

Penggunaan Matriks SWOT dan QSPM dalam Menentukan Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan PT. Ketapang Subur Lestari

Sri Wahyunawati

Program Studi Manajemen, STIE Dahani Dahanai, Buntok, Indonesia

Email: wahyunajati@gmail.com

Abstract

The development of human resources for oil palm plantations has a strategic role considering the demand for palm oil derivative products continues to increase both domestically and abroad. Qualified human resources are needed to be able to meet the high demand, including competence, professionalism, skills, independence, knowledge and competitiveness. The aim of the research is to analyze internal and external factors and develop appropriate human resource development strategies. The analytical tools used are the IFAS Matrix (Internal Factors Analysis Summary), the EFAS Matrix (External Factors Analysis Summary), the IE Matrix (Internal External Matrix), the SWOT Matrix and the QSPM Matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix). IE Matrix Analysis of the competency of PT KSL's employees is in quadrant V, namely in an average or moderate position, with a Hold and Maintain strategy. The chosen strategy for PT KSL's employee competency development is training and development with the aim of improving and developing employee competencies to improve company performance and profits. Analysis of the QSPM matrix yields a dominant value of TAS 7.712, namely utilizing training centers, utilizing government support, and always following oil palm business trends so that employees have good competence to increase company production and productivity.

Keywords: Strategy, IFAS, EFAS, SWOT, QSPM

Abstrak

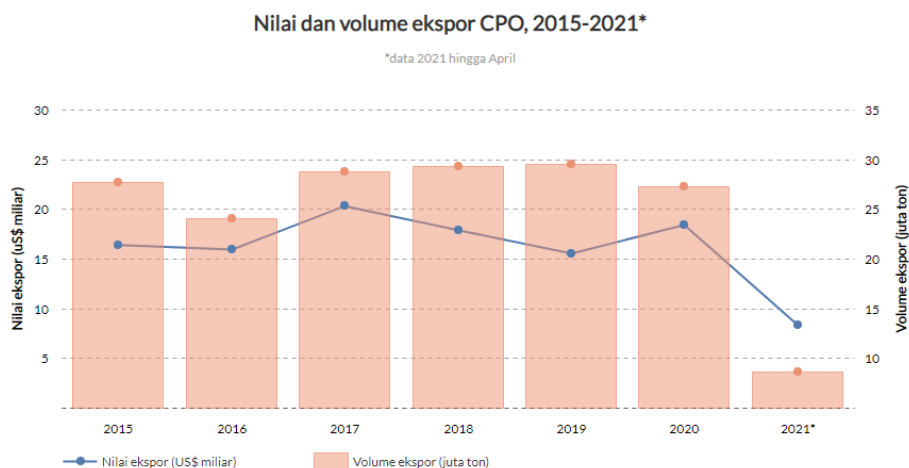
Pengembangan sumber daya manusia perkebunan kelapa sawit memiliki peran strategis mengingat permintaan akan produk turunan kelapa sawit terus meningkat baik didalam dan luar negeri. SDM yang berkualitas sangat diperlukan untuk bisa memenuhi tingginya permintaan tersebut, meliputi kompetensi, profesionalisme, keterampilan, kemandirian, pengetahuan dan daya saing. Penelitian bertujuan membuat analisis faktor-faktor internal dan eksternal dan menyusun strategi pengembangan SDM yang tepat. Alat analisis yang dipergunakan yaitu Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*), Matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*), Matriks IE (*Internal Eksternal Matriks*), Matriks SWOT dan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis Matriks IE kompetensi karyawan PT KSL berada pada kuadran V yaitu diposisi rata-rata atau sedang, dengan strategi *Hold and Maintain*. Strategi terpilih untuk pengembangan kompetensi karyawan PT KSL adalah *training and development* dengan tujuan

meningkatkan dan mengembangkan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan. Analisis pada matrik QSPM menghasilkan nilai dominan TAS 7,712 adalah memanfaatkan *training centre*, memanfaatkan dukungan pemerintah, dan selalu mengikuti trend bisnis kelapa sawit agar karyawan memiliki kompetensi yang baik guna meningkatkan produksi dan produktivitas perusahaan.

