PENGEMBANGAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI HONDA SEMARANG CENTER BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Rokhman Basuki[1] Azis Fathoni SE MM [2], Maria Magdalena Minarsih SE MM [2]
[1] *Mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang*
[2] *Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kinerja sumber daya manusia di Honda Semarang Center berdasarkan analisis SWOT. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sampel yang digunaka sebanyak 65 orang karyawan bagian pelayanan servis PT. Honda Semarang Center, yang diambil dari populasi dengan menggunakan dengan sensus.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa faktor atau dimensi internal (IFAS), yaitu kekuatan dikurangi kelemahan sebesar 12,46 – 12,91 = -0,45. Sedangkan dimensi EFAS yang merupakan faktor peluang dikurangi ancaman = 12,42 – 12,28 = 0,14. Dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat dimaknai bahwa sesuai hasil analisis SWOT. Honda Semarang Centerberada di dalam kuadran III. Dengan kata lain Honda Semarang Centermemiliki 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.

Keyword: Pengembangan kinerja SDM, Analisis SWOT

A. Latar Belakang

Peranan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah perusahaan. Sementara faktor sarana dan prasarana, sistem, fasilitas, aset serta bahan merupakan faktor pelengkap terhadap SDM. Hasibuan (2004) mengatakan sumber daya manusia (SDM) terdiri dari daya pikir dan daya fisik manusia yang artinya kemampuan setiap manusia sangat ditentukan oleh daya fisik dan daya pikirnya. Sumber daya manusia (SDM) menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan, meskipun menggunakan alat yang canggih dan handal namun tanpa dibarengi peran aktif SDM yang baik, peralatan tersebut tidak akan bekerja secara maksimal. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Dengan adanya perkembangan jaman yang berdampak pada terjadinya globalisasi yang berakibat pada persaingan bisnis, maka perusahaan diharuskan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya. Salah satunya adalah Honda Semarang Centeryang merupakan *Authorized Dealer* mobil Honda untuk wilayah pemasaran Semarang dan sekitarnya. Kegiatan pelayanan purna jual seperti kartu keanggotaan bengkel yang dapat dimiliki oleh setiap pelanggan, merupakan komitmen yang harus dijunjung oleh setiap karyawan.

Honda Semarang Center memiliki komitmen di dalam memajukan Honda, antara lain tampak dari hal-hal sebagai berikut:

1. Pengembangan fasilitas Dealer yang memenuhi standard international.
2. Pengembangan sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.
3. Pengembangan management dan system yang terintegrasi.
4. Mengontrol dan mengevaluasi kualitas setiap kegiatan pemasaran yang dijalankan.

Dengan berpegang pada komitmen di atas, diharapkan Honda Semarang Centermampu meningkatkan hubungan yang menyenangkan dan saling menghargai antara pelanggan dengan dealer Honda melalui program-program kepuasan pelanggan.

Dilihat dari data pelayanan yang ada, tingkat keluhan konsumen tergolong cukup tinggi dan merupakan permasalahan urgen yang terdapat di Honda Semarang Centertersebut. Hal ini dapat dilihat dari jam masuk kerja karyawan yang tidak sesuai dengan jadwal. Terjadinya pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan oleh karyawan bagian pelayanan purna jual, kurangnya komunikasi antar karyawan bagian pelayanan purna jual tentang progres pekerjaan yang ditanganinya, sehingga mengakibatkan terputusanya rangkaian pelayanan yang seharusnya dituntaskan. Di samping itu juga ditemukan tentang masih banyak karyawan yang datang tidak tepat waktu, mangkir dan bahkan pulang lebih awal dari jam ketentuan pulang kerja. Hal ini mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan terhadap hasil kerja yang telah dilakukannya yang berakibat pada meningkatkan tensi keluhan yang dirasakan konsumen.

Dengan menyandang predikat sebagai pelayanan servis yang sudah memiliki standarisasi pelayanan di Kota Semarang, namun dalam operasionalnya masih saja melakukan hal-hal yang mendatangkan kekecewaan pada *customer*. Sebagai institusi penyedia jasa

pelayanan servis automotif yang cukup berkelas, aspek standar pelayanan kepada konsumen tersebut sudah diatur sesuai dengan standar ISO 9001:2000, dan Honda Semarang Centertersebut sudah berhasil memperolehnya di tahun 2004 yang lalu, walaupun pada operasional rutinnya masih saja ditemukan bentuk-bentuk pelayanan yang kurang memuaskan konsumen.

