan, tidak terpenuhinya target produksi karena banyak produk *reject*, dan hal ini disebabkan karena kurang telitinya para pekerja serta tidak ada karyawan yang memegang tugas sebagai *Quality Control*. Dari seluruh permasalahan tersebut, dapat dikatakan bahwa permasalahan utama pada CV. Askagun disebabkan karena buruknya kualitas karyawan.





Gambar 2.2 Kerangka Teoritis Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian untuk tugas akhir ini dilaksanakan di CV. Askagun Collection di devisi produksi yang berlokasi di Desa Bumirejo, Kecamatan Karangawen, Kabupaten Demak. CV. Askagun Collection merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *garment* atau konveksi yang memproduksi berbagai macam jenis pakaian seperti, baju, hem, rok, masker, celana, dan lain-lain. Objek yang diteliti adalah proses penentuan strategi terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

3.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah mengumpulkan data faktor internal dan faktor eksternal yang diperoleh dari wawancara secara langsung dengan manager CV. Askagun Collection guna mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan cara melakukan wawancara kepada manager CV. Askagun Collection dan memberikan kuisisioner kepada *Expert* untuk memberikan bobot/rating pada kuisisioner tersebut.

3.4 Pengujian Data

Pengujian data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan

$$\text{Indeks Konsistensi} = CI = \frac{\text{Rata-rata-}n}{n-1}$$

Jika $CI > 0$ maka $CR = \frac{CI}{RI}$

3.5 Metode Analisis

Teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisa data kuantitatif. Analisa data kuantitatif yaitu analisa terhadap data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan mengenai data faktor internal dan external yang dimiliki perusahaan.

3.6 Pembahasan

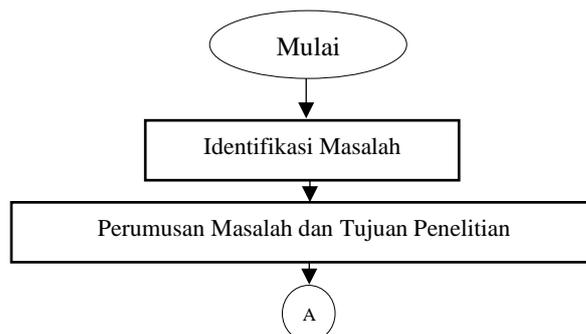
Pada tahap ini, melakukan identifikasi strategi dengan metode SWOT dengan menentukan factor internal dan eksternal perusahaan kemudian mentranfer factor internal dan eksternal kedalam tabel IFAS, EFAS kemudian menentukan analisis SWOT dan identifikasi alternatif strategi. Selanjutnya identifikasi kriteria dalam pemilihan strategi kemudian menyusun kriteria kedalam hirarki kemudian melakukan pengujian konsistensi antar alternatif dan pemilihan alternatif terbaik.

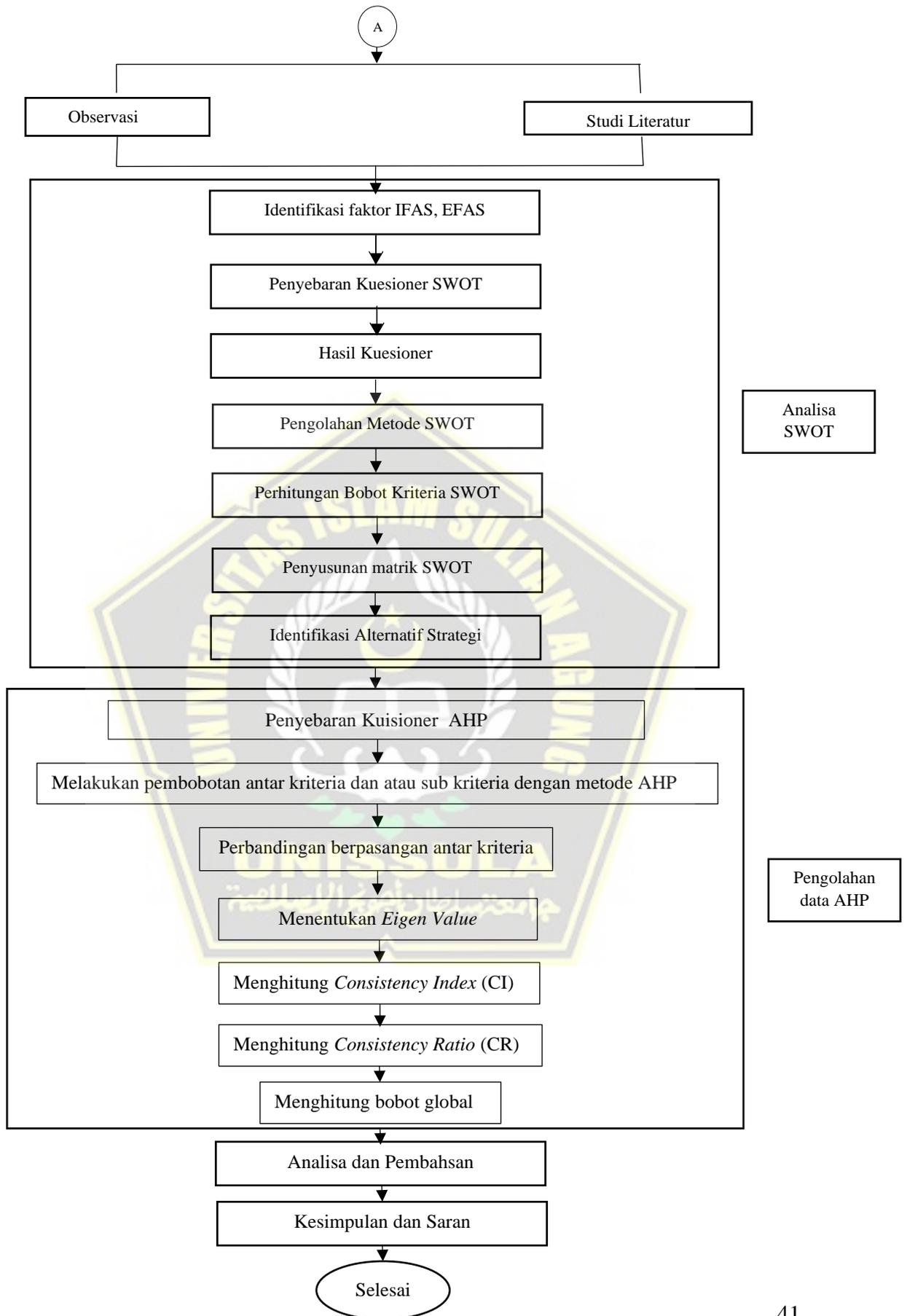
3.7 Penarikan Kesimpulan

Setelah dilakukan pengolahan data, maka dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan. Setelah didapatkan kesimpulan, maka hasil akhir dari pengolahan data dan pembahasan dengan memberikan saran yang nantinya akan bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia pada kinerja karyawan divisi produksi di CV. Askagun Collection.

3.8 Flowchart Penelitian

Tahap penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 3.1 Flowcart Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DATA DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan CV. Askagun

CV. Askagun Collection merupakan suatu perusahaan yang telah bergerak dengan berbagai macam produksi di bidang *garment* (konveksi). Perusahaan yang didirikan pada tahun 2015 lebih tepatnya pada tanggal 1 Februari. CV. Askagun beralamatkan di dukuh titang, desa bumirejo, kecamatan karangawen, kabupaten Demak. Dipimpin oleh direktur yang bernama Bapak Ngusman dengan tenaga kerja yang awalnya sebanyak 36 orang.

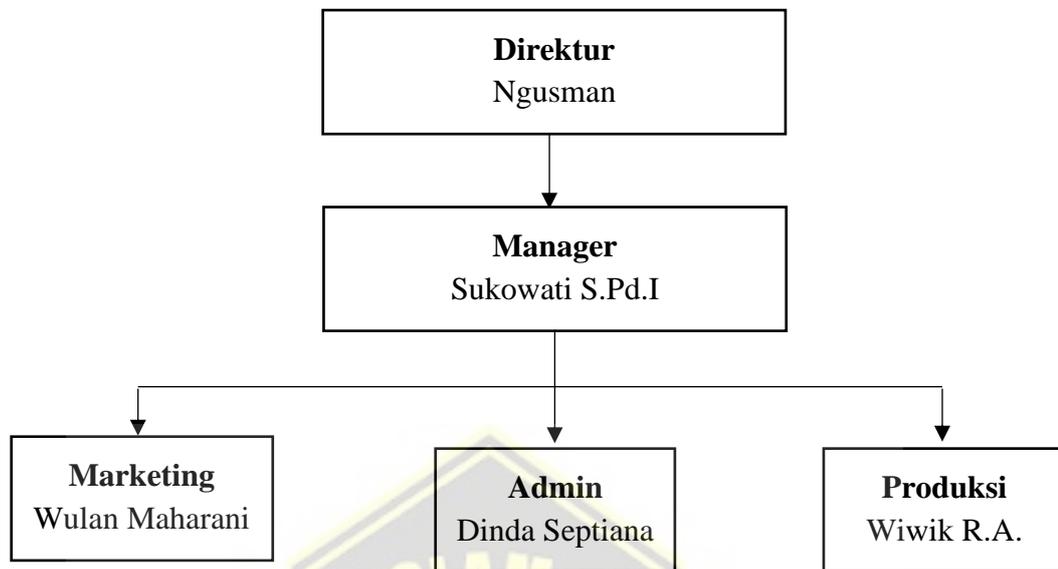
CV. Askagun Collection memiliki luas pabrik sekitar 280 m², perusahaan yang bergerak di bidang konveksi/garmen diawal produksinya, persusahaan hanya memproduksi baju hem anak-anak. Namun sekarang perusahaan memproduksi semakin banyak jenis pakaian, seperti Hem, Masker, celana, rok, baju anak, dan lain-lain.

4.1.1 Struktur Organisasi CV. Askagun Collection

Pada suatu pencapaian tujuan organisasi perusahaan, diperlukan suatu struktur organisasi yang mana orang-orang dikoordinasikan tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan bekerjasama atas dasar pembagian tugas dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu.

Struktur organisasi dibuat agar nampak jelas hubungan antara bagian dalam suatu organisasi baik fungsi maupun kedudukannya, hal ini bertujuan agar setiap bagian dapat bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Melihat struktur organisasi perusahaan CV Askagun Collecton maka dapat dikatakan bahwa organisasi yang diterapkan oleh perusahaan ini adalah organisasi garis. Pada organisasi seperti ini, garis kekuasaan dan tanggung jawab terletak pada masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan CV Askagun Collecton Demak, berikut ini adalah gambar struktur organisasi perusahaannya



Gambar 4.1 Struktur Organisasi pada CV. Askagun

Keteranga:

- a. **Direktur** : Mengembangkan perusahaan secara menyeluruh, bertanggung jawab penuh atas seluruh karyawan dan pengembangan jangka panjang perusahaan, mengambil keputusan-keputusan penting dalam perusahaan.
- b. **Manager** : Mengatur keseimbangan sebuah manajemen. Mengawasi seluruh karyawan dan merencanakan pengembangan jangka panjang perusahaan, melakukan perencanaan, mengelola dan mengawasi kegiatan dalam manajemen. Ditambah lagi menentukan standar kualitas, mengadakan evaluasi dan memberikan pengaruh baik kepada karyawan.
- c. **Marketing** : menghasilkan penjualan dari produk yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dari setiap produk yang dijual.
- d. **Admin** : Mengurus proses administrasi dan menyusun laporan hasil produksi.
- e. **Produksi** : Bertanggung jawab dan mengawasi pelaksanaan proses produksi, mulai dari bahan baku awal sampai menjadi barang jadi. Menjaga agar mutu bahan baku dalam proses dan mutu barang jadi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

4.1.2 Kondisi Internal

Kondisi Internal diperoleh dari hasil wawancara dengan manager dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Kondisi internal ini terkait 2 macam, yakni kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*). Berikut ini adalah kondisi internal dalam CV. Askagun:

1. Kekuatan (*Strenght*)

CV. Askagun memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi, sehingga para karyawan memiliki bekal dan pengetahuan yang cukup terkait proses produksi sesuai dengan tanggung jawab dan bagian masing-masing. Selain itu, CV. Askagun memiliki lokasi perusahaan yang cukup strategis dimana lokasinya berada di jalan raya, sehingga dekat dengan akses untuk distribusi barang jadi ke konsumen, akses memperoleh bahan baku yang mudah, dan kebanyakan karyawan perusahaan tersebut tempat tinggalnya dekat dengan CV. Askagun. Tidak hanya itu, mesin-mesin produksi yang dimiliki oleh CV. Askagun juga masih baik, sehingga tidak sering mengalami trouble dan waktu maintenance hanya memerlukan waktu yang relatif singkat, sehingga para karyawan tidak sering terganggu dengan adanya *trouble* mesin dan bisa berfokus pada proses produksi. Dan di CV. Askagun, mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda, sehingga masih sangat produktif dan memiliki semangat belajar serta bekerja yang sangat tinggi. Selain itu, CV. Askagun seringkali memperoleh raw material atau bahan baku yang memiliki kualitas baik atau sesuai dengan standar dari para supplier, sehingga para karyawan tidak terlalu berfokus pada pengecekan kualitas bahan baku dan bisa lebih berfokus pada proses produksi. Tidak hanya itu, CV. Askagun memiliki kapasitas produksi yang cukup besar, sehingga dalam waktu 2 minggu, para karyawan mampu mengerjakan produk jadi hingga 1500 pcs. Dan terkait dengan perekrutan para karyawannya, CV. Askagun memiliki persyaratan khusus yang harus dipenuhi calon karyawan perusahaan yaitu memiliki pengalaman di bidangnya minimal 2 tahun, dan mampu mengoperasikan mesin jahit. Hal ini menjadi strategi recruitment yang diterapkan oleh CV. Askagun untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Struktur organisasi pada bagian produksi di CV. Askagun masih belum lengkap, karena hanya ada karyawan yang di setiap proses saja seperti *Cutting*, *Sewing*, *Obras*, *Folding* dan *Packing*, namun tidak ada karyawan yang ditempatkan sebagai *Quality Control*. Padahal bagian *Quality Control* ini sangat penting untuk mengontrol dan menjamin kualitas dari produk jadi. Selain itu, para karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk serta tidak memiliki pengetahuan yang cukup terkait quality control sehingga seringkali mengalami *reject* produk. Tidak hanya itu, terkait dengan kehadiran, terdapat beberapa karyawan yang kurang disiplin dan beberapa kali tidak masuk, sehingga mengurangi hasil produksi. Dan saat permintaan produk mengalami lonjakan, perusahaan hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur saja tanpa mencoba melakukan strategi lain, seperti penambahan karyawan baru, subkontrak dengan perusahaan lain, sehingga terkadang beberapa kali, perusahaan tidak mampu mencapai target produksi yang diharapkan. Selain itu, tidak adanya reward berupa bonus yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan, sehingga para karyawan kurang memiliki motivasi kerja. Tidak hanya itu, belum adanya promosi jabatan di bagian quality control yang dilakukan oleh perusahaan kepada para karyawan yang berprestasi, sehingga para karyawan kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik. Dan yang terakhir, dalam mengerjakan produk baru, perusahaan selama ini kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan terutama mengenai detail produk yang sedang dikerjakan. Sehingga para karyawan tidak bisa memenuhi pesanan produk baru sesuai dengan keinginan pelanggan dan menimbulkan banyak produk *reject*.

4.1.3 Kondisi Eksternal

Kondisi eksternal diperoleh dari hasil wawancara dengan manager dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Kondisi external ini terkait 2 macam, yakni peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*). Berikut ini adalah kondisi external dalam CV. Askagun:

1. Peluang (*Opportunity*)

CV. Askagun memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan garment lainnya, sehingga strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh CV. Askagun selama ini yaitu dengan cara melakukan studi banding atau kunjungan kerja ke perusahaan yang bekerjasama dengan CV. Askagun yaitu di PT. Mitra Berjaya Garmino. Selain itu, sudah ada dan cukup banyak pula lulusan kejuruan di bidang tatabusana, sehingga hal ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk bisa mengembangkan perusahaan melalui penambahan karyawan baru. Tidak hanya itu, di CV. Askagun, mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda, sehingga memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru yang mampu meningkatkan kualitas karyawan. Dan perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan dengan memberikan reward berupa bonus salary. Selain itu, perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi secara singkat dengan bantuan lembaga *outsourcing* diluar, karena lembaga *outsourcing* saat ini sudah memiliki banyak relasi. Tidak hanya itu, perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar.

2. Ancaman (*Threats*)

Adanya perusahaan lain yang lebih besar dan menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih, sehingga terkadang para karyawan tergiur untuk pindah ke perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan juga terkadang mengalami kesulitan dalam mencari dan menemukan karyawan yang memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tidak hanya itu, dikarenakan adanya kondisi pandemi seperti sekarang ini, permintaan mengalami penurunan. Hal ini mengakibatkan penurunan gaji para karyawan, karena sistem pendapatan yang diperoleh para karyawan berupa sistem borongan. Dan meskipun saat ini sudah ada bahkan cukup banyak pula lulusan kejuruan di bidang tatabusana, namun hal ini belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan. Selain itu, Adanya

kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji karyawan. hal ini menyebabkan perusahaan cukup kesulitan untuk memberikan *reward* kepada para karyawan yang memiliki kerja yang bagus dan berprestasi. Sehingga dampaknya perusahaan mengalami kesulitan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dan yang terakhir, kebutuhan dan keinginan pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Perumusan Strategi Dengan SWOT

Setelah melakukan wawancara dengan manager perusahaan dan observasi yang dilakukan oleh peneliti maka diperoleh beberapa indikator untuk menentukan strategi-stratgi berdasarkan factor eksternal dan internal, data-data yang didapat kemudian dianalisis serta dirumuskan menjadi faktor-faktor SWOT dan dikelompokkan kedalam matriks SWOT. Berikut rincian analisis faktor eksternal dan internal perusahaan CV. Askagun Collection yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman:

a. Kekuatan (*Strengths*)

1. Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi,
2. Lokasi perusahaan yang cukup strategis,
3. Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik,
4. Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda,
5. Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik,
6. memiliki kapasitas produksi yang cukup besar, dan
7. Perekrutan calon karyawan yang bagus.

b. Kelemahan (*Weakness*)

1. Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap,
2. Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk,
3. Kurangnya kedisiplinan karyawan,
4. Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur,

5. Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan,
6. Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, dan
7. kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan.

c. Peluang (*Opportunity*)

1. Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya,
2. Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan, sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi,
3. Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru,
4. Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan,
5. Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi, dan
6. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar.

d. Ancaman (*Threats*)

1. Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik.
2. Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan,
3. Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya,
4. Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan,
5. Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan.
6. Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan.