Kata kunci: Strategi, IFAS, EFAS, SWOT, QSPM

1. PENDAHULUAN

PT Ketapang Subur Lestari (PT. KSL) adalah perusahaan perkebunan kelapa sawit di wilayah Kabupaten Barito Timur yang memiliki lima field, yaitu Karusen, Paku, Mampahe, Patangkep Tutui, dan Awang. PT KSL seperti halnya industri perkebunan kelapa sawit di Indonesia, telah menyadari bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat strategis mengingat permintaan akan produk turunan kelapa sawit terus meningkat baik didalam dan luar negeri. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik, Volume ekspor minyak kelapa sawit (CPO) di Indonesia hingga April 2021 mencapai 8,59 juta ton atau meningkat 4,15 persen dibandingkan tahun sebelumnya pada periode yang sama dengan nilai ekspornya yang turut naik hingga 50,03 persen.



Gambar 1. Perkembangan Volume dan Nilai Ekspor Minyak Sawit 2016-2020

Sumber: bps.go.id, tanggal rilis 30-11-2021, tanggal revisi 29-03-2022

Kecenderungan permintaan produk turunan kelapa sawit yang terus meningkat mengharuskan perusahaan agar menyiapkan SDM yang berkualitas untuk bisa memenuhi tingginya permintaan tersebut. Pengembangan sumber daya manusia perkebunan kelapa sawit sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, keterampilan, kemandirian, pengetahuan, dan daya saing pekebun, keluarga pekebun dan SDM lainnya yang membidangi perkelapasawitan. Sehingga pada akhirnya diharapkan perkebunan kelapa sawit di Indonesia dapat berkelanjutan dan mampu meningkatkan produksi, produktivitas serta kualitas sehingga dapat bersaing dengan negara lain.

Tantangan lain yang dihadapi oleh industri kelapa sawit pada saat ini seperti isu tentang produktivitas, hilirisasi, terindikasi kawasan hutan dan KHG, legalitas dan perizinan, gangguan usaha dan konflik, akses pasar, negative campaign dan energi, telah disikapi pemerintah dengan berbagai kebijakan seperti Peremajaan Sawit Rakyat (PSR),

Pengembangan SDM, Sarana dan Prasarana, Perbaikan Tata Kelola, Kelembagaan dan Pemberdayaan, Pendanaan, ISPO, dan Energi Terbarukan. Untuk itu program pengembangan SDM perkebunan kelapa sawit melalui pendidikan dan pelatihan menjadi investasi utama bagi perusahaan, sehingga diharapkan perkebunan kelapa sawit tetap menjadi sub sektor perkebunan yang tetap menjanjikan di masa mendatang, untuk kepentingan sektor perkelapasawitan Indonesia yang semakin kuat dan sehat.



Gambar 2. Peran Penting SDM pada aktivitas di kebun
Sumber: <https://irai.co.id/pengembangan-sumber-daya-manusia/>

Pengembangan karyawan atau sumber daya manusia dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan. McClelland (1993) menyatakan kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan (Mulyasa, 2004: 38). Dengan melakukan pengembangan kompetensi para karyawan, maka akan menjadikan karyawan semakin menguasai bidang-bidang pekerjaannya. Yang perlu dikembangkan pada karyawan atau sumber daya manusia ini yaitu kemampuan, kecekatan, ketanggapan dan keterampilan dalam bidang pekerjaannya. Meningkatnya kemampuan atau kompetensi karyawan menjadikan pekerjaan yang mereka lakukan mendapatkan hasil yang baik seperti yang diharapkan, sehingga dengan demikian akan meningkatkan tingkat keberhasilan pada proses dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam strategi pengembangan kompetensi karyawan, dibutuhkan sistem manajemen strategik yang baik guna memperoleh hasil yang diinginkan melalui seperangkat keputusan dan aksi manajemen yang menentukan tindakan organisasi dalam jangka panjang Wheleen dan Hunger (2012). Dengan adanya manajemen strategik yang baik akan membantu dalam proses memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan yang diambil sehingga perusahaan akan memperoleh keberhasilan dalam memperoleh tujuannya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif guna menyampaikan gambaran informasi, penjelasan serta kondisi yang berkaitan dengan objek penelitian secara akurat, faktual dan sistematis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan informasi antara lain dengan observasi, questioner dan *dept interview* dengan pakar internal yang terdiri dari Assistant Manajer dan para Field Manajer. Pemilihan pakar dilakukan secara sengaja (*purpose sampling* dengan *judgment sampling*) terdiri dari responden internal.