Pada kenyataannya, walaupun sudah berjalan ± 13 tahun, program pelayanan prima dengan segala aspek kualitas pelayanannya, masih sering ditemukan bentuk-bentuk pelayanan yang kurang memuaskan pada PT. Honda Semarang Center, antara lain. Hal ini dapat diketahui dari laporan keluhan yang masuk ke Honda Semarang CenterSemarang.

Dari pra survei diperlihatkan bahwa selama kurun 4 (empat) tahun terakhir terjadi 138 kasus keluhan konsumen yang masuk ke bagian *Customer Relations* terkait kualitas pelayanan purna jual, atau rata-rata setiap tahun terjadi sebanyak 34 s/d 35 kasus keluhan konsumen. Sebagai institusi penyedia jasa pelayanan servis dan purna jual, seharusnya kasus keluhan konsumen seperti itu tidak boleh terjadi, karena hal tersebut merupakan cerminan dari ketidakmampuan Honda Semarang Centerdalam memberikan jaminan kepuasan kepada konsumen. Kasus keluhan konsumen yang tergolong cukup tinggi untuk ukuran pelayanan yang sudah terstandirisasi ISO, hal seperti ini mencerminkan ketidakmampuan bagian pelayanan servis dan purna jual dalam menjaga citra perusahaan.

Mengacu pada fenomena di atas, memberikan inspirasi kepada penulis untuk melakukan kajian ilmiah, yaitu akan menganalisis kinerja karyawan bagian pelayanan perbengkelan dan purna jual dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan analisis SWOT diharapkan akan dapat mengidentifikasi permasalahan kurang optimalnya hasil kerja karyawan dari 4 (empat) dimensi dalam SWOT sebagai penentu pengambilan keputusan yang strategis. Analisis SWOT adalah bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Secara lebih jauh, analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang(*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu aktivitas pelayanan di Honda Semarang CenterPerwakilan Semarang.

B. Perumusan Masalah

Mengacu latar belakang di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah ”bagaimana pengembangan kinerja sumber daya manusia Honda Semarang Centerberdasarkan analisis SWOT?”.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kinerja sumber daya manusia di Honda Semarang Centerberdasarkan analisis SWOT.

D. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Kinerja dan Pengukurannya

   Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, dapat diandalkan, atau hal hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Timpe (2004) dikatakan bahwa kinerja adalah hasil dari hubungan antara usaha, kemampuan, dan

tugas-tugas yang dibebankan persepsi. kinerja adalah salah satu dari total koleksi karya dalam pekerja.

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Gomes (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan diukur berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*), di mana terdapat 8 (delapan) dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
e. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerjasama dengan yang lain (sesama anggota organisasi).
f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
g. *Initiative*, yaitu tindakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
h. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

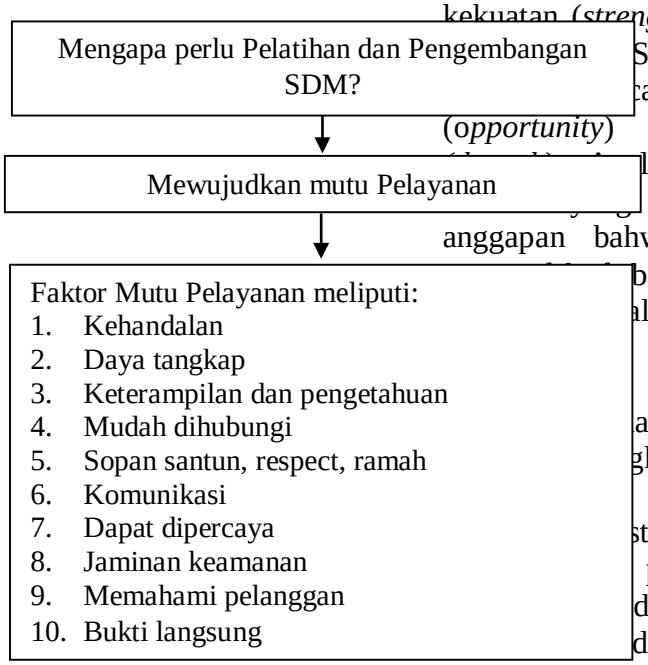
2. Pengertian Pengembangan

Menurut Hasibuan (2004) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan merupakan suatu usaha yang bersifat teknis, teoritis, konseptual,dan moral dan dijalankan berdasarkan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Selanjutnya menurut Simamora (2001) pengembangan adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik". Menurut Moekijat (2009) pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli di bidang ini, akan tetapi dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang (misalnya dalam gaya, nilai, keterampilan), dalam teknologi (misalnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam peranan". Pengertian pengembangan senantiasa diawali dengan mendirikan, menumbuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut disertai usaha-usaha perbaikan, penyempurnaan dan akhirnya mengembangkannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat dimaknai bahwa pengembangan