Tabel 4.1 Matriks Strategi IF-EF CV. Askagun Collection

| Kekuatan (<i>Strengths</i>) | | Kelemahan (<i>Weakness</i>) | |
|--|----|---|----|
| Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi | S1 | Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap | W1 |
| Lokasi perusahaan yang cukup strategis | S2 | Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk | W2 |
| Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik | S3 | Kurangnya kedisiplinan karyawan | W3 |
| Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda | S4 | Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur | W4 |
| Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik | S5 | Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan | W5 |
| memiliki kapasitas produksi yang cukup besar | S6 | Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan | W6 |
| Perekrutan calon karyawan yang bagus | S7 | kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan | W7 |
| Peluang (<i>Opportunity</i>) | | Ancaman (<i>Threats</i>) | |
| Hubungan yang baik dengan perusahaan <i>garment</i> lainnya | O1 | Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik | T1 |
| Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi. | O2 | Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. | T2 |
| Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru. | O3 | Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya. | T3 |
| Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan | O4 | Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan | T4 |

| | | | |
|---|----|--|----|
| Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi | O5 | Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. | T5 |
| Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar | O6 | Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan. | T6 |

4.2.2 Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal

1. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Yang harus dilakukan dalam menentukan rating setiap strategi adalah melakukan pengisian kuisisioner tentang rating untuk menentukan faktor strategi internal (IFAS). Pengisian kuisisioner I ini dilakukan oleh manager pada CV. Askagun Collection. Berikut tabel skala perbandingan berpasangan:

Tabel 4.2 Skala Penilaian Rating Strategi

| Nilai Angka | Tingkat Preferensi |
|-------------|--------------------------------------|
| 1 | mayor <i>weakness</i> (sangat lemah) |
| 2 | minor <i>weakness</i> (lemah) |
| 3 | minor <i>strength</i> (kuat) |
| 4 | mayor <i>strength</i> (sangat kuat) |

Setelah melakukan konfirmasi kepada manager tentang rating setiap strategi maka diperoleh hasil berikut:

Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Strategi Pengembangan SDM Pada CV. Askagun

| No | Kekuatan (<i>Strengths</i>) | Rating |
|----|---|---------|
| 1 | Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi, | S1 4 |
| 2 | Lokasi perusahaan yang cukup strategis, | S2 3 |
| 3 | Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik, | S3 4 |
| 4 | Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda, | S4 3 |
| 5 | Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik | S5 3 |
| 6 | memiliki kapasitas produksi yang cukup besar, | S6 3 |

| | | | |
|------------------------------------|---|----|----|
| 7 | Perekrutan calon karyawan yang bagus. | S7 | 4 |
| Kelemahan (<i>Weakness</i>) | | | |
| 1 | Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap, | W1 | 2 |
| 2 | Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk, | W2 | 1 |
| 3 | Kurangnya kedisiplinan karyawan, | W3 | 1 |
| 4 | Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur, | W4 | 1 |
| 5 | Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan, | W5 | 2 |
| 6 | Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, | W6 | 2 |
| 7 | kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan. | W7 | 2 |
| Total | | | 35 |

Matriks IFAS merupakan matriks yang didapatkan dari perumusan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan CV. Askagun. Berikut merupakan cara menghitung bobot dan skor.

Menghitung bobot = Nilai rating pada masing-masing strategi / total rating

$$\text{Bobot S1} = 4 / 34 = 0,118$$

Menghitung Skor = Nilai rating pada masing-masing strategi x Bobot

$$\text{Skor S1} = 4 \times 0,118 = 0,471$$

Penentuan bobot dan skor didasarkan pada hasil wawancara dengan manager CV. Askagun, dengan rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil Matriks IFAS

| No | Kekuatan (<i>Strengths</i>) | Rating | Bobot | Skor |
|----|--|---------|-------|-------|
| 1 | Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi | S1 4 | 0,114 | 0,457 |
| 2 | Lokasi perusahaan yang cukup strategis | S2 3 | 0,086 | 0,257 |
| 3 | Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik | S3 4 | 0,114 | 0,457 |
| 4 | Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda | S4 3 | 0,086 | 0,257 |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|----|----|-------|-------|
| 5 | Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik | S5 | 3 | 0,086 | 0,257 |
| 6 | memiliki kapasitas produksi yang cukup besar | S6 | 3 | 0,086 | 0,257 |
| 7 | Perekrutan calon karyawan yang bagus | S7 | 4 | 0,114 | 0,457 |
| Kelemahan (<i>Weakness</i>) | | | | | |
| 1 | Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap | W1 | 2 | 0,057 | 0,114 |
| 2 | Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk | W2 | 1 | 0,029 | 0,029 |
| 3 | Kurangnya kedisiplinan karyawan | W3 | 1 | 0,029 | 0,029 |
| 4 | Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur | W4 | 1 | 0,029 | 0,029 |
| 5 | Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan | W5 | 2 | 0,057 | 0,114 |
| 6 | Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan | W6 | 2 | 0,057 | 0,114 |
| 7 | kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan | W7 | 2 | 0,057 | 0,114 |
| Total | | | 35 | 1 | 2,943 |

Berdasarkan matrik IFAS dapat dilihat bahwa terdapat lima kekuatan dan empat kelemahan yang dimiliki CV. Askagun. Dengan total rating 35 total bobot sebesar 1,00 dan total skor pada faktor internal adalah 2,94

2. External Factor Analysis Summary (EFAS)

Yang harus dilakukan dalam menentukan rating setiap strategi adalah melakukan pengisian kuisioner tentang rating untuk menentukan faktor strategi Eksternal (EFAS). Pengisian kuisioner I ini dilakukan oleh manager pada CV. Askagun Collection. Berikut tabel skala perbandingan berpasangan:

Tabel 4.5 Skala Penilaian Rating Strategi

| Nilai Angka | Tingkat Preferensi |
|-------------|--------------------------------------|
| 1 | mayor <i>weakness</i> (sangat lemah) |
| 2 | minor <i>weakness</i> (lemah) |
| 3 | minor <i>strength</i> (kuat) |
| 4 | mayor <i>strength</i> (sangat kuat) |

Setelah melakukan konfirmasi kepada manager tentang rating setiap strategi maka diperoleh hasil berikut:

Tabel 4.6 Hasil Kuesioner Strategi Pengembangan SDM Pada CV. Askagun

| No | Peluang (<i>Opportunity</i>) | | Rating |
|----------------------------------|--|----|--------|
| 1 | Hubungan yang baik dengan perusahaan <i>garment</i> lainnya | O1 | 4 |
| 2 | Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi. | O2 | 3 |
| 3 | Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru. | O3 | 3 |
| 4 | Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan | O4 | 4 |
| 5 | Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi | O4 | 3 |
| 6 | Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer profesional dari luar | O6 | 3 |
| Ancaaman (<i>Threats</i>) | | | |
| 1 | Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik | T1 | 3 |
| 2 | Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. | T2 | 3 |
| 3 | Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya. | T3 | 2 |
| 4 | Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan | T4 | 2 |

| | | | |
|--------------|--|----|----|
| 5 | Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. | T5 | 2 |
| 6 | Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan. | T6 | 2 |
| Total | | | 34 |

Matriks EFAS merupakan matriks yang didapatkan dari perumusan faktor eksternal berupa kekuatan dan kelemahan CV. Askagun. Berikut merupakan cara menghitung bobot dan skor.

Menghitung bobot = Nilai rating pada masing-masing strategi / total rating

$$\text{Bobot O1} = 4 / 34 = 0,118$$

Menghitung Skor = Nilai rating pada masing-masing strategi x Bobot

$$\text{Skor O1} = 4 \times 0,118 = 0,471$$

Penentuan bobot dan skor didasarkan pada hasil wawancara dengan manager CV. Askagun, dengan rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Matriks EFAS

| No | Peluang (<i>Opportunity</i>) | Rating | Bobot | Skor |
|----|---|---------|-------|-------|
| 1 | Hubungan yang baik dengan perusahaan <i>garment</i> lainnya | O1 4 | 0,118 | 0,471 |
| 2 | Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi. | O2 3 | 0,088 | 0,265 |
| 3 | Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru. | O3 3 | 0,088 | 0,265 |
| 4 | Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan | O4 4 | 0,118 | 0,471 |
| 5 | Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi | O4 3 | 0,088 | 0,265 |

| | | | | | |
|---------------------------|--|----|----|-------|-------|
| 6 | Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer profesional dari luar | O6 | 3 | 0,088 | 0,265 |
| Ancaaman (Threats) | | | | | |
| 1 | Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik | T1 | 3 | 0,088 | 0,265 |
| 2 | Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. | T2 | 3 | 0,088 | 0,265 |
| 3 | Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya. | T3 | 2 | 0,059 | 0,118 |
| 4 | Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan | T4 | 2 | 0,059 | 0,118 |
| 5 | Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. | T5 | 2 | 0,059 | 0,118 |
| 6 | Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi. | T6 | 2 | 0,059 | 0,118 |
| Total | | | 34 | 1 | 3,000 |

Berdasarkan matrik EFAS dapat dilihat bahwa terdapat tiga peluang dan dua ancaman yang dimiliki CV. Askagun. Dengan total rating 34 total bobot sebesar 1,00 dan total skor pada faktor Eksternal adalah 3,000.

4.2.3 Matriks Internal-Eksternal

Berdasarkan hasil dari faktor strategi internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) di atas maka dilakukan pembobotan menggunakan tabel IE agar diketahui dimana posisi perusahaan seperti pada gambar 4.1 berikut:

| | | Skor Total Matriks IFAS (2,94) | | |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------------------|---|---|
| | | Kuat 3,0 - 4,0 | Rata-rata 2 – 2,99 | Lemah 1 – 1,99 |
| Skor Total Matriks EFAS (3,00) | Kuat 3,0 - 4,0 | I <i>Growth And build</i> | II <i>Growth And build</i> | III <i>Hold and maintan</i> |
| | Rata-rata 2 – 2,99 | IV <i>Growth And build</i> | V <i>Hold and maintan</i> | VI <i>Harvest or divestitute</i> |
| | Lemah 1 – 1,99 | VII <i>Hold and maintan</i> | VIII <i>Harvest or divestitute</i> | IX <i>Harvest or divestitute</i> |

Gambar 4.1 Posisi Perusahaan CV. Askagun Collection

Berdasarkan hasil analisa melalui matriks IE di atas, maka dapat diketahui posisi perusahaan CV. Askagun saat ini berada pada sel II yaitu strategi tumbuh dan berkembang (*Growth and Build*).

4.2.4 Matriks SWOT

Untuk memperoleh alternatif strategi berdasarkan analisa faktor internal dan eksternal CV. Askagun yang berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman maka dapat dituangkan dalam bentuk matriks SWOT. Matriks SWOT dapat membantu memperjelas alternatif strategi yang akan dipilih berdasarkan faktor diatas. Alternatif strategi CV. Askagun dalam matriks SWOT yaitu:

| | | |
|--|--|---|
| <p>3. Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru.</p> <p>4. Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan.</p> <p>5. Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi</p> <p>6. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar</p> | <p>kompeten di bidangnya. (S4, S7, O2, O3, O5)</p> <p>3. Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan. (S2, O5)</p> <p>4. Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik. (S3, O4, O6)</p> <p>5. Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (quality control) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan. (S5, S6, O4, O6)</p> | <p>memotivasi para karyawan. (W3, W5, O1, O4, O6)</p> <p>3. Untuk mengatasi lonjakan permintaan, perusahaan tidak hanya menerapkan strategi lembur, tapi juga melakukan strategi lain dengan recruitment karyawan baru yang kompeten. (W4, O2, O5)</p> <p>4. Dengan melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang lain akan diberikan reward berupa kenaikan jabatan. (W5, W6, O4, O6)</p> <p>5. Dengan melakukan briefing atau koordinasi sebelum produksi dimulai, sehingga para karyawan yang masih baru atau muda bisa mengikuti proses produksi dengan baik. (W7, O3, O4, O6)</p> |
| <p>Ancaman (Threats)</p> <p>1. Para karyawan yang memiliki keterampilan yang memadai akan tergiur untuk memilih perusahaan yang besar dan menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih.</p> <p>2. Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai</p> | <p>Strategi ST</p> <p>1. Mengadakan program pelatihan atau training kepada para karyawan sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (S1, T2, T4)</p> <p>2. Selain lokasi perusahaan yang strategis, perusahaan juga menambahkan fasilitas</p> | <p>Strategi WT</p> <p>1. Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memangkas biaya produksi, sehingga sisa anggaran yang dimiliki mampu digunakan untuk menambahkan karyawan baru pada posisi yang belum ada di struktur organisasi, sehingga dapat memperoleh karyawan baru yang memiliki</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>dengan kebutuhan perusahaan.</p> <p>3. Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya.</p> <p>4. Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan</p> <p>5. Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan.</p> <p>6. Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan.</p> | <p>serta jaminan agar orang-orang tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan. (S2, S3, T1)</p> <p>3. Mengadakan recruitment di sekolah-sekolah kejuruan terbaik agar memperoleh karyawan-karyawan yang masih muda sehingga masih sangat produktif dan memiliki semangat belajar serta bekerja yang sangat tinggi. (S4, S7, T6)</p> <p>4. Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memberikan upah atau hak yang sesuai dan tidak terlalu mengikuti kondisi kenaikan UMR serta mampu memberikan reward agar karyawan termotivasi dan mampu meningkatkan kapasitas produksi perusahaan. (S6, T3, T5)</p> <p>5. Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control yang baik sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (S5, T2, T4)</p> | <p>ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (W1, T2, T4, T5)</p> <p>2. Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control dan kedisiplinan sehingga karyawan bisa semakin teliti dalam mengerjakan produk dan memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (W2, W3, T2, T4)</p> <p>3. Mengganti alternatif lembur dengan strategi melakukan recruitment karyawan baru dari sekolah-sekolah kejuruan agar memperoleh karyawan yang lebih berkualitas. (W4,T6)</p> <p>4. Dengan meningkatkan fasilitas, jaminan serta memberikan promosi jabatan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pada para karyawan. (W5, W6, T1)</p> <p>5. Melakukan koordinasi dan komunikasi terkait pinjaman dana dari perusahaan untuk para karyawan agar tercukupi kebutuhannya. (T3, W7)</p> |
|--|--|--|

Berdasarkan tabel matriks SWOT diatas, diperoleh 4 alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia CV. Askagun Collection yaitu:

1. SO (*Strenght Opportunity*) yaitu:

- Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi.
- Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya.
- Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan.
- Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik.
- Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.

2. WO (*Weakness Opportunity*) yaitu:

- Menambahkan karyawan bagian *quality control* sehingga mampu melengkapi struktur organisasi perusahaan dan meningkatkan kualitas produksi.
- Melakukan study banding ke perusahaan lain untuk mengetahui dan meningkatkan tingkat kedisiplinan serta memotivasi para karyawan.
- Untuk mengatasi lonjakan permintaan, perusahaan tidak hanya menerapkan strategi lembur, tapi juga melakukan strategi lain dengan recruitment karyawan baru yang kompeten.
- Dengan melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang lain akan diberikan reward berupa kenaikan jabatan.
- Dengan melakukan briefing atau koordinasi sebelum produksi dimulai, sehingga para karyawan yang masih baru atau muda bisa mengikuti proses produksi dengan baik.

3. ST (*Strenght Threats*) yaitu:

- Mengadakan program pelatihan atau training kepada para karyawan sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Selain lokasi perusahaan yang strategis, perusahaan juga menambahkan fasilitas serta jaminan agar orang-orang tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan.
- Mengadakan recruitment di sekolah-sekolah kejuruan terbaik agar memperoleh karyawan-karyawan yang masih muda sehingga masih sangat produktif dan memiliki semangat belajar serta bekerja yang sangat tinggi.
- Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memberikan upah atau hak yang sesuai dan tidak terlalu mengikuti kondisi kenaikan UMR serta mampu memberikan reward agar karyawan termotivasi dan mampu meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.
- Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control yang baik sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4. WT (*Weakness Threats*) yaitu:

- Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memangkas biaya produksi, sehingga sisa anggaran yang dimiliki mampu digunakan untuk menambahkan karyawan baru pada posisi yang belum ada di struktur organisasi, sehingga dapat memperoleh karyawan baru yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control dan kedisiplinan sehingga karyawan bisa semakin teliti dalam mengerjakan produk dan memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- Mengganti alternatif lembur dengan strategi melakukan recruitment karyawan baru dari sekolah-sekolah kejuruan agar memperoleh karyawan yang lebih berkualitas.
- Dengan meningkatkan fasilitas, jaminan serta memberikan promosi jabatan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pada para karyawan.
- Melakukan koordinasi dan komunikasi terkait pinjaman dana dari perusahaan untuk para karyawan agar tercukupi kebutuhannya.

4.2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Setelah memperoleh alternatif strategi berdasarkan analisa SWOT langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif terbaik yang dapat di usulkan pada CV. Askagun dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan metode yang tepat digunakan untuk mencari alternatif terbaik dari berbagai pilihan alternatif yang diperoleh dari metode SWOT karena menggunakan prespektif expert dalam pemberian bobot bagi masing masing kriteria.