2. KAJIAN TEORI

2.1. Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber

daya (Chandler). Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter). Menurut Stephani K. Marrus, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2.2. Manajemen Strategi

Pearce and Robinson (2014) menyatakan bahwa Manajemen Strategik adalah sebagai suatu keputusan dan aksi yang menghasilkan suatu formulasi dan pelaksanaan dari rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. David (2019) mendefinisikan manajemen strategi mengatakan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi.

2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir, dan ketrampilan-ketrampilan lainnya. Pengembangan (*development*) adalah membantu karyawan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sesuai dengan posisi yang ditemui selama karirnya (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

2.4. Matriks IFE dan Matriks EFE

Matriks IFE dan EFE terdiri dari kolom bobot, rating dan total nilai yang merupakan hasil kali dari bobot dan rating. Untuk kolom bobot dan rating diisi sesuai dengan nilainya yang merupakan hasil dari pengelompokan faktor – faktor internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingannya. Menurut David (2009) menyatakan bahwa matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor - faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan terdiri dari aspek sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi dan sistem informasi.

2.5. Matriks Internal - Eksternal (IE Matriks)

Menurut Rangkuti (2016). Matriks Internal – Eksternal (IE Matriks) ini dikembangkan dari model general Electric (GE). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat atau divisi unit yang lebih detail. Matriks IE menjadi tiga bagian besar yang berbeda- beda. Pertama, ketentuan untuk divisi- divisi yang masuk dalam sel I, II dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi- divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (David,2010).

2.6. Matrik SWOT

Analisis SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) adalah identifikasi sebagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara

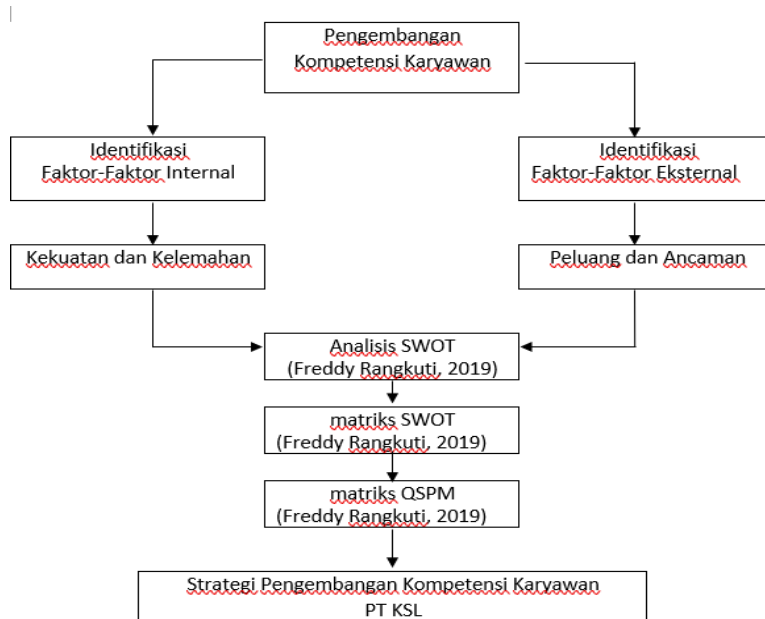
simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kekuatan adalah kemampuan internal, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya. Kelemahan adalah keterbatasan internal dan faktor situasional negative yang dapat menghalangi performa perusahaan. Peluang adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Ancaman adalah faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan (David, 2010).

2.7. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan.

Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan - keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan (Wijaya, 2013).



Gambar 3. Kerangka berfikir
Sumber: diolah peneliti, 2022

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel/Sumber Data

Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data dan informasi antara lain dengan observasi, *dept interview* dengan pakar internal yaitu *Field Manager* dan *Field Assistant*, dari field yang tersebar di Karusen, Paku, Mampahe, Patangkep Tutui, dan Awang. Pemilihan pakar dilakukan secara sengaja (*purpose sampling* dengan *judgment sampling*) terdiri dari responden internal.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengungkap dan menjangkau informasi kuantitatif serta keterangan lainnya yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan menggunakan teknik observasi, teknik kuesioner untuk mengumpulkan data internal eksternal, wawancara dan studi pustaka untuk membantu proses pengolahan data serta memperkuat hasil.

3.4. Teknik analisis data

Data yang didapatkan pada riset ini diolah menggunakan teknik analisis SWOT, yaitu menganalisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis ini terdiri dari matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*), matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*), matrik Internal Eksternal (IE), matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Matrik Internal (IFAS) dan Matrik Eksternal (EFAS)

1. Matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal, yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) yang berpengaruh terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan pada PT Ketapang Subur Lestari.