adalah kegiatan merubah keadaan tertentu sehingga diharapkan dapat lebih berkembang melalui proses atau usaha memantapkan jalur-jalur perencanaan, pengaturan, pengorganisasian, bahkan pembinaan dengan maksud untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Uraian singkat tentang pengembangan SDM sebagai berikut:



Gambar 1
Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan adalah usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi karyawan.

Kegunaan pelatihan antara lain:

a. membantu karyawan mengembangkan kemampuannya keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan;
b. memberikan kesempatan karyawan untuk belajar dan membangun lingkungan kerja yang positif yang mendukung strategi bisnis dan menarik, mempertahankan karyawan yang memiliki talenta.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan programkerja. Analisis internal meliputi peniaian terhadap faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan Sementara, analisis akup faktor peluang (o*pportunity*) dan tantangan lisis SWOT adalah berdasarkan pada anggapan bahwa suatu strategi berasal dari sumber l (*strength* dan dan eksternal dan *threat*), ari analisis SWOT ghubungkan faktor eksternal untuk strategi baru. Oleh perencanaan yang da summber daya dan dapat memperkaya analisis SWOT dengan mengembanagkan perspektif internal. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan tersebut pada kondisiyang ada saat ini.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman dengan faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukan ke dalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal*

Strategic Factor Analisys Summary). Faktor eksternal dimasukkan ke dalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS *(Eksternal Strategic Factor AnalisisSummary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Adapun langkah-langkah analisis SWOT, mencakup 4 (empat) langkah strategi. Empat langkah strategi tersebut meliputi:

a. Pertama;
   Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang.
b. Kedua
   Stratregi WO (*Weaknesses-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.
c. Ketiga
   ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai anacaman.
d. Keempat
   Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman (Purwanto, 2006). Strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan peluang.

4. Penelitian Terdahulu

Istiqomah (2016) melalui studinya yang berjudul ”Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa dengan Menggunkan Analisis SWOT (Studi Kasus di Desa Pinggan, Kecamatan Bulu, Kabupaten Rembang) menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis dari kinerja sumber daya manusia yang ada. Adapun langkah-langkah strategis yang dilakukannya adalah:

a. Peningkatan pelayanan Aparatur Desa dengan mengadakan pelatihan kepemimpinan
b. Pemanfaatan SDM untuk mengikuti pelatihan dalam peningkatan kualitas untuk menghadapi perkembangan teknologi
c. Meningkatkan koordinasi dan kinerja aparatur dengan cara bekerjasama dengan pemerintah di atasnya.

Tiga strategi di atas dapat meningkatkan kinerja Aparatur Desa Pinggan, sehingga apabila kinerja optimal maka pelayanan terhadap masayarakat juga meningkat. Pelatihan kepemimpinan perlu dilakukan, supaya setiap Aparat Desa dapat mengetahui Job Description dari masing-masing staf, dan tanggungjawab mereka jelas, serta dapat memanajemen waktu dengan baik, sehingga tidak ada Aparat Desa yang pulangnya lebih awal.

Naffi (2016) dalam studi yang berjudul ”Analisis SWOT dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan

Kinerja di Pengadilan", memberikan hasil bahwa ditemuka peta kekuatan organisasi dalam pemberdayaan sumber daya manusia sebagaimana digambarkan pada formulasi, kekuatan dan peluang adalah dengan memaksimalkan pengawasan dengan menggunakan anggaran yang ada, dari sisi kekuatan dan ancaman pun masih bisa dikembangakan menjadi perbaikan yaitu dengan menerapkan pengawasan dengan memanfaatkan pendampingan kerja dari luar. Dari sisi kelemahan dan peluaang dapat pula dijadikan kekayaan SDM dengan memanfaatkan pelaksanaan pekerjaan sesuai uraian tugas dengan tetap memperhatikan ketersediaan anggaran, terakhir kelemahan yang menjadi ancaman adalah memanfaatkan uraian tugas dengan meningkatkan pendampingan dari luar.