4.2.6 Profil Expert

Penentuan dan pemberian bobot pada tiap-tiap kriteria dan sub kriteria maka perlu yang namanya *Expert*. *Expert* atau Ahli adalah seorang yang memiliki kompetensi yang cukup untuk dijadikan sebagai pemberi nilai pada penelitian kali ini. Pada CV. Askagun memiliki seorang ahli yang bernama lengkap Sukowati beliau merupakan seorang manager CV. Askagun Collection. Kiprah beliau di perusahaan ini sudah sangat lama sejak awal berdirinya perudahaan pada tahun 2015, bahkan beliau ikut dalam mendirikan perusahaan. Oleh karena itu beliau dianggap memiliki kompetensi yang cukup untuk dijadikan sebagai *expert* pada penelitian kali ini.

4.2.7 Identifikasi Kriteria Dan Sub Kriteria Dalam Struktur Hirarki

Kriteria yang diidentifikasi adalah kriteria yang berhubungan dengan pemilihan strategi pengembangan sumber daya manusia CV. Askagun dimana

informasi tersebut diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait, studi literature, dan konsultasi dengan *expert*.

Kriteria dalam struktur hirarki pada pemilihan strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV.Askagun adalah *Strenght* (S), *Weakness* (W), *Opportunity* (O) dan *Threats* (T), dimana keempat kriteria ini memiliki sub kriteria masing-masing.

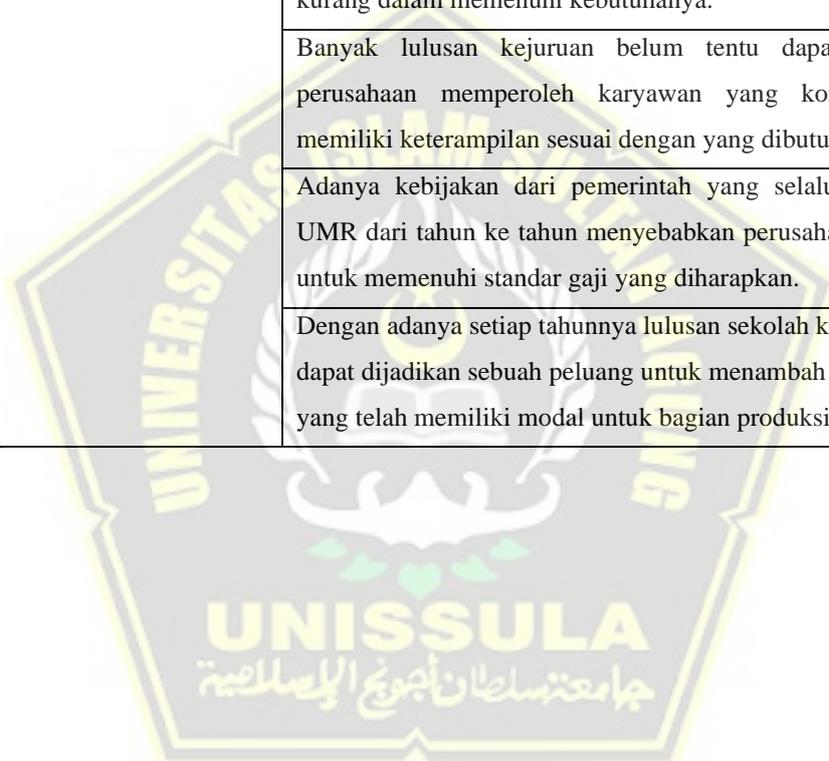
Sub Kriteria dari kriteria *Strenght* (S) adalah Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi (S1), Lokasi perusahaan yang cukup strategis (S2), Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik (S3), Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda (S4), Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik (S5), memiliki kapasitas produksi yang cukup besar (S6), Perekrutan calon karyawan yang bagus (S7). Sub Kriteria dari kriteria *Weakness* (W) adalah Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap (W1), Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk (W2), Kurangnya kedisiplinan karyawan (W3), Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur (W4), Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan (W5), Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan (W6) dan kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan (W7). Sub Kriteria dari kriteria *Opportunity* (O) adalah Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya (O1), Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi (O2), Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru (O3), Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan (O4), Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi (O5), Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatang trainer professional dari luar (O6). Sub Kriteria dari kriteria *Threats* (T) adalah Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik (T1), Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (T2), Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan

karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya (T3), Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan (T4), Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. (T5), Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan. (T6).

Tabel 4.9 Identifikasi Kriteria dan Sub Kriteria Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia CV. Askagun

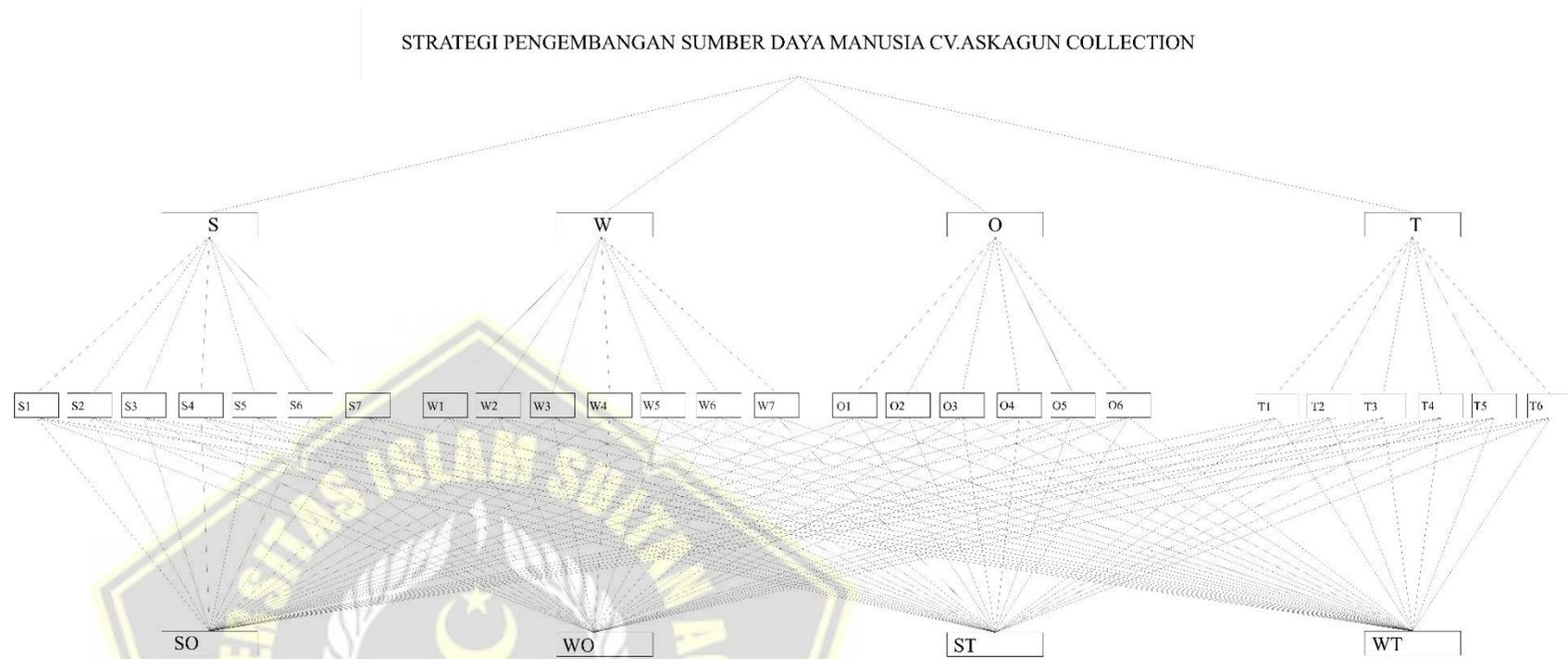
| No | Kriteria | Sub Kriteria |
|----|------------------------|--|
| 1 | <i>Strenght (S)</i> | Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi |
| | | Lokasi perusahaan yang cukup strategis |
| | | Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik |
| | | Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda |
| | | Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik |
| | | memiliki kapasitas produksi yang cukup besar |
| | | Perekrutan calon karyawan yang bagus |
| 2 | <i>Weakness (W)</i> | Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap |
| | | Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk |
| | | Kurangnya kedisiplinan karyawan |
| | | Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur |
| | | Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan |
| | | kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan |
| | | Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan |
| 3 | <i>Opportunity (O)</i> | Hubungan yang baik dengan perusahaan <i>garment</i> lainnya |
| | | Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi. |
| | | Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru. |
| | | Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan |

| | | |
|---|--------------------|--|
| | | Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi |
| | | Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar |
| 4 | <i>Threats (T)</i> | Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik |
| | | Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. |
| | | Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya. |
| | | Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan |
| | | Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. |
| | | Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi. |



4.2.8 Menyusun Kriteria dan Alternatif Kedalam Hirarki

Berikut hirarki strategi pengembangan sumber daya manusia di CV. Askagun berdasarkan pada kriteria dan alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia di CV. Askagun:



Gambar 4.3 Hirarki Analisa AHP Strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV.Askagun

4.2.9 Penjelasan Struktur Hirarki

Berikut merupakan penjelasan dari struktur hirarki:

1. Hirarki 1 (Tujuan)

Hirarki 1 merupakan tujuan yang akan dicapai dimana dalam hal ini merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang terpilih untuk di terapkan pada CV. Askagun Collection.

2. Hirarki 2 (Kriteria)

Hirarki 2 merupakan kriteria yang merupakan hal-hal penting yang menjadi tolak ukur dalam menentukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat untuk diterapkan pada CV. Askagun Collection. Pada penelitian ini terdapat 4 kriteria yang diperoleh berdasarkan pada wawancara, studi literature, kemudian dilakukan konfirmasi expert, yaitu:

- Strength (S)
- Weakness (W)
- Opportunity (O)
- Threats (T)

3. Hirarki 3 (Sub Kriteria)

Hirarki 3 merupakan sub kriteria dari masing masing kriteria. Sub Kriteria dari kriteria *Strength* (S) adalah Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi (S1), Lokasi perusahaan yang cukup strategis (S2), Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik (S3), Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda (S4), Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik (S5), memiliki kapasitas produksi yang cukup besar (S6), Perekrutan calon karyawan yang bagus (S7). Sub Kriteria dari kriteria *Weakness* (W) adalah Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap (W1), Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk (W2), Kurangnya kedisiplinan karyawan (W3), Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur (W4), Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan (W5), Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan (W6). Sub Kriteria dari kriteria *Opportunity* (O) adalah Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya (O1), Dengan

adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi (O2), Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru (O3), Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan (O4), Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi (O5), Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer profesional dari luar (O6). Sub Kriteria dari kriteria *Threats* (T) adalah Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik (T1), Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (T2), Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya (T3), Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan (T4), Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. (T5), Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan. (T6).

4. Hirarki 4 (Alternatif)

Berdasarkan analisa SWOT terdapat empat alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV. Askagun yaitu:

a. **SO (*Strenght Opportunity*) yaitu:**

- Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi.
- Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya.
- Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan.
- Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik.

- Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan

b. WO (*Weakness Opportunity*) yaitu:

- Menambahkan karyawan bagian *quality control* sehingga mampu melengkapi struktur organisasi perusahaan dan meningkatkan kualitas produksi.
- Melakukan study banding ke perusahaan lain untuk mengetahui dan meningkatkan tingkat kedisiplinan serta memotivasi para karyawan.
- Untuk mengatasi lonjakan permintaan, perusahaan tidak hanya menerapkan strategi lembur, tapi juga melakukan strategi lain dengan recruitment karyawan baru yang kompeten.
- Dengan melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang lain akan diberikan reward berupa kenaikan jabatan.
- Dengan melakukan briefing atau koordinasi sebelum produksi dimulai, sehingga para karyawan yang masih baru atau muda bisa mengikuti proses produksi dengan baik.

c. ST (*Strenght Threats*) yaitu:

- Mengadakan program pelatihan atau training kepada para karyawan sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Selain lokasi perusahaan yang strategis, perusahaan juga menambahkan fasilitas serta jaminan agar orang-orang tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan.
- Mengadakan recruitment di sekolah-sekolah kejuruan terbaik agar memperoleh karyawan-karyawan yang masih muda sehingga masih sangat produktif dan memiliki semangat belajar serta bekerja yang sangat tinggi.
- Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memberikan upah atau hak yang sesuai dan tidak terlalu mengikuti kondisi

kenaikan UMR serta mampu memberikan reward agar karyawan termotivasi dan mampu meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.

- Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control yang baik sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d. WT (*Weakness Threats*) yaitu:

- Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memangkas biaya produksi, sehingga sisa anggaran yang dimiliki mampu digunakan untuk menambahkan karyawan baru pada posisi yang belum ada di struktur organisasi, sehingga dapat memperoleh karyawan baru yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control dan kedisiplinan sehingga karyawan bisa semakin teliti dalam mengerjakan produk dan memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Mengganti alternatif lembur dengan strategi melakukan recruitment karyawan baru dari sekolah-sekolah kejuruan agar memperoleh karyawan yang lebih berkualitas.
- Dengan meningkatkan fasilitas, jaminan serta memberikan promosi jabatan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pada para karyawan.
- Melakukan koordinasi dan komunikasi terkait pinjaman dana dari perusahaan untuk para karyawan agar tercukupi kebutuhannya

4.2.10 Penentuan Bobot Kepentingan Dengan Perhitungan AHP

Dalam melakukan pengolahan data menggunakan Analisa SWOT dan AHP setelah didapatkan kriteria dan subkriteria yang dibutuhkan, langkah selanjutnya adalah melakukan penentuan bobot kepentingan menggunakan perhitungan AHP. Dalam penentuan bobot kepentingan ini ada beberapa tahap yang perlu dilakukan yaitu pengisian kuisioner yang berisi tingkat kepentingan antar kriteria dan antar subkriteria, menentukan bobot kriteria dan subkriteria, dan melakukan perhitungan *consistency ratio*.

4.2.11 Perbandingan Berpasangan

Yang harus dilakukan dalam menentukan bobot kriteria dan subkriteria adalah melakukan pengisian kuisisioner tentang tingkat kepentingan antar kriteria dan subkriteria. Pengisian kuisisioner II ini dilakukan oleh manager pada CV. Askagun Collection. Dengan menggunakan perbandingan berpasangan merupakan pemberian bobot masing-masing kriteria dan subkriteria berdasarkan dari skala tingkat kepentingan. Berikut tabel skala perbandingan berpasangan:

Tabel 4.10 Skala Perbandingan Berpasangan

| Nilai Angka | Tingkat Preferensi |
|-------------|---|
| 1 | Sama penting |
| 3 | Sedikit lebih penting |
| 5 | Lebih penting |
| 7 | Sangat jelas lebih penting |
| 9 | Mutlak penting |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan |

A. Matrik Perbandingan Berpasangan

Setelah melakukan konfirmasi kepada *expert* tentang skala perbandingan berpasangan antar kriteria maka diperoleh hasil berikut:

Tabel 4.11 Maktrik perbandingan berpasangan antar kriteria

| | S | W | O | T |
|---|-----|-----|-----|---|
| S | 1 | 3 | 2 | 5 |
| W | 1/3 | 1 | 1/2 | 3 |
| O | 1/2 | 2 | 1 | 3 |
| T | 1/5 | 1/3 | 1/3 | 1 |

Keterangan:

- S = *Strenght*
- W = *Weakness*
- O = *Opportunity*
- T = *Threats*

Keterangan:

- 1 = Kriteria 1 (kiri) sama pentingnya dengan kriteria 1 (atas)
- 3 = Kriteria 1 (kiri) sedikit lebih penting dari kriteria 3 (atas)
- 1/3 = Kriteria 3 (kiri) tidak sedikit lebih penting dari kriteria 1 (atas)

B. Mengembangkan Preferensi Dalam Kriteria

- Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria Pada Level Tujuan

Untuk mengetahui tingkat konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar kriteria pada level tujuan yaitu dengan melakukan pengolahan data matrik perbandingan berpasangan hingga memperoleh nilai *Consistensi Ratio* (CR). Berikut pengolahan data untuk pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar kriteria pada level tujuan:

Tabel 4.12 Matrik pengembangan Preferensi dalam Kriteria

| | S | W | O | T |
|---|------|------|------|-------|
| S | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 5,00 |
| W | 0,33 | 1,00 | 0,50 | 3,00 |
| O | 0,50 | 2,00 | 1,00 | 3,00 |
| T | 0,20 | 0,33 | 0,33 | 1,00 |
| Σ | 2,03 | 6,33 | 3,83 | 12,00 |

Setelah didapatkan nilai kepentingan antar kriteria dalam bentuk desimal, langkah selanjutnya menentukan matriks normalisasi membagi tiap sel kriteria dalam tabel dengan jumlah kriteria dalam satu kolom. Berikut contoh perhitungan normalisasi matriks:

- a. Matrik baris pertama kolom S = nilai sel baris pertama / total nilai kolom S
= $1 / 2,03 = 0,49$
- b. Matrik baris pertama kolom W = nilai sel baris pertama / total nilai kolom W
= $3 / 6,33 = 0,47$
- c. Matrik baris pertama kolom O = nilai sel baris pertama / total nilai kolom O
= $2 / 3,83 = 0,52$

d. Matrik baris pertama kolom T = nilai sel baris pertama / total nilai kolom T
 $= 4 / 12.00 = 0,42$

Setelah didapatkan hasil matriks normalisasi, selanjutnya menentukan bobot parsial (*Eigen Vektor*) yaitu rata-rata nilai dari tiap baris dengan membagi jumlah tiap baris dengan banyaknya kriteria. Berikut merupakan contoh perhitungan bobot parsial:

Bobot parsial K1 = jumlah nilai baris pertama / 4

Bobot parsial K1 = 1,90 / 4 = 0,48

Dibawah ini adalah hasil matriks normalisasi dan bobot parsial dari kriteria dan subkriteria.