Tabel 4.1 Matrik IFAS

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kode	Bobot	Rating	Bobot X Rating
1	Memiliki karyawan yang ahli pada bidangnya.	A	0,11	3	0,34
2	Reputasi perusahaan yang bagus dalam manajemen para karyawannya. Menjadi tempat <i>Training Center</i> karyawan pada anak perusahaan CAA	B	0,11	3	0,34
3	Group cabang Barito Timur karena memiliki sarana dan prasarana pelatihan yang lengkap.	C	0,12	4	0,5
4	Sistem kompensasi dan <i>reward</i> karyawan yang memuaskan.	D	0,1	3	0,29
5	Jejang karir terbuka dan promosi karyawan berbasis kinerja.	E	0,12	3	0,35
Kelemahan (<i>Weakness</i>)					

1	Biaya rekrutmen yang semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas karyawan yang dipekerjakan.	F	0,09	3	0,27
2	Kurangnya disiplin kerja para karyawan.	G	0,09	2	0,18
3	Beberapa karyawan baru sulit beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.	H	0,09	2	0,18
4	Pengetahuan teknis perkebunan sawit masih kurang dikuasai karyawan.	I	0,08	2	0,16
5	Beberapa karyawan kesulitan menerapkan kompetensi yang didapat setelah pelatihan.	J	0,09	2	0,18
Total			1	27	2,77

2. Matrik EFAS (Internal Factors Analysis Summary)

Matrik EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal, yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berpengaruh terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan pada PT Ketapang Subur Lestari.

Tabel 4.2 Matrik EFAS

No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Kode	Bobot	Rating	Bobot X Rating
1	Adanya dukungan kebijakan pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten dalam rangka meningkatkan produksi dan produktivitas perkebunan.	A	0,10	3	0,29
2	Trend Bisnis perkebunan kelapa sawit terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.	B	0,12	3	0,35
3	Meningkatnya produktivitas perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan kelapa sawit lainnya.	G	0,12	3	0,35
4	Perkembangan teknologi yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	D	0,10	2	0,20
5	Harga CPO yang terus meningkat dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.	E	0,12	3	0,35
Ancaman (<i>Threats</i>)					
1	Motivasi kerja karyawan lokal dibandingkan dengan karyawan yang berasal dari luar Kalimantan.	F	0,09	2	0,18
2	Banyaknya perusahaan pesaing yang sejenis di wilayah Barito Timur.	G	0,08	2	0,17

3	Isu-isu lingkungan hidup dan pelestarian hutan yang dapat menghambat berkembangnya perkebunan sawit.	H	0,11	3	0,32
4	Adanya potensi konflik dengan masyarakat sekitar terkait hak kepemilikan tanah.	I	0,09	2	0,17
5	Adanya produk substitusi minyak nabati seperti minyak bunga matahari yang dapat menjadi pesaing minyak kelapa sawit.	J	0,08	2	0,17
Total			1,00	25	2,56

3. Matrik Internal Eksternal (IE)

Setelah melakukan tahapan analisis faktor internal IFAS dan faktor eksternal EFAS pada PT Ketapang Subur Lestari, maka faktor-faktor tersebut disatukan dengan formulasi tabel strategi sebagai berikut guna memperoleh strategi bisnis yang korporat:

Tabel 4.3. Matrik Internal Eksternal (IE)

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kode	Bobot	Rating	Bobot X Rating
1	Memiliki karyawan yang ahli pada bidangnya.	A	0,11	3	0,34
2	Reputasi perusahaan yang bagus dalam manajemen para karyawannya.	B	0,11	3	0,34
3	Menjadi tempat <i>Training Center</i> karyawan pada anak perusahaan CAA Group cabang Barito Timur karena memiliki sarana dan prasarana pelatihan yang lengkap.	C	0,12	4	0,5
4	Sistem kompensasi dan <i>reward</i> karyawan yang memuaskan.	D	0,1	3	0,29
5	Jejang karir terbuka dan promosi karyawan berbasis kinerja.	E	0,12	3	0,35
Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
1	Biaya rekrutmen yang semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas karyawan yang dipekerjakan.	F	0,09	3	0,27
2	Kurangnya disiplin kerja para karyawan.	G	0,09	2	0,18
3	Beberapa karyawan baru sulit beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.	H	0,09	2	0,18