Tabel 4.13 Matrik Kriteria dengan Eigen Vektor

| | S | W | O | T | Total | Eigen Vektor |
|---|------|------|------|------|-------|--------------|
| S | 0,49 | 0,47 | 0,52 | 0,42 | 1,90 | 0,48 |
| W | 0,16 | 0,16 | 0,13 | 0,25 | 0,70 | 0,18 |
| O | 0,25 | 0,32 | 0,26 | 0,25 | 1,07 | 0,27 |
| T | 0,10 | 0,05 | 0,09 | 0,08 | 0,32 | 0,08 |
| Σ | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 1,00 |

Setelah didapatkan nilai matrik pembobotan dan *eigen vector* maka selanjutnya adalah dilakukan perhitungan *consistency ratio* untuk setiap kriteria dan subkriteria. Untuk mendapatkan nilai *consistency ratio* langkah yang dilakukan lebih dulu adalah mencari nilai *eigen value*, menghitung konsistensi vektor, menghitung λ maks, menghitung nilai *consistency indeks*, dan menghitung *consistency ratio*. Berikut tahapan yang dilakukan:

1. Mencari nilai *eigen value*

Eigen value = (matriks pembobotan) x (vektor *eigen vector* tiap baris)

$$\text{Bobot} = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 2 & 5 \\ 0,33 & 1 & 0,50 & 3 \\ 0,50 & 2 & 1 & 3 \\ 0,22 & 0,33 & 0,33 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,48 \\ 0,18 \\ 0,27 \\ 0,08 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,94 \\ 0,71 \\ 1,10 \\ 0,32 \end{bmatrix}$$

2. Perhitungan konsistensi vektor

Nilai konsistensi vektor didapat dari nilai eigen value dibagi nilai bobot parsial tiap baris

$$S = 1,94 / 0,48 = 4,08$$

$$W = 0,71 / 0,18 = 4,04$$

$$O = 1,10 / 0,27 = 4,10$$

$$T = 0,32 / 0,08 = 4,03$$

Jumlah = 16,24

3. Menghitung nilai λ maks

λ maks = jumlah konsistensi vektor / n

$$\lambda \text{ maks} = 16,24 / 4$$

$$\lambda \text{ maks} = 4,06$$

4. Menghitung consistency indeks (CI)

$$\begin{aligned} \text{Index Konsisten} = CI &= \frac{\text{Rata-rata} - n}{n-1} \\ &= \frac{4,06-4}{4-1} = \frac{0,06}{3} = 0,02 \end{aligned}$$

5. Menghitung *consistency ratio* (CR)

Consistency ratio didapat dari *consistency indeks* dibagi *random indeks* (RI). Berdasarkan tabel random indeks (RI) yang telah diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Nilai *Random Indeks*

| N | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| RI | 0,92 | 0 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,51 |

maka RI untuk orde matriks 4 adalah 0,90.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,02}{0,90} = 0,02 \text{ (2\%)}$$

Jika tingkat konsistensi $CR \leq 0,10$ maka tingkat konsistensi sangat memuaskan dan ampuh dalam pengambilan keputusan dengan AHP namun sebaliknya jika $CR > 0,10$ maka terdapat inkonsistensi yg serius dan hasil analisis AHP tidak mempunyai arti atau analisis AHP tidak ampuh dalam pengambil keputusan.

Berdasarkan data diatas secara umum, tingkat konsistensi kriteria yaitu 0,04 sangat memuaskan yang berarti $< 0,10$ yang berarti bahwa kriteria ampuh pada pengambilan keputusan dengan menggunakan AHP.

C. Matrik Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria

- Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Strenght* (S)

Setelah melakukan konfirmasi *expert* tentang skala perbandingan berpasangan antara sub kriteria *Strenght* maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria *Strenght* (S)

| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 |
|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| S1 | 1 | 7 | 4 | 6 | 3 | 5 | 2 |
| S2 | 1/6 | 1 | 1/4 | 1/2 | 1/5 | 1/3 | 1/6 |
| S3 | 1/3 | 3 | 1 | 3 | 1/2 | 2 | 1/3 |
| S4 | 1/5 | 1 | 1/2 | 1 | 1/4 | 1 | ¼ |
| S5 | 1/2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| S6 | 1/4 | 2 | 1 | 1 | 1/2 | 1 | 1/3 |
| S7 | 1 | 5 | 1/2 | 4 | 1 | 3 | 1 |

Keterangan:

1. Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi.
2. Lokasi perusahaan yang cukup strategis
3. Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik
4. Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda
5. Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik
6. memiliki kapasitas produksi yang cukup besar
7. Perekrutan calon karyawan yang bagus

- **Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Strenght* (S)**

Untuk mengetahui tingkat konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Strenght* (S) yaitu dengan melakukan pengolahan data matrik perbandingan berpasangan hingga memperoleh nilai *Consistensi Ratio* (CR). Berikut pengolahan data untuk pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Strenght* (S) :

Tabel 4.16 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria

| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 |
|----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| S1 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 6,00 | 3,00 | 5,00 | 2,00 |
| S2 | 0,17 | 1,00 | 0,25 | 0,50 | 0,20 | 0,33 | 0,17 |
| S3 | 0,33 | 3,00 | 1,00 | 3,00 | 0,50 | 2,00 | 0,33 |
| S4 | 0,20 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,25 | 1,00 | 0,25 |
| S5 | 0,50 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 1,00 |
| S6 | 0,25 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 |
| S7 | 1,00 | 5,00 | 0,50 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 |
| Σ | 3,45 | 23,00 | 8,25 | 18,50 | 6,45 | 14,33 | 5,08 |

Tabel 4.17 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria *Strenght* (S)

| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | Total | Eigen Vektor |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|-------|--------------|
| S1 | 0,29 | 0,30 | 0,48 | 0,32 | 0,47 | 0,35 | 0,39 | 2,61 | 0,37 |
| S2 | 0,05 | 0,04 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,02 | 0,03 | 0,24 | 0,03 |
| S3 | 0,10 | 0,13 | 0,12 | 0,16 | 0,08 | 0,14 | 0,07 | 0,79 | 0,11 |
| S4 | 0,06 | 0,04 | 0,06 | 0,05 | 0,04 | 0,07 | 0,05 | 0,37 | 0,05 |
| S5 | 0,14 | 0,17 | 0,12 | 0,16 | 0,16 | 0,14 | 0,20 | 1,09 | 0,16 |
| S6 | 0,07 | 0,09 | 0,12 | 0,05 | 0,08 | 0,07 | 0,07 | 0,55 | 0,08 |
| S7 | 0,29 | 0,22 | 0,06 | 0,22 | 0,16 | 0,21 | 0,20 | 1,35 | 0,19 |
| Σ | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 1,00 |

Eigen Vektor

$$\begin{matrix} S1 \\ S2 \\ S3 \\ S4 \\ S5 \\ S6 \\ S7 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0,37 \\ 0,03 \\ 0,11 \\ 0,05 \\ 0,16 \\ 0,08 \\ 0,19 \end{bmatrix}$$

$$\text{Bobot} \begin{bmatrix} 1,00 & 7,00 & 4,00 & 6,00 & 3,00 & 5,00 & 2,00 \\ 0,17 & 1,00 & 0,25 & 0,50 & 0,20 & 0,33 & 0,17 \\ 0,33 & 3,00 & 1,00 & 3,00 & 0,50 & 2,00 & 0,33 \\ 0,20 & 1,00 & 0,50 & 1,00 & 0,25 & 1,00 & 0,25 \\ 0,50 & 4,00 & 1,00 & 3,00 & 1,00 & 2,00 & 1,00 \\ 0,25 & 2,00 & 1,00 & 1,00 & 0,50 & 1,00 & 0,33 \\ 1,00 & 5,00 & 0,50 & 4,00 & 1,00 & 3,00 & 1,00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,37 \\ 0,03 \\ 0,11 \\ 0,05 \\ 0,16 \\ 0,08 \\ 0,19 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,63 \\ 0,24 \\ 0,80 \\ 0,38 \\ 1,10 \\ 0,55 \\ 1,39 \end{bmatrix}$$

$$\text{Eigen Value} = \begin{bmatrix} 2,63 / 0,37 \\ 0,24 / 0,03 \\ 0,80 / 0,11 \\ 0,38 / 0,05 \\ 1,10 / 0,16 \\ 0,55 / 0,08 \\ 1,39 / 0,19 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 7,04 \\ 7,12 \\ 7,04 \\ 7,19 \\ 7,04 \\ 7,00 \\ 7,26 \end{bmatrix}$$

$$\text{Total Eigen Value} = 7,04 + 7,12 + 7,04 + 7,19 + 7,04 + 7,00 + 7,26 = 49,69$$

$$\lambda \text{ maks Eigen Value} = 49,69/7 = 7,10$$

$$\begin{aligned} \text{Index Konsisten} = CI &= \frac{\text{Rata-rata} - n}{n-1} \\ &= \frac{7,10-7}{7-1} = \frac{0,10}{6} = 0,02 \end{aligned}$$

$$\text{Karena } CI > 0 \text{ maka } CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,02}{1,32} = 0,01 \text{ (1\%)}$$

Tingkat konsistensi sub kriteria *Strenght* (S) adalah sangat memuaskan (CR = 0,01) yang berarti (CR ≤ 0,10) hal ini menunjukkan bahwa kriteria ampuh pada pengambilan keputusan dengan menggunakan AHP.

- **Matrik perbandingan berpasangan sub kriteria Weakness (W)**

Setelah melakukan konfirmasi kepada *expert* tentang skala perbandingan berpasangan antar sub kriteria *weakness* (W) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria *Weakness* (W)

| | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 |
|----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| W1 | 1 | 5 | 4 | 7 | 3 | 6 | 2 |
| W2 | 1/5 | 1 | 1/2 | 3 | 1/3 | 1 | 1/4 |
| W3 | 1/4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1/3 |
| W4 | 1/7 | 1/3 | 1/4 | 1 | 1/5 | 1/2 | 1/6 |
| W5 | 1/3 | 3 | 1/2 | 5 | 1 | 4 | 1/2 |
| W6 | 1/6 | 1 | 1/3 | 2 | 1/4 | 1 | 1/5 |
| W7 | 1/2 | 4 | 3 | 6 | 2 | 5 | 1 |

Keterangan:

1. Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap
2. Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk
3. Kurangnya kedisiplinan karyawan
4. Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur
5. Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan
6. Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan
7. kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan

- **Pengujian Konsistensi Matrik Perbandngan Berpasangan Sub Kriteria Weakness (W)**

Untuk mengetahui tingkat konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Weakness* (W) yaitu dengan melakukan pengolahan data matrik perbandingan berpasangan hingga memperoleh nilai *Consistensi Ratio* (CR). Berikut pengolahan data untuk pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Weakness* (W):

Tabel 4.19 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria

| | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| W1 | 1,00 | 5,00 | 4,00 | 7,00 | 3,00 | 6,00 | 2,00 |
| W2 | 0,20 | 1,00 | 0,50 | 3,00 | 0,33 | 1,00 | 0,25 |
| W3 | 0,25 | 2,00 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 0,33 |
| W4 | 0,14 | 0,33 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,50 | 0,17 |
| W5 | 0,33 | 3,00 | 0,50 | 5,00 | 1,00 | 4,00 | 0,50 |
| W6 | 0,17 | 1,00 | 0,33 | 2,00 | 0,25 | 1,00 | 0,20 |
| W7 | 0,50 | 4,00 | 3,00 | 6,00 | 2,00 | 5,00 | 1,00 |
| Σ | 2,59 | 16,33 | 9,58 | 28,00 | 8,83 | 20,50 | 4,45 |

Tabel 4.20 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria *Weakness* (W)

| | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 | Total | Eigen Vektor |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| W1 | 0,39 | 0,31 | 0,42 | 0,25 | 0,34 | 0,29 | 0,45 | 2,44 | 0,35 |
| W2 | 0,08 | 0,06 | 0,05 | 0,11 | 0,04 | 0,05 | 0,06 | 0,44 | 0,06 |
| W3 | 0,10 | 0,12 | 0,10 | 0,14 | 0,23 | 0,15 | 0,07 | 0,91 | 0,13 |
| W4 | 0,06 | 0,02 | 0,03 | 0,04 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,23 | 0,03 |
| W5 | 0,13 | 0,18 | 0,05 | 0,18 | 0,11 | 0,20 | 0,11 | 0,96 | 0,14 |
| W6 | 0,06 | 0,06 | 0,03 | 0,07 | 0,03 | 0,05 | 0,04 | 0,35 | 0,05 |
| W7 | 0,19 | 0,24 | 0,31 | 0,21 | 0,23 | 0,24 | 0,22 | 1,66 | 0,24 |
| Σ | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 1,00 |

Eigen Vektor

$$\begin{array}{l}
 \text{W1} \\
 \text{W2} \\
 \text{W3} \\
 \text{W4} \\
 \text{W5} \\
 \text{W6} \\
 \text{W7}
 \end{array}
 \left[\begin{array}{c}
 0,35 \\
 0,06 \\
 0,13 \\
 0,03 \\
 0,14 \\
 0,05 \\
 0,24
 \end{array} \right]$$

$$\text{Bobot} = \begin{bmatrix} 1,00 & 5,00 & 4,00 & 7,00 & 3,00 & 6,00 & 2,00 \\ 0,20 & 1,00 & 0,50 & 3,00 & 0,33 & 1,00 & 0,25 \\ 0,25 & 2,00 & 1,00 & 4,00 & 2,00 & 3,00 & 0,33 \\ 0,14 & 0,33 & 0,25 & 1,00 & 0,25 & 0,50 & 0,17 \\ 0,33 & 3,00 & 0,50 & 5,00 & 1,00 & 4,00 & 0,50 \\ 0,17 & 1,00 & 0,33 & 2,00 & 0,25 & 1,00 & 0,20 \\ 0,50 & 4,00 & 3,00 & 6,00 & 2,00 & 5,00 & 1,00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,35 \\ 0,06 \\ 0,13 \\ 0,03 \\ 0,14 \\ 0,05 \\ 0,24 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,60 \\ 0,45 \\ 0,98 \\ 0,24 \\ 0,99 \\ 0,36 \\ 1,78 \end{bmatrix}$$

$$\text{Eigen Value} = \begin{bmatrix} 2,60 & / & 0,35 \\ 0,45 & / & 0,06 \\ 0,98 & / & 0,13 \\ 0,24 & / & 0,03 \\ 0,99 & / & 0,14 \\ 0,36 & / & 0,05 \\ 1,78 & / & 0,24 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 7,47 \\ 7,17 \\ 7,50 \\ 7,24 \\ 7,20 \\ 7,16 \\ 7,50 \end{bmatrix}$$

$$\text{Total Eigen Value} = 7,47 + 7,17 + 7,50 + 7,24 + 7,20 + 7,16 + 7,50 = 51,23$$

$$\lambda \text{ maks Eigen Value} = 51,23/7 = 7,32$$

$$\text{Index Konsisten} = CI = \frac{\text{Rata-rata} - n}{n-1} \\ = \frac{7,32-7}{7-1} = \frac{0,32}{6} = 0,05$$

$$\text{Karena } CI > 0 \text{ maka } CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,05}{1,32} = 0,04 \text{ (4\%)}$$

Tingkat konsistensi sub kriteria *Weakness* (W) adalah sangat memuaskan (CR = 0,04) yang berarti (CR ≤ 0,10) hal ini menunjukkan bahwa kriteria ampuh pada pengambilan keputusan dengan menggunakan AHP.

- **Matrik perbandingan berpasangan sub kriteria Opportunity (O)**

Setelah melakukan konfirmasi kepada expert tentang skala perbandingan berpasangan antar sub kriteria Opportunity (O) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.21 Hasil Kuisisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria Opportunity

(O)

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| O1 | 1 | 2 | 6 | 5 | 3 | 4 |
| O2 | 1/2 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| O3 | 1/6 | 1/5 | 1 | 1/2 | 1/4 | 1/3 |
| O4 | 1/5 | 1/4 | 2 | 1 | 1/3 | 1/2 |
| O5 | 1/3 | 1/2 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| O6 | 1/4 | 1/3 | 3 | 2 | 1 | 1 |

Keterangan:

1. Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya
2. Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi.
3. Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru.
4. Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan
5. Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi
6. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatang trainer professional dari luar

- **Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Opportunity (O)**

Untuk mengetahui tingkat konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Opportunity* (O) yaitu dengan melakukan pengolahan data matrik perbandingan berpasangan hingga memperoleh nilai *Consistensi Ratio* (CR). Berikut pengolahan data untuk pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Opportunity* (O)

Tabel 4.22 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| O1 | 1,00 | 2,00 | 6,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 |
| O2 | 0,50 | 1,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 |
| O3 | 0,17 | 0,20 | 1,00 | 0,50 | 0,25 | 0,33 |
| O4 | 0,20 | 0,25 | 2,00 | 1,00 | 0,33 | 0,50 |
| O5 | 0,33 | 0,50 | 4,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| O6 | 0,25 | 0,33 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| Σ | 2,45 | 4,28 | 21,00 | 15,50 | 7,58 | 9,83 |

Tabel 4.23 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria *Opportunity* (O)

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | Total | Eigen Vektor |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| O1 | 0,41 | 0,47 | 0,29 | 0,32 | 0,40 | 0,41 | 2,29 | 0,38 |
| O2 | 0,20 | 0,23 | 0,24 | 0,26 | 0,26 | 0,31 | 1,50 | 0,25 |
| O3 | 0,07 | 0,05 | 0,05 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,26 | 0,04 |
| O4 | 0,08 | 0,06 | 0,10 | 0,06 | 0,04 | 0,05 | 0,39 | 0,07 |
| O5 | 0,14 | 0,12 | 0,19 | 0,19 | 0,13 | 0,10 | 0,87 | 0,15 |
| O6 | 0,10 | 0,08 | 0,14 | 0,13 | 0,13 | 0,10 | 0,69 | 0,11 |
| Σ | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 6,00 | 1,00 |

Eigen Vektor

$$\begin{array}{l}
 \text{O1} \\
 \text{O2} \\
 \text{O3} \\
 \text{O4} \\
 \text{O5} \\
 \text{O6}
 \end{array}
 \begin{bmatrix}
 0,38 \\
 0,25 \\
 0,04 \\
 0,07 \\
 0,15 \\
 0,11
 \end{bmatrix}$$

$$\text{Bobot} = \begin{bmatrix} 1,00 & 2,00 & 6,00 & 5,00 & 3,00 & 4,00 & 1,00 \\ 0,50 & 1,00 & 5,00 & 4,00 & 2,00 & 3,00 & 0,50 \\ 0,17 & 0,20 & 1,00 & 0,50 & 0,25 & 0,33 & 0,17 \\ 0,20 & 0,25 & 2,00 & 1,00 & 0,33 & 0,50 & 0,20 \\ 0,33 & 0,50 & 4,00 & 3,00 & 1,00 & 1,00 & 0,33 \\ 0,25 & 0,33 & 3,00 & 2,00 & 1,00 & 1,00 & 0,25 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,38 \\ 0,25 \\ 0,04 \\ 0,07 \\ 0,15 \\ 0,11 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,36 \\ 1,55 \\ 0,26 \\ 0,40 \\ 0,88 \\ 0,70 \end{bmatrix}$$

$$\text{Eigen Value} = \begin{bmatrix} 2,36 & / & 0,38 \\ 1,55 & / & 0,25 \\ 0,26 & / & 0,04 \\ 0,40 & / & 0,07 \\ 0,88 & / & 0,15 \\ 0,70 & / & 0,11 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 6,21 \\ 6,21 \\ 6,07 \\ 6,04 \\ 6,09 \\ 6,13 \end{bmatrix}$$

$$\text{Total Eigen Value} = 6,21 + 6,21 + 6,07 + 6,04 + 6,09 + 6,13 = 36,74$$

$$\lambda \text{ maks Eigen Value} = 36,74/6 = 6,12$$

$$\text{Index Konsisten} = CI = \frac{\text{Rata-rata} - n}{n-1} \\ = \frac{6,12-6}{6-1} = \frac{0,12}{5} = 0,02$$

$$\text{Karena } CI > 0 \text{ maka } CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,02}{1,24} = 0,02 \text{ (2\%)}$$

Tingkat konsistensi sub kriteria *Opportunity* (O) adalah sangat memuaskan (CR = 0,02) yang berarti (CR ≤ 0,10) hal ini menunjukkan bahwa kriteria ampuh pada pengambilan keputusan dengan menggunakan AHP.

- **Matrik perbandingan berpasangan sub kriteria *Threats* (T)**

Setelah melakukan konfirmasi kepada expert tentang skala perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Threats* (T) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.24 Hasil Kuisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria *Threats* (T)

| | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| T1 | 1 | 1/2 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| T2 | 2 | 1 | 6 | 3 | 5 | 4 |
| T3 | 1/5 | 1/6 | 1 | 1/4 | 1/2 | 1/3 |
| T4 | 1/2 | 1/3 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| T5 | 1/4 | 1/5 | 2 | 1/3 | 1 | 1/2 |
| T6 | 1/3 | 1/4 | 3 | 1/2 | 2 | 1 |

Keterangan:

1. Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik
2. Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya.
4. Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan
5. Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan.
6. Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan.

- **Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Threats* (T)**

Untuk mengetahui tingkat konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Treats* (T) yaitu dengan melakukan pengolahan data matrik perbandingan berpasangan hingga memperoleh nilai *Consistensi Ratio* (CR).

Berikut pengolahan data untuk pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria Treats (T)

Tabel 4.25 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria

| | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| T1 | 1,00 | 0,50 | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 |
| T2 | 2,00 | 1,00 | 6,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 |
| T3 | 0,20 | 0,17 | 1,00 | 0,25 | 0,50 | 0,33 |
| T4 | 0,50 | 0,33 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 |
| T5 | 0,25 | 0,20 | 2,00 | 0,33 | 1,00 | 0,50 |
| T6 | 0,33 | 0,25 | 3,00 | 0,50 | 2,00 | 1,00 |
| Σ | 4,28 | 2,45 | 21,00 | 7,08 | 15,50 | 10,83 |

Tabel 4.26 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria *Treats* (S)

| | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | Total | Eigen Vektor |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| T1 | 0,23 | 0,20 | 0,24 | 0,28 | 0,26 | 0,28 | 1,49 | 0,25 |
| T2 | 0,47 | 0,41 | 0,29 | 0,42 | 0,32 | 0,37 | 2,28 | 0,38 |
| T3 | 0,05 | 0,07 | 0,05 | 0,04 | 0,03 | 0,03 | 0,26 | 0,04 |
| T4 | 0,12 | 0,14 | 0,19 | 0,14 | 0,19 | 0,18 | 0,96 | 0,16 |
| T5 | 0,06 | 0,08 | 0,10 | 0,05 | 0,06 | 0,05 | 0,39 | 0,07 |
| T6 | 0,08 | 0,10 | 0,14 | 0,07 | 0,13 | 0,09 | 0,61 | 0,10 |
| Σ | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 6,00 | 1,00 |

Eigen Vektor

$$\begin{array}{l}
 \text{T1} \\
 \text{T2} \\
 \text{T3} \\
 \text{T4} \\
 \text{T5} \\
 \text{T6}
 \end{array}
 \left[\begin{array}{c}
 0,25 \\
 0,38 \\
 0,04 \\
 0,16 \\
 0,07 \\
 0,10
 \end{array} \right]$$

$$\text{Bobot} = \begin{bmatrix} 1,00 & 0,50 & 5,00 & 2,00 & 4,00 & 3,00 & 1,00 \\ 2,00 & 1,00 & 6,00 & 3,00 & 5,00 & 4,00 & 2,00 \\ 0,20 & 0,17 & 1,00 & 0,25 & 0,50 & 0,33 & 0,20 \\ 0,50 & 0,33 & 4,00 & 1,00 & 3,00 & 2,00 & 0,50 \\ 0,25 & 0,20 & 2,00 & 0,33 & 1,00 & 0,50 & 0,25 \\ 0,33 & 0,25 & 3,00 & 0,50 & 2,00 & 1,00 & 0,33 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,25 \\ 0,38 \\ 0,04 \\ 0,16 \\ 0,07 \\ 0,10 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,55 \\ 2,07 \\ 0,25 \\ 0,83 \\ 0,68 \\ 0,54 \end{bmatrix}$$

$$\text{Eigen Value} = \begin{bmatrix} 1,55 & / & 0,25 \\ 2,07 & / & 0,38 \\ 0,25 & / & 0,04 \\ 0,83 & / & 0,16 \\ 0,68 & / & 0,07 \\ 0,54 & / & 0,10 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 6,21 \\ 5,46 \\ 5,73 \\ 5,15 \\ 10,31 \\ 5,29 \end{bmatrix}$$

$$\text{Total Eigen Value} = 6,21 + 5,46 + 5,73 + 5,15 + 10,31 + 5,29 = 38,14$$

$$\lambda \text{ maks Eigen Value} = 38,14/6 = 6,36$$

$$\text{Index Konsisten} = \text{CI} = \frac{\text{Rata-rata} - n}{n-1} \\ = \frac{6,36-6}{6-1} = \frac{0,36}{5} = 0,07$$

$$\text{Karena } \text{CI} > 0 \text{ maka } \text{CR} = \frac{\text{CI}}{\text{RI}} = \frac{0,07}{1,24} = 0,06 \text{ (6\%)}$$

Tingkat konsistensi sub kriteria *Treats* (T) adalah sangat memuaskan (CR = 0,06) yang berarti (CR ≤ 0,10) hal ini menunjukkan bahwa kriteria ampuh pada pengambilan keputusan dengan menggunakan AHP.

D. Rekapitulasi Perhitungan Bobot, *Consistensi Indeks* (CI), *Consistensi Ratio* (CR), *Kriteria*

Setelah melakukan pengolahan data pada kriteria strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV. Askagun, berikut Rekapitulasi Perhitungan Bobot, *Consistensi Indeks* (CI), *Consistensi Ratio* (CR), kriteria strategi pengembangan SDM CV. Askagun Collection berdasarkan perhitungan uji konsistensi diatas :

Tabel 4.27 Rekapitulasi Perhitungan Bobot Kriteria

| No | Kriteria | <i>Eigen</i> Vektor (Bobot) | <i>Consistensi</i> Indeks (CI) | <i>Consistensi</i> Ratio (CR) | Keterangan |
|----|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------|
| 1. | <i>Strenght (S)</i> | 0,47 | 0,02 | 0,02 (2%) | Konsisten |
| 2. | <i>Weakness (W)</i> | 0,18 | | | |
| 3. | <i>Opportunity (O)</i> | 0,27 | | | |
| 4. | <i>Threats (T)</i> | 0,07 | | | |

E. Rekapitulasi Perhitungan Bobot, *Consistensi Indeks (CI)* , *Consistensi Ratio (CR)*, Sub Kriteria

Setelah melakukan pengolahan data pada kriteria dan sub kriteria strategi pengembangan SDM CV. Askagun Collection, berikut Rekapitulasi Perhitungan Bobot, *Consistensi Indeks (CI)* , *Consistensi Ratio (CR)*, kriteria pengembangan SDM CV. Askagun Collection berdasarkan perhitungan uji konsistensi diatas :

Tabel 4.28 Rekapitulasi Perhitungan Bobot Sub Kriteria

| No | Sub Kriteria | <i>Eigen</i> Vektor (Bobot) | <i>Consistensi</i> Indeks (CI) | <i>Consistensi</i> Ratio (CR) | Keterangan |
|-----|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|------------|
| 1. | S1 | 0,37 | 0,02 | 0,01 (1%) | Konsisten |
| 2. | S2 | 0,03 | | | |
| 3. | S3 | 0,11 | | | |
| 4. | S4 | 0,05 | | | |
| 5. | S5 | 0,16 | | | |
| 6. | S6 | 0,08 | | | |
| 7. | S7 | 0,19 | | | |
| 8. | W1 | 0,35 | 0,05 | 0,4 (4%) | Konsisten |
| 9. | W2 | 0,06 | | | |
| 10. | W3 | 0,13 | | | |
| 11. | W4 | 0,03 | | | |
| 12. | W5 | 0,14 | | | |
| 13. | W6 | 0,05 | | | |
| 14. | W7 | 0,24 | | | |

| | | | | | |
|-----|----|------|------|-----------|-----------|
| 15. | O1 | 0,38 | 0,02 | 0,02 (2%) | Konsisten |
| 16. | O2 | 0,25 | | | |
| 17. | O3 | 0,04 | | | |
| 18. | O4 | 0,07 | | | |
| 19. | O5 | 0,15 | | | |
| 20. | O6 | 0,11 | | | |
| 21. | T1 | 0,25 | 0,07 | 0,06 (6%) | Konsisten |
| 22. | T2 | 0,38 | | | |
| 23. | T3 | 0,04 | | | |
| 24. | T4 | 0,16 | | | |
| 25. | T5 | 0,07 | | | |
| 26. | T6 | 0,10 | | | |

4.2.12 Perhitungan Bobot Alternatif Strategi

Setelah melakukan perhitungan bobot untuk masing masing kriteria dan sub kriteria selanjutnya adalah perhitungan bobot untuk masing – masing alternatif strategi.

Tingkat kepentingan untuk masing - masing strategi diperoleh dengan cara pengisian kuisisioner oleh *expert*, guna mengetahui tingkat kepentingan dari masing - masing kriteria penilaian terhadap alternatif strategi. Penilaian menggunakan skala perbedaan semantis (*semantic differentiation scale*) merupakan pengukuran yang menggunakan skala penilaian tujuh butir yang menyatakan secara verbal dua kutub penilaian yang ekstrem. Dua kutub ekstrem yang dinyatakan dalam metode ini adalah kuat – lemah, baik – buruk, modern –kuno, dan lain – lain (Indriantoro, 2002). Berikut skala penilaian menggunakan skala perbedaan semantis (*semantic differentiation scale*) :

Tabel 4.29 Skala Perbedaan Semantis

| Skala | keterangan |
|-------|--------------|
| 1 | Sangat lemah |
| 2 | Cukup lemah |
| 3 | Lemah |
| 4 | Netral |
| 5 | Cukup kuat |
| 6 | Kuat |
| 7 | Sangat kuat |

(Sumber : Indriantoro, 2002)

Berikut penilaian alternatif strategi Perkembangan sumber daya manusia pada CV. Askagun dengan membandingkan tingkat kepentingan sub kriteria dari masing-masing kriteria terhadap alternatif strategi:

Tabel berikut didapat dari kuisioner yang diisi oleh *expert*

Tabel 4.30 Tingkat Kepentingan Alternatif

| No | Kriteria | Sub Kriteria | Tingkat kepentingan | | | |
|----|------------------------|--------------|---------------------|----|----|----|
| | | | SO | WO | ST | WT |
| 1 | <i>Strenght (S)</i> | S1 | 7 | 3 | 6 | 3 |
| | | S2 | 5 | 3 | 6 | 2 |
| | | S3 | 6 | 3 | 5 | 3 |
| | | S4 | 5 | 3 | 6 | 3 |
| | | S5 | 6 | 3 | 6 | 3 |
| | | S6 | 6 | 5 | 7 | 2 |
| | | S7 | 7 | 3 | 5 | 3 |
| 2 | <i>Weakness (W)</i> | W1 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| | | W2 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| | | W3 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| | | W4 | 3 | 6 | 2 | 5 |
| | | W5 | 3 | 5 | 2 | 6 |
| | | W6 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| | | W7 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| 3 | <i>Opportunity (O)</i> | O1 | 7 | 5 | 3 | 3 |
| | | O2 | 6 | 5 | 2 | 3 |

| | | | | | | |
|---|-------------|----|---|---|---|---|
| | | O3 | 6 | 5 | 3 | 3 |
| | | O4 | 7 | 6 | 3 | 2 |
| | | O5 | 6 | 5 | 2 | 3 |
| | | O6 | 7 | 7 | 3 | 3 |
| 4 | Threats (T) | T1 | 3 | 3 | 6 | 6 |
| | | T2 | 3 | 3 | 6 | 5 |
| | | T3 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| | | T4 | 3 | 3 | 5 | 6 |
| | | T5 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| | | T6 | 3 | 2 | 6 | 6 |

Keterangan dari sub kriteria

a. Kekuatan (*Strengths*)

1. Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi.
2. Lokasi perusahaan yang cukup strategis
3. Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik
4. Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda
5. Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik
6. memiliki kapasitas produksi yang cukup besar
7. Perekrutan calon karyawan yang bagus

b. Kelemahan (*Weakness*)

1. Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap
2. Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk
3. Kurangnya kedisiplinan karyawan
4. Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur
5. Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan
6. Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan
7. kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan

c. Peluang (*Opportunity*)

1. Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya
2. Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi.
3. Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru.
4. Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan
5. Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi
6. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar

d. Ancaman (*Threats*)

1. Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik
2. Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya.
4. Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan
5. Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan.
6. Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan.

Keterangan dari alternatif strategi

a. SO (*Strenght Opportunity*) yaitu:

- Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi.
- Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya.
- Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan.
- Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik.
- Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.

b. WO (*Weakness Opportunity*) yaitu:

- Menambahkan karyawan bagian *quality control* sehingga mampu melengkapi struktur organisasi perusahaan dan meningkatkan kualitas produksi.
- Melakukan study banding ke perusahaan lain untuk mengetahui dan meningkatkan tingkat kedisiplinan serta memotivasi para karyawan.
- Untuk mengatasi lonjakan permintaan, perusahaan tidak hanya menerapkan strategi lembur, tapi juga melakukan strategi lain dengan recruitment karyawan baru yang kompeten.
- Dengan melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang lain akan diberikan reward berupa kenaikan jabatan.
- Dengan melakukan briefing atau koordinasi sebelum produksi dimulai, sehingga para karyawan yang masih baru atau muda bisa mengikuti proses produksi dengan baik.

c. ST (*Strenght Threats*) yaitu:

- Mengadakan program pelatihan atau training kepada para karyawan sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Selain lokasi perusahaan yang strategis, perusahaan juga menambahkan fasilitas serta jaminan agar orang-orang tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan.
- Mengadakan recruitment di sekolah-sekolah kejuruan terbaik agar memperoleh karyawan-karyawan yang masih muda sehingga masih sangat produktif dan memiliki semangat belajar serta bekerja yang sangat tinggi.
- Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memberikan upah atau hak yang sesuai dan tidak terlalu mengikuti kondisi kenaikan UMR serta mampu memberikan reward agar karyawan termotivasi dan mampu meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.
- Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control yang baik sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d. WT (*Weakness Threats*) yaitu:

- Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memangkas biaya produksi, sehingga sisa anggaran yang dimiliki mampu digunakan untuk menambahkan karyawan baru pada posisi yang belum ada di struktur organisasi, sehingga dapat memperoleh karyawan baru yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control dan kedisiplinan sehingga karyawan bisa semakin teliti dalam mengerjakan produk dan memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Mengganti alternatif lembur dengan strategi melakukan recruitment karyawan baru dari sekolah-sekolah kejuruan agar memperoleh karyawan yang lebih berkualitas.
- Dengan meningkatkan fasilitas, jaminan serta memberikan promosi jabatan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pada para karyawan.

- Melakukan koordinasi dan komunikasi terkait pinjaman dana dari perusahaan untuk para karyawan agar tercukupi kebutuhannya.