4	Pengetahuan teknis perkebunan sawit masih kurang dikuasai karyawan.	I	0,08	2	0,16
5	Beberapa karyawan kesulitan menerapkan kompetensi yang didapat setelah pelatihan.	J	0,09	2	0,18
Total			1	27	2,77
No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Kode	Bobot	Rating	Bobot X Rating
1	Adanya dukungan kebijakan pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten dalam rangka meningkatkan produksi dan produktivitas perkebunan.	A	0,10	3	0,29
2	Trend Bisnis perkebunan kelapa sawit terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.	B	0,12	3	0,35
3	Meningkatnya produktivitas perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan kelapa sawit lainnya.	G	0,12	3	0,35
4	Perkembangan teknologi yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	D	0,10	2	0,20
5	Harga CPO yang terus meningkat dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.	E	0,12	3	0,35
Ancaman (Threats)					
1	Motivasi kerja karyawan lokal dibandingkan dengan karyawan yang berasal dari luar Kalimantan.	F	0,09	2	0,18
2	Banyaknya perusahaan pesaing yang sejenis di wilayah Barito Timur.	G	0,08	2	0,17
3	Isu-isu lingkungan hidup dan pelestarian hutan yang dapat menghambat berkembangnya perkebunan sawit.	H	0,11	3	0,32
4	Adanya potensi konflik dengan masyarakat sekitar terkait hak kepemilikan tanah.	I	0,09	2	0,17
5	Adanya produk substitusi minyak nabati yang dapat menjadi pesaing minyak kelapa sawit.	J	0,08	2	0,17
Total			1,00	25	2,56

Berdasarkan dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS, peneliti memperoleh hasil matriks IFAS sebesar 2,77, sedangkan matriks EFAS sebesar 2,56. Setelah memperoleh nilai total skor dari matriks IFAS dan EFAS maka peneliti dapat menyusun matriks IE, dan dengan demikian berikut ini adalah matriks IE pada PT Ketapang Subur Lestari:

Tabel 4.4 Internal – Eksternal Matrik

		IFAS		
		4,00 <u>Kuat</u>	3,00 Rata-rata	2,00 <u>Lemah</u> 1,00
EFAS	4,00 Tinggi	GROWTH 1	GROWTH 2	RETRENCHMENT 3
	3,00 Menengah	STABILITY 4	GROWTH 5 STABILITY	RETRENCHMENT 6 DIVESMENT
	2,00 <u>Rendah</u>	GROWTH 7	GROWTH 8	RETRENCHMENT 9 LIKUIDASI

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa PT Ketapang Subur Lestari berada pada kuadran 5 pada matriks IE dengan nilai faktor eksternal (EFAS) sebesar 2,56 dan nilai faktor internal (IFAS) sebesar 2,77. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *Growth Stability Strategy*, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan perlu melakukan pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kompetensi karyawan tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan.

Berdasarkan kondisi yang ditemukan di atas, maka strategi yang sesuai untuk PT. Ketapang Subur Lestari menurut Freddy Rangkuti (...) adalah menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*). Strategi yang umum digunakan pada bidang Sumber daya manusia adalah strategi pengelolaan sumberdaya manusia yaitu *Training and Development* (pelatihan dan pengembangan). Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi karyawan pada segala bidang dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan kombinasi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman sehingga akan membentuk empat alternatif strategi dari kombinasi keduanya yakni strategi S-O (*Strength-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness-Opportunities*), dan WT (*Weakness-Threats*).

Beberapa strategi alternatif yang dihasilkan oleh peneliti pada PT Ketapang Subur Lestari dapat dilihat pada tabel Matriks SWOT dibawah ini:

Tabel 4.5 Matrik SWOT

STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
----------------------	---------------------