Setelah melakukan penilaian pada masing-masing alternatif strategi berdasarkan tingkat kepentingannya, selanjutnya adalah menghitung bobot akhir untuk masing-masing alternatif strategi sehingga dapat diperoleh strategi dengan bobot tinggi.

Untuk menentukan bobot akhir untuk masing-masing alternatif strategi dapat diperoleh dengan melakukan perkalian bobot prioritas pada level dua dan level tiga, sehingga diperoleh bobot global untuk masing-masing alternatif strategi seperti pada tabel berikut;

Tabel 4.31 Prioritas Global

| Kriteria | K1 | K2 | K3 | K4 | Bobot Global |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Bobot | x1 | x2 | x3 | x4 | |
| A | a1 | a2 | a3 | a4 | X |
| B | b1 | b2 | b3 | b4 | Y |
| C | c1 | c2 | c3 | c4 | Z |

Dimana :

X = prioritas global A

Y = prioritas global B

Z = prioritas global C

Dari tabel diatas, prioritas global X, Y, dan Z dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$X = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4$$

$$Y = b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4$$

Berdasarkan rumus diatas dilakukan perhitungan pada masing – masing alternatif strategi, berikut contoh perhitungan bobot untuk alternatif strategi SO dengan kriteria S dan sub kriteria S1 : Diketahui :

Bobot kriteria S = 0,48

Bobot sub kriteria S1 = 0,37

Tingkat kepentingan SO = 7

Sehingga bobot SO terhadap kriteria S dan sub kriteria S1 adalah :

Bobot = Bobot kriteria X bobot sub kriteria X tingkat kepentingan SO

= 0,48 X 0,37 X 7

= 1,24

Jadi bobot untuk alternatif strategi SO terhadap kriteria S dan sub kriteria S1 adalah 1,24.

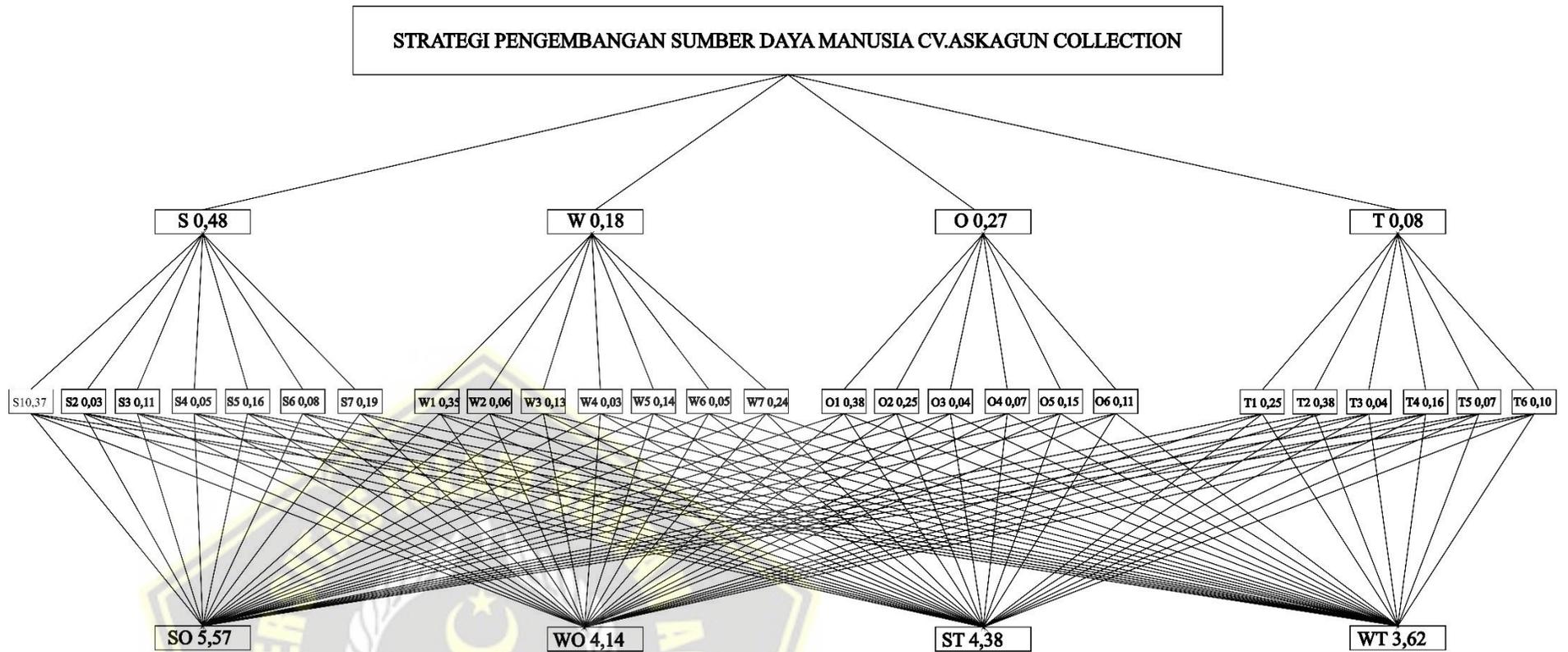
Dengan perhitungan yang sama, berikut rekapitulasi perhitungan bobot untuk masing – masing alternatif strategi :

Tabel 4.32 Rekapitulasi Perhitungan Bobot Global Alternatif Strategi

| No | Kriteria | Eigen Vektor (Bobot) | Sub Kriteria | Eigen Vektor (Bobot) | Bobot Akhir (Bobot Kriteria X Bobot Sub Kriteria) | Tingkat Kepentingan | | | | Nilai Akhir (Bobot Kriteria X Bobot Sub Kriteria X Tingkat Kepentingan) | | | |
|----|--------------|----------------------|--------------|----------------------|---|---------------------|----|----|----|---|------|------|------|
| | | | | | | SO | WO | ST | WT | SO | WO | ST | WT |
| 1 | Strenght (S) | 0,48 | S1 | 0,37 | 0,17 | 7 | 3 | 6 | 3 | 1,23 | 0,53 | 1,06 | 0,53 |
| | | | S2 | 0,03 | 0,01 | 5 | 3 | 6 | 2 | 0,07 | 0,04 | 0,09 | 0,03 |
| | | | S3 | 0,11 | 0,05 | 6 | 3 | 5 | 3 | 0,31 | 0,16 | 0,26 | 0,16 |
| | | | S4 | 0,05 | 0,02 | 5 | 3 | 6 | 3 | 0,12 | 0,07 | 0,14 | 0,07 |
| | | | S5 | 0,16 | 0,08 | 6 | 3 | 6 | 3 | 0,46 | 0,23 | 0,46 | 0,23 |
| | | | S6 | 0,08 | 0,04 | 6 | 5 | 7 | 2 | 0,23 | 0,19 | 0,27 | 0,08 |
| | | | S7 | 0,19 | 0,09 | 7 | 3 | 5 | 3 | 0,63 | 0,27 | 0,45 | 0,27 |
| 2 | Weakness (W) | 0,18 | W1 | 0,35 | 0,06 | 3 | 6 | 3 | 6 | 0,18 | 0,37 | 0,18 | 0,37 |
| | | | W2 | 0,06 | 0,01 | 3 | 6 | 3 | 6 | 0,03 | 0,06 | 0,03 | 0,06 |
| | | | W3 | 0,13 | 0,02 | 3 | 5 | 3 | 5 | 0,07 | 0,11 | 0,07 | 0,11 |
| | | | W4 | 0,03 | 0,01 | 3 | 6 | 2 | 5 | 0,02 | 0,03 | 0,01 | 0,03 |
| | | | W5 | 0,14 | 0,03 | 3 | 5 | 2 | 6 | 0,07 | 0,12 | 0,05 | 0,15 |
| | | | W6 | 0,05 | 0,01 | 3 | 6 | 3 | 6 | 0,03 | 0,05 | 0,03 | 0,05 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------|------|----|------|-------------|---|---|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | W7 | 0,24 | 0,04 | 3 | 6 | 3 | 6 | 0,13 | 0,25 | 0,13 | 0,25 |
| 3 | Opportunity (O) | 0,27 | O1 | 0,38 | 0,10 | 7 | 5 | 3 | 3 | 0,71 | 0,51 | 0,31 | 0,31 |
| | | | O2 | 0,25 | 0,07 | 6 | 5 | 2 | 3 | 0,40 | 0,34 | 0,13 | 0,20 |
| | | | O3 | 0,04 | 0,01 | 6 | 5 | 3 | 3 | 0,06 | 0,05 | 0,03 | 0,03 |
| | | | O4 | 0,07 | 0,02 | 7 | 6 | 3 | 2 | 0,13 | 0,11 | 0,06 | 0,04 |
| | | | O5 | 0,15 | 0,04 | 6 | 5 | 2 | 3 | 0,24 | 0,20 | 0,08 | 0,12 |
| | | | O6 | 0,11 | 0,03 | 7 | 7 | 3 | 3 | 0,21 | 0,21 | 0,09 | 0,09 |
| 4 | Threats (T) | 0,08 | T1 | 0,25 | 0,02 | 3 | 3 | 6 | 6 | 0,06 | 0,06 | 0,12 | 0,12 |
| | | | T2 | 0,38 | 0,03 | 3 | 3 | 6 | 5 | 0,09 | 0,09 | 0,18 | 0,15 |
| | | | T3 | 0,04 | 0,00 | 2 | 2 | 5 | 5 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,02 |
| | | | T4 | 0,16 | 0,01 | 3 | 3 | 5 | 6 | 0,04 | 0,04 | 0,06 | 0,08 |
| | | | T5 | 0,07 | 0,01 | 2 | 3 | 5 | 5 | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,03 |
| | | | T6 | 0,1 | 0,01 | 3 | 2 | 6 | 6 | 0,02 | 0,02 | 0,05 | 0,05 |
| Total | | | | | 1,00 | | | | | 5,57 | 4,14 | 4,38 | 3,62 |

Setelah diketahui bobot pada kriteria dan bobot pada sub kriteria, dilakukan perhitungan bobot akhir dengan cara bobot kriteria dikali bobot sub kriteria. Sehingga diperoleh bobot akhir untuk S1 yaitu sebesar 0,17; bobot akhir untuk S2 yaitu sebesar 0,01; bobot akhir untuk S3 yaitu sebesar 0,05, dan sebagainya. Setelah menghitung bobot akhir, dilakukan pula perhitungan Nilai Akhir dengan cara bobot kriteria dikali bobot sub kriteria dikali tingkat kepentingan. Sehingga diperoleh nilai akhir S1 tepatnya pada SO yaitu sebesar 1,23; pada WO yaitu sebesar 0,53; pada ST yaitu sebesar 1,06; pada WT yaitu sebesar 0,53, dan lain sebagainya. Kemudian dihitung nilai total pada SO, WO, ST dan WT dengan menjumlahkan seluruh nilai dari S1 hingga T6. Sehingga diperoleh nilai total pada SO yaitu sebesar 5,57; pada WO yaitu sebesar 4,14; pada ST yaitu sebesar 4,38; pada WT yaitu sebesar 3,62. Keseluruh nilai diatas lalu disusun menjadi sebuah hirarki. Berikut hirarki strategi Pengembangan sumber daya manusia pada CV.Askagun setelah dilakukan pembobotan :



Gambar 4.3 Hirarki Strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV.Askagun Setelah Pembobotan

Setelah dilakukan perhitungan bobot global kemudian dilakukan perankingan atau pengurutan dari setiap prioritas ini dilakukan dengan mempertimbangkan nilai total dari masing-masing alternative strategi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.33 Urutan Prioritas Alternatif Strategi

| No | Alternatif | Alternatif Strategi | Nilai Total | Urutan Prioritas |
|----|-----------------------------------|--|-------------|------------------|
| 1 | <i>strength opportunity</i> (SO), | <p>Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi.</p> <p>Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya.</p> <p>Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan.</p> <p>Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik.</p> <p>Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (quality control) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.</p> | 5,57 | 1 |
| 2 | <i>weakness opportunity</i> (WO), | <p>Menambahkan karyawan bagian <i>quality control</i> sehingga mampu melengkapi struktur organisasi perusahaan dan meningkatkan kualitas produksi.</p> <p>Melakukan study banding ke perusahaan lain untuk mengetahui dan meningkatkan tingkat kedisiplinan serta memotivasi para karyawan.</p> <p>Untuk mengatasi lonjakan permintaan, perusahaan tidak hanya menerapkan strategi lembur, tapi juga melakukan strategi lain dengan recruitment karyawan baru yang kompeten.</p> <p>Dengan melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang lebih baik daripada yang lain akan diberikan reward berupa kenaikan jabatan.</p> | 4,14 | 3 |

| | | | | |
|---|-------------------------------|---|------|---|
| | | Dengan melakukan briefing atau koordinasi sebelum produksi dimulai, sehingga para karyawan yang masih baru atau muda bisa mengikuti proses produksi dengan baik. | | |
| 3 | <i>strength threats</i> (ST), | <p>Mengadakan program pelatihan atau training kepada para karyawan sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p> <p>Selain lokasi perusahaan yang strategis, perusahaan juga menambahkan fasilitas serta jaminan agar orang-orang tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan.</p> <p>Mengadakan recruitment di sekolah-sekolah kejuruan terbaik agar memperoleh karyawan-karyawan yang masih muda sehingga masih sangat produktif dan memiliki semangat belajar serta bekerja yang sangat tinggi.</p> <p>Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memberikan upah atau hak yang sesuai dan tidak terlalu mengikuti kondisi kenaikan UMR serta mampu memberikan reward agar karyawan termotivasi dan mampu meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.</p> <p>Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control yang baik sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p> | 4,38 | 2 |
| 4 | <i>weakness threats</i> (WT). | <p>Mengubah status karyawan menjadi karyawan borongan agar mampu memangkas biaya produksi, sehingga sisa anggaran yang dimiliki mampu digunakan untuk menambahkan karyawan baru pada posisi yang belum ada di struktur organisasi, sehingga dapat memperoleh karyawan baru yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p> <p>Mengadakan pelatihan karyawan terkait quality control dan kedisiplinan sehingga karyawan bisa semakin teliti dalam mengerjakan produk dan memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p> <p>Mengganti alternatif lembur dengan strategi melakukan recruitment karyawan baru dari sekolah-sekolah kejuruan agar memperoleh karyawan yang lebih berkualitas.</p> | 3,62 | 4 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | Dengan meningkatkan fasilitas, jaminan serta memberikan promosi jabatan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pada para karyawan. | | |
| | Melakukan koordinasi dan komunikasi terkait pinjaman dana dari perusahaan untuk para karyawan agar tercukupi kebutuhannya. | | |

Dari nilai total pada SO, WO, ST dan WT maka diperoleh nilai total pada SO yaitu sebesar 5,57 menjadi prioritas pertama alternative strategi yang di usulkan; pada ST yaitu sebesar 4,38 menjadi prioritas kedua alternative strategi yang di usulkan; pada WO yaitu sebesar 4,14 menjadi prioritas ketiga alternative strategi yang di usulkan; pada WT yaitu sebesar 3,62 menjadi prioritas keempat alternative strategi yang di usulkan.

4.2.13 Penentuan Strategi

Setelah diperoleh bahwa SO menjadi prioritas pertama alternative strategi yang diusulkan, lalu dilakukan perhitungan untuk menentukan urutan dari kelima strategi SO tersebut. Berikut ini merupakan perhitungan dari strategi-strategi SO melalui perbandingan berpasangan:

A. Matrik Perbandingan Berpasangan Antar Sub-Sub Kriteria

- Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Strenght Opportunity* (SO)

Setelah melakukan konfirmasi *expert* tentang skala perbandingan berpasangan antara sub kriteria *Strenght Opportunity* maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.34 Hasil Kuisioner Tingkat Kepentingan Antar Subkriteria Untuk Kriteria *Strenght Opportunity* (SO)

| | SO1 | SO2 | SO3 | SO4 | SO5 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SO1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 2 |
| SO2 | 1/3 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| SO3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 1/2 | 1/3 |
| SO4 | 1/4 | 1/2 | 2 | 1 | 5 |
| SO5 | 1/2 | 1/4 | 3 | 1/5 | 1 |

Keterangan:

1. Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi.
 2. Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya.
 3. Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan.
 4. Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik.
 5. Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.
- **Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Strenght Opportunity* (SO)**

Untuk mengetahui tingkat konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Strenght* (S) yaitu dengan melakukan pengolahan data matrik perbandingan berpasangan hingga memperoleh nilai *Consistensi Ratio* (CR). Berikut pengolahan data untuk pengujian konsistensi matrik perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Strenght Opportunity* (SO):

Tabel 4.35 Matriks Tingkat Kepentingan Antar Kriteria

| | SO1 | SO2 | SO3 | SO4 | SO5 |
|-----|------|------|-------|------|-------|
| SO1 | 1,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 |
| SO2 | 0,33 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 |
| SO3 | 0,20 | 0,33 | 1,00 | 0,50 | 0,33 |
| SO4 | 0,25 | 0,50 | 2,00 | 1,00 | 5,00 |
| SO5 | 0,50 | 0,25 | 3,00 | 0,20 | 1,00 |
| Σ | 2,28 | 5,08 | 14,00 | 7,70 | 12,33 |

Tabel 4.36 Matriks Normalisasi dan Pembobotan Subkriteria Untuk Kriteria *Strenght Opportunity (SO)*

| | SO1 | SO2 | SO3 | SO4 | SO5 | Total | Eigen Vektor |
|-----|------|------|------|------|------|-------|--------------|
| SO1 | 0,44 | 0,59 | 0,36 | 0,52 | 0,16 | 2,07 | 0,41 |
| SO2 | 0,15 | 0,20 | 0,21 | 0,26 | 0,32 | 1,14 | 0,23 |
| SO3 | 0,09 | 0,07 | 0,07 | 0,06 | 0,03 | 0,32 | 0,06 |
| SO4 | 0,11 | 0,10 | 0,14 | 0,13 | 0,41 | 0,89 | 0,18 |
| SO5 | 0,22 | 0,05 | 0,21 | 0,03 | 0,08 | 0,59 | 0,12 |
| Σ | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 5,00 | 1,00 |

Eigen Vektor

$$\begin{array}{l}
 \text{SO1} \\
 \text{SO2} \\
 \text{SO3} \\
 \text{SO4} \\
 \text{SO5}
 \end{array}
 \begin{bmatrix}
 0,41 \\
 0,23 \\
 0,06 \\
 0,18 \\
 0,12
 \end{bmatrix}$$

$$\text{Bobot} \begin{bmatrix} 1,00 & 3,00 & 5,00 & 4,00 & 2,00 \\ 0,33 & 1,00 & 3,00 & 2,00 & 4,00 \\ 0,20 & 0,33 & 1,00 & 0,50 & 0,33 \\ 0,25 & 0,50 & 2,00 & 1,00 & 5,00 \\ 0,50 & 0,25 & 3,00 & 0,20 & 1,00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,41 \\ 0,23 \\ 0,06 \\ 0,18 \\ 0,12 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,36 \\ 1,26 \\ 0,26 \\ 0,93 \\ 0,77 \end{bmatrix}$$

$$\text{Eigen Value} = \begin{bmatrix} 2,36 & / & 0,41 \\ 1,26 & / & 0,23 \\ 0,26 & / & 0,06 \\ 0,93 & / & 0,18 \\ 0,77 & / & 0,12 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 5,71 \\ 5,54 \\ 4,13 \\ 5,27 \\ 6,54 \end{bmatrix}$$

$$\text{Total Eigen Value} = 5,71 + 5,54 + 4,13 + 5,27 + 6,54 = 27,18$$

$$\lambda \text{ maks Eigen Value} = 27,18/5 = 5,44$$

$$\begin{aligned} \text{Index Konsisten} = CI &= \frac{\text{Rata-rata} - n}{n-1} \\ &= \frac{5,44-5}{5-1} = \frac{0,44}{5} = 0,11 \end{aligned}$$

$$\text{Karena } CI > 0 \text{ maka } CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,11}{1,12} = 0,10 \text{ (10\%)}$$

Tingkat konsistensi sub kriteria *Strenght Opportunity (SO)* adalah sangat memuaskan ($CR = 0,10$) yang berarti ($CR \leq 0,10$) hal ini menunjukkan bahwa kriteria ampuh pada pengambilan keputusan dengan menggunakan AHP.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka urutan dari kelima strategi SO tersebut yaitu strategi mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan. menjadi strategi prioritas pertama karena memiliki bobot sebesar 6,54, Strategi Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi. menjadi strategi prioritas kedua karena memiliki bobot sebesar 5,71, strategi mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya. menjadi strategi prioritas ketiga karena memiliki bobot sebesar 5,54, strategi Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik menjadi strategi prioritas keempat karena memiliki bobot sebesar 5.27, strategi Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan menjadi strategi prioritas pertama karena memiliki bobot sebesar 4,13

4.3 Analisa dan Interpretasi

4.3.1. Analisa Metode SWOT

Pada analisa metode SWOT ini, analisa dilakukan pada masing-masing matriks faktor strategi, tepatnya faktor strategi internal dan factor strategi eksternal perusahaan. Pada faktor strategi internal perusahaan disebut sebagai IFAS dan pada faktor strategi eksternal perusahaan disebut sebagai EFAS. Pada matriks IFAS ini diklasifikasikan menjadi 2 macam jadi *Strenght* dan *Weakness*. Pada *Strenght*, diperoleh 7 kekuatan perusahaan, yaitu yang pertama memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi dengan rating sebesar 4, bobot sebesar 0,114, sehingga diperoleh skor yaitu 0,457. Yang kedua Lokasi perusahaan yang cukup strategis dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,086, sehingga diperoleh skor yaitu 0,257. Yang ketiga Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik dengan rating sebesar 4, bobot sebesar 0,114, sehingga diperoleh skor yaitu 0,457, yang keempat Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,086, sehingga diperoleh skor yaitu 0,257. Yang kelima selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,086, sehingga diperoleh skor yaitu 0,257. Yang keenam memiliki kapasitas produksi yang cukup besar dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,086, sehingga diperoleh skor yaitu 0,257. Yang ketujuh perekrutan calon karyawan yang bagus dengan rating sebesar 4, bobot sebesar 0,114, sehingga diperoleh skor yaitu 0,457.

Pada *Weakness*, diperoleh 7 kelemahan perusahaan, yaitu pertama struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,057, sehingga diperoleh skor yaitu 0,114. Yang kedua karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk dengan rating sebesar 1, bobot sebesar 0,029, sehingga diperoleh skor yaitu 0,029. Yang ketiga kurangnya kedisiplinan karyawan dengan rating sebesar 1, bobot sebesar 0,029, sehingga diperoleh skor yaitu 0,029. Yang keempat Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur dengan rating sebesar 1, bobot sebesar 0,029, sehingga diperoleh skor yaitu 0,029. Yang kelima Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan dengan rating sebesar 2, bobot

sebesar 0,057, sehingga diperoleh skor yaitu 0,114. Yang keenam Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,057, sehingga diperoleh skor yaitu 0,114. Yang ketujuh kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,057, sehingga diperoleh skor yaitu 0,114. Dari keseluruhan nilai pada Strength dan Weakness, diperoleh total rating sebesar 35 dan total skor sebesar 2,94.

Pada matriks EFAS ini diklasifikasikan menjadi 2 macam jadi *Opportunity* dan *Threats*. Pada *Opportunity*, diperoleh 6 peluang perusahaan, yaitu yang pertama Hubungan yang baik dengan perusahaan garment lainnya dengan rating sebesar 4, bobot sebesar 0,118, sehingga diperoleh skor yaitu 0,471. Yang kedua Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,088, sehingga diperoleh skor yaitu 0,265. Yang ketiga karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru dengan rating sebesar 4, bobot sebesar 0,118, sehingga diperoleh skor yaitu 0,471. Yang keempat Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan dengan rating sebesar 4, bobot sebesar 0,118, sehingga diperoleh skor yaitu 0,471. Yang kelima Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,088, sehingga diperoleh skor yaitu 0,265. Yang keenam Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer profesional dari luar dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,088, sehingga diperoleh skor yaitu 0,265.

Pada *Threats*, diperoleh 6 ancaman perusahaan, yaitu pertama Para karyawan yang memiliki keterampilan yang memadai akan tergiur untuk memilih perusahaan yang besar dan menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,088, sehingga diperoleh skor yaitu 0,265. Yang kedua sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan rating sebesar 3, bobot sebesar 0,088, sehingga diperoleh skor yaitu 0,265. Yang ketiga Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang

dalam memenuhi kebutuhannya dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,056, sehingga diperoleh skor yaitu 0,118. Yang keempat Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,056, sehingga diperoleh skor yaitu 0,118. Yang kelima Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,056, sehingga diperoleh skor yaitu 0,118. Yang keenam Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejuruan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi dengan rating sebesar 2, bobot sebesar 0,056, sehingga diperoleh skor yaitu 0,118. Dari keseluruhan nilai pada Opportunity dan Threats, diperoleh total rating sebesar 34 dan total skor sebesar 3,000.

4.3.2. Analisa Matriks Internal-Eksternal

Setelah diperoleh skor total matriks IFAS yaitu sebesar 2,943 dan skor total matriks EFAS yaitu sebesar 3,000 serta dilakukan analisa dengan menggunakan tabel IE, maka dapat ditentukan posisi perusahaan saat ini berada pada sel II yaitu strategi tumbuh dan berkembang (*Growth and Build*). Pada sel IFAS, CV. Askagun memiliki kondisi faktor internal yang berada di rata-rata dan memiliki kondisi faktor eksternal yang berada di kuat. CV. Askagun harus mampu menumbuhkan dan mengembangkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk bisa menghadapi semua ancaman yang ada, dan meminimalkan kelemahan untuk mendapatkan peluang yang ada.

4.3.3. Pembahasan *Consistensi Ratio* (CR)

Menurut (Saaty, 1991) untuk mengetahui apakah suatu penilaian memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan maka harus dilakukan uji konsistensi, Suatu penilaian yang dapat diterima adalah penilaian dengan *Consistensi Ratio* (CR) lebih kecil atau sama dengan 10 %, jika lebih dari itu maka penilaian tidak memiliki arti dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil perhitungan *Consistensi Ratio (CR)* kriteria diperoleh nilai CR yaitu 0,02 (2 %), dimana hal ini berarti kriteria yang digunakan konsisten dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan dalam pengambilan keputusan ($2 \% \leq 10 \%$).

Setelah melakukan uji konsistensi kriteria, selanjutnya adalah melakukan uji konsistensi sub kriteria, dimana pada tahap ini dilakukan uji konsistensi pada masing – masing sub kriteria dalam proses pengambilan keputusan, Nilai CR sub kriteria *Strenght (S)* adalah 0,01 (1 %) dimana hal ini berarti sub kriteria *Strenght* konsisten ($1\% \leq 10 \%$), nilai CR untuk sub kriteria *Weakness (W)* adalah 0,4 (4 %) dimana hal ini berarti sub kriteria *weakness* konsisten ($4 \% \leq 10 \%$), nilai CR sub kriteria *Opportunity (O)* adalah 0,02 (2 %) dimana hal ini berarti sub kriteria *opportunity* konsisten ($2 \% \leq 10 \%$), nilai CR sub kriteria *Thearts (T)* adalah 0,06 (6 %) dimana hal ini berarti sub kriteria *Thearts* konsisten ($6 \% \leq 10 \%$), Berdasarkan hasil uji konsistensi pada empat sub kriteria penentuan strategi Pengembangan Sumber daya manusia pada CV. Askagun, seluruh kriteria dinyatakan konsisten dan berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan, sehingga pemilihan strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV. Askagun dapat diteruskan.

4.3.4. Bobot Alternatif Strategi

Untuk mengetahui strategi pengembangan SDM yang terpilih untuk diterapkan pada CV. Askagun, dilakukan pembobotan terhadap masing – masing kriteria, sub kriteria dan alternatif strategi.

Berdasarkan perhitungan diatas, bobot kriteria *strength* adalah 0,48, bobot untuk kriteria *weakness* adalah 0,18, bobot untuk kriteria *opportunity* adalah 0,27, bobot untuk kriteria *threats* adalah 0,08, sedangkan berdasarkan perhitungan diatas, bobot dari masing – masing sub kriteria strength, S1 adalah 0,37, S2 adalah 0,03, S3 adalah 0,11, S4 adalah 0,05, S5 adalah 0,17, S6 adalah 0,08, dan S7 adalah 0,19, bobot dari sub kriteria *weakness*, W1 adalah 0,35, W2 adalah 0,06, W3 adalah 0,13, W4 adalah 0,03, W5 adalah 0,14, W6 adalah 0,05, W7 adalah 0,24, bobot dari sub kriteria *Opportunity*, O1 adalah 0,38, O2 adalah 0,25, O3 adalah 0,04, O4 adalah

0,07, O5 adalah 0,15, O5 adalah 0,11, dan bobot dari sub kriteria *threats*, T1 adalah 0,25, dan T2 adalah 0,38, T3 adalah 0,04, dan T4 adalah 0,16, T5 adalah 0,07, dan T6 adalah 0,10.

Setelah perhitungan bobot dari masing – masing kriteria dan sub kriteria, selanjutnya adalah perhitungan bobot alternatif strategi, bobot alternative strategi diperoleh dari perkalian antara bobot (*eigen vector*) kriteria, bobot sub kriteria, dengan tingkat kepentingan alternatif strategi, bobot untuk alternatif strategi *Strength Opportunity* (SO) adalah 5,57, bobot untuk alternatif strategi *Weakness Opportunity* (WO) adalah 4,14, bobot untuk alternatif strategi *Strength Threats* (ST) adalah 4,38, dan bobot untuk alternatif strategi *Weakness Threats* (WT) adalah 3,62.

Berdasarkan perhitungan bobot diatas dapat diketahui bahwa alternatif strategi dengan bobot tertinggi adalah *Strength Opportunity* (SO) dengan total bobot 5,57, sehingga strategi pengembangan SDM yang terpilih untuk diterapkan pada CV.Askagun yaitu *Strength Opportunity* (SO) yaitu Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi, Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya, Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan, Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawaran mesin yang baik, Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Adapun Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. Diperoleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kualitas karyawan CV. Askagun Collection yang terdiri dari Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*). Pada *Strenght*, diperoleh beberapa kekuatan perusahaan, yaitu memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi, lokasi perusahaan yang cukup strategis, dan sebagainya. Sedangkan pada *Weakness*, diperoleh 7 kelemahan perusahaan, yaitu struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap, karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk, dan lain sebagainya. Tidak hanya itu, pada *Opportunity*, diperoleh beberapa peluang perusahaan, yaitu adanya hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya, dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi, dan lain sebagainya. Sementara itu, pada *Threats*, diperoleh beberapa ancaman perusahaan, yaitu para karyawan yang memiliki keterampilan yang memadai akan tergiur untuk memilih perusahaan yang besar dan menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih, sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan lain sebagainya.
2. Diperoleh berbagai alternative strategi pengembangan SDM sesuai dengan hasil identifikasi faktor-faktor perusahaan, yaitu pada SO (*Strenght Opportunity*) diperoleh strategi berupa mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi, mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya, dan lain sebagainya.

Sedangkan pada WO (*Weakness Opportunity*) diperoleh strategi berupa menambahkan karyawan bagian quality control sehingga mampu melengkapi struktur organisasi perusahaan dan meningkatkan kualitas produksi, melakukan study banding ke perusahaan lain untuk mengetahui dan meningkatkan tingkat kedisiplinan serta memotivasi para karyawan, dan lain sebagainya. Tidak hanya itu, pada ST (*Strenght Threats*) diperoleh strategi berupa mengadakan program pelatihan atau training kepada para karyawan sehingga mampu meningkatkan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, selain lokasi perusahaan yang strategis, perusahaan juga menambahkan fasilitas serta jaminan agar orang-orang tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan, dan lain sebagainya. Sementara itu, pada WT (*Weakness Threats*) diperoleh strategi berupa menambah anggaran perusahaan agar dapat menambahkan karyawan baru pada posisi yang belum ada di struktur organisasi, sehingga dapat memperoleh karyawan baru yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, mengadakan pelatihan karyawan terkait *quality control* dan kedisiplinan sehingga karyawan bisa semakin teliti dalam mengerjakan produk dan memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan lain sebagainya.

3. Berdasarkan pengolahan data dan analisa, diperoleh strategi terbaik yang akan digunakan sebagai usulan strategi utama yaitu *Strength Opportunity* (SO). Karena alternatif strategi ini memiliki bobot tertinggi dengan total bobot sebesar 5,57. Adapun beberapa alternative strategi pada *Strength Opportunity* (SO) ini, yaitu Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi, Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya, Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan, Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawaran mesin yang baik, Mengadakan program

pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.

5.2 Saran

Adapun saran dari penelitian tugas akhir ini adalah :

1. Perusahaan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan SDM yang diusulkan oleh peneliti, khususnya pada alternatif strategi yang terpilih, yaitu mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi, mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya, dan sebagainya.
2. Penerapan strategi pengembangan SDM yang terpilih sebaiknya dilakukan sesegera mungkin sehingga dapat diketahui apakah strategi pengembangan SDM usulan dari peneliti yang diterapkan berpengaruh terhadap perkembangan CV. Askagun Collection.
3. Untuk menerapkan strategi pengembangan SDM yang terpilih, pihak perusahaan perlu mengeluarkan biaya tambahan sehingga penerapan strategi pengembangan SDM dapat optimal dan dapat memberikan pengaruh pada perkembangan CV. Askagun Collection.
4. CV. Askagun Collection dapat melakukan evaluasi secara berkala sehingga dapat mengetahui seberapa efektif penerapan strategi pengembangan SDM pada perkembangan CV. Askagun Collection.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M.Pebakirang, Sean, Agung Sutrisno, and Johan Neyland. 2017. "Penerapan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process) Untuk Pemilihan Supplier Suku Cadang Di PLTD BITUNG." *Jurusan Teknik Mesin Universitas Sam Ratulangi* 6(1): 32–44.
- Basuki, Rokhman, Azis Fathoni, and Maria Magdalena Minarsih. 2018. "Pengembangan Kinerja Sumber Daya Manusia Di Honda Semarang Center Berdasarkan Analisis SWOT." : 1–15. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/viewFile/1033/1008>.
- Dipang, Ludfia. 2013. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado." *Emba* 1(3): 1080–88.
- Siti Maisarah Hasibuan, and Syaiful Bahri. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1): 71–80.
- Aenun, Yulian. 2019. "Penentuan Strategi Pemasaran Perusahaan Dengan Menggunakan Analisis Swot Dan Ahp."
- Nadila, Winda. 2019. *Usulan Pemilihan Supplier Kertas Dengan Analytical Hierarchy Process (AHP) Dan Technique Of Order Preference By Similarity To Ideal Solution (TOPSIS) Pada CV ANEKA ILMU*.
- Noor, Syamsudin. 2014. "Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang." *Jurnal INTEKNA* 14(2): 102–209.
- Pelatihan, Pengaruh, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, and Terhadap Kinerja Karyawan. "Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Karyawan."
- Pennington, Ivy, Robert Mathis, and John Jackson. 2020. "Academic Honesty / Plagiarism Section of the University Catalog . There Are No Extra Credit Assignments in This Course . Plagiarism Will Not Be Tolerated . Refer to The."
- Zein Hilmy, Daeng Ahmad, Weda. 2019. "Analisa Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Kombinasi SWOT (Strenght, weakness, Opportunity, Threats) dan AHP (Analytical Hierachy Process)." *Jurnal Teknologi Informasi*, ISSN 2086-2989 Volume 10 Nomor 1 (1." 17(12): 2087–90).
- Puji Suci, Rahayu, Adya Hermawati, and Suwarta. 2020. "Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Pada UMKM Di Malang Dengan Metode SWOT." *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* 1(2): 64–74.
- Rahayu, Sri, Djamaludin Malik, and Maria M Minarsih. 2018. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karwayan Melalui Analisis SWOT Divisi Cash Processing Center." *Journal Of Management* 4(4): 1–10.