	1. Memiliki karyawan yang ahli pada bidangnya. 2. Reputasi perusahaan yang bagus dalam manajemen para karyawannya. 3. Menjadi tempat <i>Training Center</i> karyawan pada anak perusahaan CAA Group cabang Barito Timur karena memilikisarana dan prasarana pelatihan yang lengkap. 4. Sistem kompensasi dan <i>reward</i> karyawan yang memuaskan. 5. Jejang karir terbuka dan promosi karyawan berbasis kinerja.	1. Biaya rekrutmen yang semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas karyawan yang dipekerjakan. 2. Kurangnya disiplin kerja para karyawan. 3. Beberapa karyawan baru sulit beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. 4. Pengetahuan teknis perkebunan sawit masih kurang dikuasai karyawan. 5. Beberapa karyawan kesulitan menerapkan kompetensi yang didapat setelah pelatihan.
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
1. Adanya dukungan kebijakan pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten dalam rangka meningkatkan produksi dan produktivitas perkebunan. 2. Trend Bisnis perkebunan kelapa sawit terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerjabaru. 3. Meningkatnya produktivitas perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan kelapa sawit lainnya. 4. Perkembangan teknologi yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	1. Memanfaatkan pusat <i>Training Center</i>, dukungan pemerintah, dan <i>Trend Bisnis</i> Kelapa Sawit untuk mengembangkan kompetensi karyawannya guna meningkatkan produksi dan produktivitas perusahaan. (S3, O1) 2. Adanya kompensasi, <i>reward</i>, jenjang karir dan promosi berbasis kinerja yang diberikan perusahaan akan menjadi motivasi bagi karyawan guna meningkatkan kinerja sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. (S4, S5, O3)	1. Meningkatkan kualitas karyawan yang di rekrut agar memperoleh kinerja yang maksimal dalam meningkatkan produksi dan produktivitas perkebunan. (W1, O1) 2. Lebih selektif dalam merekrut karyawan baru. (W1, O2) 3. Melakukan pelatihan pengembangan kompetensi karyawan agar mendapatkan hasil kinerja yang maksimal sehingga membantu meningkatkan kinerja perusahaan. (W1, O5)

5. Harga CPO yang terus meningkat dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

THREATS (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Motivasi kerja karyawan local dibandingkan dengan karyawan yang berasal dari uar Kalimantan.	1. Memanfaatkan reputasi bagus perusahaan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar untuk mengatasi isu lingkungan hidup dan pelestarian hutan yang menghambat system operasional perusahaan. (S2, T3)	1. Merekrut karyawan yang berpengalaman dan memiliki keahlian pada bidangnya dan membantu melestarikan hutan yang adadisekitar perkebunan kelapa sawit. (W1, T3)
2. Banyaknya perusahaan pesaing yang sejenis di wilayah Barito Timur.		
3. Isu-isul ingkungan hidup dan pelestarian hutan yang dapat menghambat berkembangnya perkebunan sawit.		
4. Adanya potensi konflik dengan masyarakat sekitar terkait hak kepemilikan tanah.		
5. Adanya produk substitusi minyak nabati yang dapat menjadi pesaing minyak kelapa sawit		

4. Matrik QSPM

Untuk menentukan strategi prioritas, maka dilakukan analisa menggunakan matriks QSPM sebagai berikut.

Tabel 4.6 Matrik QSPM

No	FaktorKunci	Bobot	Alternative Strategy						
			1	2	3	4	5	6	7
			TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
			S	S	S	S	S	S	S
Kekuatan (Strength)									
1	Memiliki karyawan yang ahli pada bidangnya.	0,10 7	0,4 28	0,4 28	0,3 21	0,2 14	0,2 14	0,4280,428	
2	Reputasi perusahaan yang bagus dalam manajemen para karyawannya.	0,11 2	0,4 48	0,4 48	0,3 36	0,3 36	0,2 24	0,3360,448	