“Strategi Dan Program Manajemen Pemasaran GUILTINAN , Joseph P . - Personal NamePAUL , Gordon W . - Personal NameMAULANA , Agus , Ir ., MBA . - Personal Name Detail Information.” 1994.

Umam, Khoirul, and Yunan Atho’illah. 2021. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya.” *Jurnal Manajemen dan Inovasi (MANOVA)* 4(1): 68–83.



LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kuesioner Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Nama : Sukowati, S Pd. 1
Usia : 34
Bagian : Manager produksi

1. Internal Faktor Analysis Summari (IFAS)

Matriks IFAS merupakan matriks yang didapatkan dari perumusan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan CV. Askagun. Berikut merupakan cara-cara yang yang digunakan dalam penelitian faktor strategi internal (IFAS) menurut (David, 2009):

1. Susun kekuatan dan kelemahan pada kolom 1
2. Beri bobot pada kolom 2 dengan nilai 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting)
3. Beri rating pada kolom 3, rating didasarkan dengan kuesioner kepada karyawan. Skala yang digunakan adalah mayor strength (sangat kuat), 3 adalah minor strength (kuat), 2 adalah minor weakness (lemah), 1 adalah mayor weakness (sangat lemah) yang didasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan.
4. Untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4 dengan mengalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3).
5. Jumlah hasil dari faktor pembobotan pada kolom 4.

Penentuan bobot dan rating didasarkan pada hasil wawancara dengan manager CV. Askagun, dengan rekapitulasi sebagai berikut.

| No | Kekuatan (<i>Strengths</i>) | | Rating |
|----|--|----|--------|
| 1 | Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi | S1 | 4 |
| 2 | Lokasi perusahaan yang cukup strategis | S2 | 3 |
| 3 | Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik | S3 | 4 |
| 4 | Mayoritas karyawan produkanya memiliki umur yang masih muda | S4 | 3 |
| 5 | Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik | S5 | 3 |
| 6 | memiliki kapasitas produksi yang cukup besar | S6 | 3 |
| 7 | Perekrutan calon karyawan yang bagus | S7 | 4 |
| | Kelemahan (<i>Weakness</i>) | | |
| 1 | Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap | W1 | 2 |
| 2 | Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk | W2 | 1 |

| | | | |
|-------|--|----|----|
| 3 | Kurangnya kedisiplinan karyawan | W3 | 1 |
| 4 | Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur | W4 | 1 |
| 5 | Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan | W5 | 2 |
| 6 | Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan | W6 | 2 |
| 7 | kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan | W7 | 2 |
| Total | | | 35 |

2. Eksternal Faktor Analysis Summari (EFAS)

Matriks EFAS merupakan matriks yang didapatkan dari perumusan faktor eksternal berupa kekuatan dan kelemahan CV. Askagun. Berikut merupakan cara-cara yang yang digunakan dalam penelitian faktor strategi eksternal (EFAS) menurut (David, 2009):

1. Susun kekuatan dan kelemahan pada kolom 1
2. Beri bobot pada kolom 2 dengan nilai 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting)
3. Beri rating pada kolom 3, rating didasarkan dengan kuesioner kepada karyawan. Skala yang digunakan adalah mayor strength (sangat kuat), 3 adalah minor strength (kuat), 2 adalah minor weakness (lemah), 1 adalah mayor weakness (sangat lemah) yang didasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan.
4. Untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4 dengan mengalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3).
5. Jumlah hasil dari faktor pembobotan pada kolom 4.

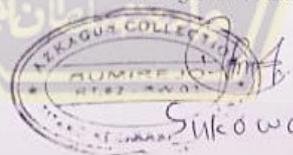
Penentuan bobot dan rating didasarkan pada hasil wawancara dengan manager CV. Askagun, dengan rekapitulasi sebagai berikut:

| No | Peluang (<i>Opportunity</i>) | | Rating |
|----|--|----|--------|
| 1 | Hubungan yang baik dengan perusahaan <i>gament</i> lainnya | O1 | A |
| 2 | Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi | O2 | 3 |
| 3 | Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru. | O3 | 3 |
| 4 | Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan | O4 | A |

| | | | |
|---------------------------|--|----|----|
| 5 | Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi | O4 | 3 |
| 6 | Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer profesional dari luar | O6 | 3 |
| Ancaaman (Threats) | | | |
| 1 | Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik | T1 | 3 |
| 2 | Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. | T2 | 3 |
| 3 | Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhanya. | T3 | 2 |
| 4 | Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan | T4 | 2 |
| 5 | Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan. | T5 | 2 |
| 6 | Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan. | T6 | 2 |
| Total | | | 34 |

Demak, 9 November 2021

Manager CV. Askagun Collection



Sukowati, S.Pd.1

Lampiran 2

Kuesioner Matrik Perbandingan Berpasangan

Matrik Perbandingan Berpasangan

Nama : Sukowati, Spd. I
Usia : 39
Pekerjaan : Mandir

Perbandingan berpasangan merupakan pemberian bobot masing – masing kriteria dan subkriteria berdasarkan dari skala tingkat kepentingan. Berikut tabel skala perbandingan berpasangan :

Tabel 1.1 Skala Perbandingan Berpasangan

| Nilai Angka | Tingkat Preferensi |
|-------------|---|
| 1 | Sama penting |
| 3 | Sedikit lebih penting |
| 5 | Lebih penting |
| 7 | Sangat jelas lebih penting |
| 9 | Mutlak penting |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan |

(Sumber : Saaty 1991)

A. Matrik perbandingan berpasangan antar kriteria

| | S | W | O | T |
|---|---------------|---------------|---------------|---|
| S | 1 | 3 | 2 | 5 |
| W | $\frac{1}{3}$ | 1 | $\frac{1}{2}$ | 3 |
| O | $\frac{1}{2}$ | 2 | 1 | 3 |
| T | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{3}$ | 1 |

Keterangan :

- S = Strength
- W = Weakness
- O = Opportunity
- T = Threats

B. Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Strenght* (S)

| <i>Strenght</i> | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 |
|-----------------|---------------|----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| S1 | 1 | 7 | 4 | 6 | 3 | 5 | 2 |
| S2 | $\frac{1}{6}$ | 1 | $\frac{1}{4}$ | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{6}$ |
| S3 | $\frac{1}{3}$ | 3 | 1 | 3 | $\frac{1}{2}$ | 2 | $\frac{1}{3}$ |
| S4 | $\frac{1}{5}$ | 1 | $\frac{1}{2}$ | 1 | $\frac{1}{4}$ | 1 | $\frac{1}{4}$ |
| S5 | $\frac{1}{2}$ | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| S6 | $\frac{1}{4}$ | 2 | 1 | 1 | $\frac{1}{2}$ | 1 | $\frac{1}{3}$ |
| S7 | 1 | 5 | $\frac{1}{2}$ | 4 | 1 | 3 | 1 |

Keterangan :

1. Memiliki program pelatihan atau training untuk para karyawan terkait proses produksi.
2. Lokasi perusahaan yang cukup strategis
3. Memiliki mesin-mesin produksi yang masih baik
4. Mayoritas karyawan produksinya memiliki umur yang masih muda
5. Selalu mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas baik
6. memiliki kapasitas produksi yang cukup besar
7. Perekrutan calon karyawan yang bagus

C. Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Weakness* (W)

| <i>Weakness</i> | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|----|---------------|---------------|---------------|
| W1 | 1 | 5 | 4 | 7 | 3 | 6 | 2 |
| W2 | $\frac{1}{5}$ | 1 | $\frac{1}{2}$ | 3 | $\frac{1}{3}$ | 1 | $\frac{1}{4}$ |
| W3 | $\frac{1}{4}$ | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | $\frac{1}{3}$ |
| W4 | $\frac{1}{7}$ | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{4}$ | 1 | $\frac{1}{5}$ | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{6}$ |
| W5 | $\frac{1}{3}$ | 3 | $\frac{1}{2}$ | 5 | 1 | 4 | $\frac{1}{2}$ |
| W6 | $\frac{1}{6}$ | 1 | $\frac{1}{3}$ | 2 | $\frac{1}{4}$ | 1 | $\frac{1}{5}$ |
| W7 | $\frac{1}{2}$ | 4 | 3 | 6 | 2 | 5 | 1 |

Keterangan :

1. Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap
2. Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk
3. Kurangnya kedisiplinan karyawan
4. Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur
5. Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan
6. Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan
7. kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan

D. Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Opportunity (O)

| Opportunity | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 |
|-------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| O1 | 1 | 2 | 6 | 5 | 3 | 4 |
| O2 | 1/2 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| O3 | 1/6 | 1/5 | 1 | 1/2 | 1/4 | 1/2 |
| O4 | 1/5 | 1/4 | 2 | 1 | 1/3 | 1/2 |
| O5 | 1/3 | 1/2 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| O6 | 1/4 | 1/3 | 3 | 2 | 1 | 1 |

Keterangan :

1. Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya
2. Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi.
3. Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru.
4. Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan
5. Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi.
6. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar.

Keterangan :

1. Struktur organisasi pada bagian produksi masih belum lengkap
2. Karyawan produksi kurang teliti dalam mengerjakan produk
3. Kurangnya kedisiplinan karyawan
4. Hanya berfokus pada strategi dengan melakukan kerja lembur
5. Kurang adanya motivasi dan reward yang diberikan dari pihak manajer kepada para karyawan
6. Belum adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan
7. kurang melakukan koordinasi dengan para karyawan

D. Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Opportunity (O)

| Opportunity | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 |
|-------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| O1 | 1 | 2 | 6 | 5 | 3 | 4 |
| O2 | 1/2 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| O3 | 1/6 | 1/5 | 1 | 1/2 | 1/4 | 1/2 |
| O4 | 1/5 | 1/4 | 2 | 1 | 1/3 | 1/2 |
| O5 | 1/3 | 1/2 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| O6 | 1/4 | 1/3 | 3 | 2 | 1 | 1 |

Keterangan :

1. Hubungan yang baik dengan perusahaan *garment* lainnya
2. Dengan adanya setiap tahunnya lulusan sekolah kejurusan dapat dijadikan sebuah peluang untuk menambah karyawan yang telah memiliki modal untuk bagian produksi.
3. Karyawan muda memiliki jenjang karir yang masih panjang dan masih bisa diberikan banyak pengetahuan baru.
4. Perusahaan juga bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan
5. Perusahaan bisa memperoleh karyawan yang lebih kompeten dan memiliki kualitas tinggi.
6. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas kerja atau kompetensi para karyawan dengan mendatangkan trainer professional dari luar.

E. Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Threats* (T)

| <i>Threats</i> | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 |
|----------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| T1 | 1 | 1/2 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| T2 | 2 | 1 | 6 | 3 | 5 | 4 |
| T3 | 1/5 | 1/6 | 1 | 1/4 | 1/2 | 1/3 |
| T4 | 1/2 | 1/3 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| T5 | 1/4 | 1/5 | 2 | 1/3 | 1 | 1/2 |
| T6 | 1/3 | 1/4 | 3 | 1/2 | 2 | 1 |

Keterangan :

1. Perusahaan yang lebih besar menawarkan fasilitas serta jaminan yang lebih baik,
2. Sulit menemukan karyawan yang memiliki ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Situasi ekonomi yang semakin sulit menyebabkan karyawan kurang dalam memenuhi kebutuhannya.
4. Banyak lulusan kejuruan belum tentu dapat menjamin perusahaan memperoleh karyawan yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan.
5. Adanya kebijakan dari pemerintah yang selalu menaikkan UMR dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memenuhi standar gaji yang diharapkan.
6. Kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang labil atau berubah-ubah terhadap model produk sehingga menyulitkan kerja para karyawan.

Demak, 9 November 2021

Manager CV. Askagun Collection

UNISS
 Manager CV. Askagun Collection
 Sukowati, Sp.d.1

Lampiran 3

Kuesioner Perhitungan Bobot Alternatif Strategi

PERHITUNGAN BOBOT ALTERNATIF STRATEGI

Nama : Sukowati, S.pd I
Usia : 39 tahun
Pekerjaan : Manajer

Setelah melakukan perhitungan bobot untuk masing masing kriteria dan sub kriteria selanjutnya adalah perhitungan bobot untuk masing – masing alternatif strategi.

Tingkat kepentingan untuk masing - masing strategi diperoleh dengan cara pengisian kuisisioner oleh *expert*, guna mengetahui tingkat kepentingan dari masing - masing kriteria penilaian terhadap alternatif strategi. Penilaian menggunakan skala perbedaan semantis (*semantic differentiation scale*) merupakan pengukuran yang menggunakan skala penilaian tujuh butir yang menyatakan secara verbal dua kutub penilaian yang ekstrem. Dua kutub ekstrem yang dinyatakan dalam metode ini adalah kuat – lemah, baik – buruk, modern –kuno, dan lain – lain (Indriantoro, 2002). Berikut skala penilaian menggunakan skala perbedaan semantis (*semantic differentiation scale*):

Tabel 4.1 Skala Perbedaan Semantis

| Skala | Keterangan |
|-------|--------------|
| 1 | Sangat lemah |
| 2 | Cukup lemah |
| 3 | Lemah |
| 4 | Netral |
| 5 | Cukup kuat |
| 6 | Kuat |
| 7 | Sangat kuat |

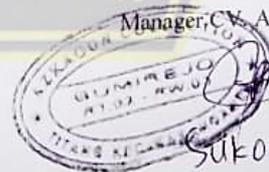
(Sumber: Indriantoro, 2002)

Berikut penilaian alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan CV. Askagun dengan membandingkan tingkat kepentingan sub kriteria dari masing – masing kriteria terhadap alternatif strategi :

| No | Kriteria | Sub Kriteria | Tingkat kepentingan | | | |
|----|-----------------|--------------|---------------------|----|----|----|
| | | | SO | WO | ST | WT |
| 1 | Strength (S) | S1 | 7 | 3 | 6 | 3 |
| | | S2 | 5 | 3 | 6 | 2 |
| | | S3 | 6 | 3 | 5 | 3 |
| | | S4 | 5 | 3 | 6 | 3 |
| | | S5 | 6 | 3 | 6 | 3 |
| | | S6 | 6 | 5 | 7 | 2 |
| | | S7 | 7 | 3 | 5 | 3 |
| 2 | Weakness (W) | W1 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| | | W2 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| | | W3 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| | | W4 | 3 | 6 | 2 | 5 |
| | | W5 | 3 | 5 | 2 | 6 |
| | | W6 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| | | W7 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| 3 | Opportunity (O) | O1 | 7 | 5 | 3 | 3 |
| | | O2 | 6 | 5 | 2 | 3 |
| | | O3 | 6 | 5 | 3 | 3 |
| | | O4 | 7 | 6 | 3 | 3 |
| | | O5 | 6 | 5 | 2 | 3 |
| | | O6 | 7 | 7 | 3 | 3 |
| 4 | Threats (T) | T1 | 3 | 3 | 6 | 6 |
| | | T2 | 3 | 3 | 6 | 5 |
| | | T3 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| | | T4 | 3 | 3 | 5 | 6 |
| | | T5 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| | | T6 | 3 | 2 | 6 | 6 |

Demak, 9 November 2021

Manager, CV. Askagun Collection



Sukowati, Spd. I

Lampiran 4

Kuesioner Perbandingan Berpasangan SO (Strenght Opportunity)

Matrik Perbandingan Berpasangan

Nama : Sulcowati
Usia : 39 tahun.
Pekerjaan : Manajer produksi

Perbandingan berpasangan merupakan pemberian bobot masing – masing kriteria dan subkriteria berdasarkan dari skala tingkat kepentingan. Berikut tabel skala perbandingan berpasangan :

Tabel 1.1 Skala Perbandingan Berpasangan

| Nilai Angka | Tingkat Preferensi |
|-------------|---|
| 1 | Sama penting |
| 3 | Sedikit lebih penting |
| 5 | Lebih penting |
| 7 | Sangat jelas lebih penting |
| 9 | Mutlak penting |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan |

(Sumber : Saaty 1991)

A. Matrik Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria *Strenght Opportunity* (SO)

| Strenght | SO1 | SO2 | SO3 | SO4 | SO5 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| SO1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 2 |
| SO2 | 1/3 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| SO3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 1/2 | 1/3 |
| SO4 | 1/4 | 1/2 | 2 | 1 | 5 |
| SO5 | 1/2 | 1/4 | 3 | 1/5 | 1 |

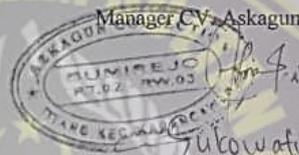
Keterangan :

1. Mengadakan program pelatihan atau training melalui kerja sama dengan perusahaan garmen lainnya yang dirasa lebih unggul agar mampu meningkatkan kompetensi para karyawan produksi.

2. Mengadakan jobfair di sekolah-sekolah kejuruan terbaik untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya.
3. Memberikan informasi recruitment melalui banner di depan pabrik sehingga dapat diketahui banyak orang atau calon karyawan.
4. Mengadakan program pelatihan atau training terkait penggunaan serta perawatan mesin yang baik.
5. Mengadakan program pelatihan atau training terkait pengendalian kualitas dan kuantitas (*quality control*) bahan baku yang baik. Sehingga dapat menjaga kualitas bahan baku dan kapasitas produksi perusahaan.

Demak, 25 Desember 2021

Manager CV Askagun Collection



Sukowati, Spd.