3	Menjadi tempat <i>Training Center</i> karyawan pada anak perusahaan CAA Group cabang Barito Timur karena memiliki sarana dan prasarana pelatihan yang lengkap.	0,12 4	0,4 96	0,4 96	0,4 96	0,3 72	0,3 72	0,4960,496	
4	Sistem kompensasi dan <i>reward</i> karyawan yang memuaskan.	0,09 7	0,3 88	0,3 88	0,2 91	0,2 91	0,1 94	0,2910,291	
5	Jejang karir terbuka dan promosi karyawan berbasis kinerja.	0,11 5	0,3 45	0,4 60	0,3 45	0,3 45	0,2 30	0,4600,460	
Kelemahan (<i>Weakness</i>)									
1	Biaya rekrutmen yang semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas karyawan yang dipekerjakan.	0,09 1	0,3 64	0,1 82	0,2 73	0,2 73	0,2 73	0,2 73	0,2 73
2	Kurangnya disiplin kerja para karyawan.	0,09 1	0,2 73	0,1 82	0,2 73	0,2 73	0,1 82	0,2 73	0,1 82
3	Beberapa karyawan baru sulit beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.	0,08 8	0,3 52	0,1 76	0,2 64	0,2 64	0,1 76	0,2 64	0,0 88
4	Pengetahuan teknis perkebunan sawit masih kurang dikuasai karyawan.	0,08 2	0,2 46	0,1 64	0,2 46	0,2 46	0,1 64	0,1 64	0,1 64
5	Beberapa karyawan kesulitan menerapkan kompetensi yang didapat setelah pelatihan.	0,09 1	0,3 64	0,1 82	0,2 73	0,2 73	0,1 82	0,1 82	0,0 91
Peluang (<i>Opportunities</i>)									
1	Adanya dukungan kebijakan pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten dalam rangka meningkatkan produksi dan produktivitas perkebunan.	0,09 8	0,2 94	0,2 94	0,2 94	0,1 96	0,2 94	0,2 94	0,1 96
2	Trend Bisnis perkebunan kelapa sawit terus tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir telah menciptakan tenaga kerja baru.	0,11 8	0,4 72	0,3 54	0,3 54	0,2 36	0,2 36	0,4 72	0,2 36
3	Meningkatnya produktivitas perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan kelapa sawit lainnya.	0,11 8	0,4 72	0,3 54	0,3 54	0,3 54	0,2 36	0,4 72	0,3 54
4	Perkembangan teknologi yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	0,09 8	0,2 94	0,2 94	0,2 94	0,2 94	0,1 96	0,2 94	0,1 96
5	Harga CPO yang terus meningkat dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.	0,11 5	0,3 45	0,3 45	0,4 60	0,3 45	0,3 45	0,4 6	0,3 45

Ancaman (<i>Threats</i>)									
1	Motivasi kerja karyawan lokal dibandingkan dengan karyawan yang berasal dari luar Kalimantan.	0,09 2	0,2 76	0,2 76	0,1 84	0,2 76	0,0 92	0,1 84	0,1 84
2	Banyaknya perusahaan pesaing yang sejenis di wilayah Barito Timur.	0,08 4	0,2 52	0,2 52	0,1 68	0,2 52	0,1 68	0,2 52	0,1 68
3	Isu-isu lingkungan hidup dan pelestarian hutan yang dapat menghambat berkembangnya perkebunan sawit.	0,10 7	0,4 28	0,3 21	0,4 28	0,3 21	0,3 21	0,3 21	0,2 14
4	Adanya potensi konflik dengan masyarakat sekitar terkait hak kepemilikan tanah.	0,08 6	0,3 44	0,2 58	0,3 44	0,2 58	0,1 72	0,1 72	0,0 86
5	Adanya produk substitusi minyak nabati seperti minyak bunga matahari yang dapat menjadi pesaing minyak kelapa sawit.	0,08 4	0,3 36	0,2 52	0,0 84	0,2 52	0,1 68	0,1 68	0,0 84
Total		1,99 8	7,2 17	6,1 06	6,0 82	5,6 71	4,4 39	6,2 56	4,9 84

Berdasarkan hasil analisa matrik QSPM diatas maka diperoleh prioritas strategi pengembangan kompetensi karyawan pada PT Ketapang Subur Lestari yang paling tepat dilakukan perusahaan. Hasil analisis matrik QSPM PT Ketapang Subur Lestari dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Hasil analisis Matrik QSPM pada PT Ketapang Subur Lestari

No	Perioritas Alternatif Strategi	TA S
1	Memanfaatkan pusat <i>Training Center</i> sebagai sarana pelatihan, dukungan pemerintah terkait usaha perkebunan kelapa sawit, dan <i>Trend Bisnis</i> KelapaSawit yang telah menciptakan tenaga kerja baru. Maka dari itu strategi pengembangan kompetensi karyawan ini berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan guna meningkatkan produksi dan produktivitas perusahaan.	7,2 17
2	Adanya kompensasi, <i>reward</i> , jenjang karir dan promosi berbasis kinerja yang diberikan perusahaan akan menjadi motivasi bagi karyawan guna meningkatkan kinerja sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.	6,2 56
3	Meningkatkan kualitas karyawan yang di rekrut agar memperoleh kinerja yang maksimal dalam meningkatkan produksi dan produktivitas perkebunan	6,1 06

4	Lebih selektif dalam merekrut karyawan baru.	6,0 82
5	Melakukan pelatihan pengembangan kompetensi karyawan agar mendapatkan hasil kinerja yang maksimal sehingga membantu meningkatkan kinerja perusahaan.	5,6 71
6	Memanfaatkan reputasi bagus perusahaan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar untuk mengatasi isu lingkungan hidup dan pelestarian hutan yang menghambat system operasional perusahaan.	4,9 84
7	Merekrut karyawan yang berpengalaman dan memiliki keahlian pada bidangnya dan membantu melestarikan hutan yang adadisekitar perkebunan kelapa sawit.	4,4 39

Berdasarkan hasil analisa matrik QSPM diatas maka diperoleh prioritas strategi pengembangan kompetensi karyawan pada PT Ketapang Subur Lestari yang paling tepat dilakukan perusahaan yaitu memanfaatkan *Training Center* sebagai pusat sarana pelatihan, dukungan pemerintah terkait usaha perkebunan kelapa sawit, dan Trend Bisnis KelapaSawit yang telah menciptakan tenaga kerja baru. Maka dari itu strategi pegembangan kompetensi karyawan ini berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan guna meningkatkan produksi dan produktivitas perusahaan dengan nilai TAS tertinggi sebesar 7,712.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitianyang telah dilaksanakanpada perkebunan kelapa sawit PT Ketapang Subur Lestari, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada perhitungan IFAS diperolehhasil skor 2,77dengan faktor kekuatan (*strength*) sebesar1,79 dan faktor kelemahan (*weakness*) sebesar 0,98. Faktor kekuatan adalah faktor yang paling dominan pada IFAS yang artinya kekuatan lebih besar daripada kelemahan.
2. Pada perhitungan EFAS diperoleh hasil skor 2,56 dengan faktor peluang (*opportunities*) sebesar 1,54 dan faktor ancaman (*threats*) sebesar 1,01. Faktor peluang adalah faktor yang paling dominan pada EFAS yang artinya peluang lebih besar daripada ancaman.
3. Strategi pengembangan kompetensi karyawan pada PT Ketapang Subur Lestari berdasarkan hasil analisis Matriks IE berada pada kuadran V yang mana artinya beradadiposisi rata-rata atau sedang dan strategi yang digunakan yaitu menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*). Maka, strategi yang tepat di gunakan oleh PT Ketapang Subur Lestari adalah pengelolaan sumberdaya manusia yaitu *training and development* (pelatihan dan pengembangan) yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi karyawan pada segala bidang dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan.
4. Hasil dari Matriks SWOT dan Matriks QSPM yaitu strategi yang sesuai adalah strategi S-O yang mana nilai TAS nya paling tinggi sebesar 7,712, hal ini berarti bahwa perusahaan menggunakan strategi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki guna mendapatkan peluang-peluang yang ada.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang dapat disampaikan adalah:

1. Perusahaan tetap menjaga dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki karena posisi perusahaan berada pada kuadran V yang artinya perusahaan dalam keadaan stabil, selalu mengevaluasi dan kontrol terhadap strategi yang ada agar mendapatkan hasil yang maksimal.
2. Berkomitmen dalam upaya pelestarian hutan guna mengatasi isu-isu lingkungan hidup dan pelestarian hutan.
3. Lebih meningkatkan kedisiplinan karyawan, karena sikap disiplin merupakan suatu kebiasaan baik yang wajib dimiliki setiap karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik.

6. DAFTAR RUJUKAN

- A. Pearce, John II, Richard B. Robinson, Jr. 2014. Manajemen strategi. Jakarta: Salemba Empat.
- Alamzah, E., Simanjutak, A., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. 2013. Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT . Aneka Sejahtera Engineering. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/409>
- Andika, M. 2020. Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan PT Al Muchtar Tour Dan Travel Dalam Perspektif Ekonomi Islam. <https://repository.ar-raniry.ac.id/id/eprint/16715/>
- Aqil Baqri Yahya. 2021. Analisis SWOT Terhadap Penerapan Manajemen Sumberdaya Manusia Dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di CV. Berdikari Magetan. <http://etheses.iainponorogo.ac.id/13683/>
- David, Fred R. 2016. Manajemen Strategik. Jakarta. Prehallindo.
- David, Fred R dan Forest R. David. 2019. Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Edisi 15. Jakarta. Salemba Empat.
- Independent Research and Advisory Indonesia. 2020. <https://irai.co.id/pengembangan-sumber-daya-manusia/>
- Rangkuti F. 2019. Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta. Gramedia.