Setyani (2017) dalam studi berjudul "SWOT Analysis Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia *Kentucky Fried Chicken* (KFC) Cabang Adityawarman Surabaya", menemukan beberapa point penting, yaitu:

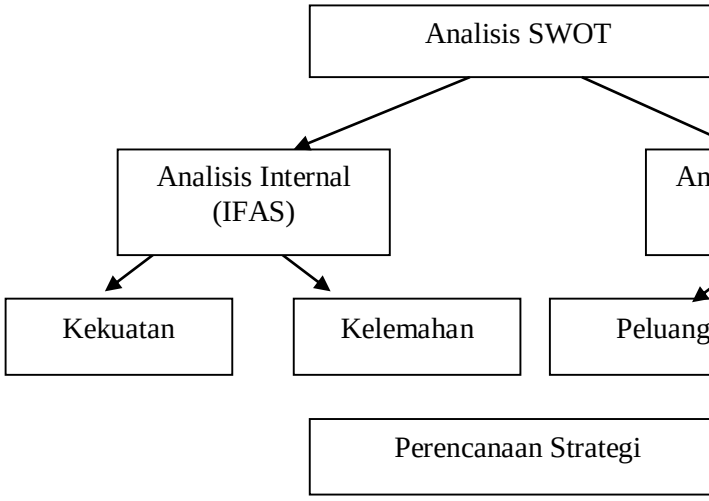
a. Strategi IFAS dalam pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan Kentucky Fried Chicken (KFC) cabang Adityawarman Surabaya adalah:
   1) Pengetahuan sharing dapat membantu karyawan menambah kemampuan dan mendapatkan kenaikan jabatan sesuai dengan kemampuan.
   2) Dengan adanya sistem manajemen yang baik SDM yang masih fresh dapat dikelola lebih maksimal.
b. Strategi EFAS dalam pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan Kentucky Fried Chicken (KFC) cabang Adityawarman Surabaya adalah:
   1) SDM memiliki hubungan interpersonal sehingga terhindar dari adanya persaingan yang berdampak negative bagi karyawan maupun perusahaan.
   2) Manajemen yang terus diperbaiki sehingga menggurangi tingkat PHK karyawan.

Strategi utama yang menjadi strategi pengembangan sumber daya manusia dalam Kentucky Fried Chicken (KFC) cabang Adityawarman Surabaya adalah:

a. Perusahaan dapat menggunakan STABILITY Strategi Rasionalisasi.
b. *Stability* (Stabilitas). Strategi stabilitas adalah strategi konsolidasi untuk mengurangi kelemahan yang ada, dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah dicapai.

Mengacu pada 3 (tiga) studi penelitian terdahulu di atas, maka penelitin ini memiliki relevansi secara teoretis yang kuat, sehingga peneliti dapat menyusun kerangka pikir penelitian yang akan digunakan nantinya dalam penelitian.

5. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2
Strategi Pengembangan Kinerja SDM

E. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yakni merupakan penelitian yang digunakan untuk memperoleh gambaran yang tepat dan utuh tentang suatu gejala. Di mana di dalamnya juga terdapat data-data, kata-kata dan gambar (data kualitatif) maupun data angka-angka (data kuantitatif). Sedangkan ditinjau dari metodenya, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan mengkaji kasus-kasus tertentu secara mendalam dan menyeluruh.

Penelitian ini juga menggunakan jenis penelitian lapangan *(Field Research)*, yaitu data dikumpulkan langsung dari lapangan yang berupa data primer dan data sekunder. Penelitian ini juga menggunakan teknik kepustakaan (*library research*) yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan penelusuran atau pencarian pustaka-pustaka yang terkait dengan penelitian ini.

2. Fenomena Penelitian

Fenomena penelitian merupakan salah satu metode yang terdapat pada penelitian kualitatif. Fenomena secara umum dapat diartikan sebagai kajian terhadap hal-hal yang tampak dan dapat dilihat dengan panca indera. Dalam penyusunan tugas akhir ini, fokus penelitian adalah mengenai strategi penanganan SDM Honda Semarang Center Semarang dengan fenomena-fenomena:

a. Kekuatan, dengan indikator;
   1) Kecukupan jumlah sumber daya manusia pelayanan servis
   2) Dukungan teknologi yang memadai
   3) Standar Operasional Prosedur yang memadai
   4) Hasil akhir yang memuaskan
b. Kelemahan, dengan indikator;
   1) Kualitas pelayanan yang rendah
   2) Penguasaan ketrampilan teknis yang belum merata
   3) Lemahnya koordinasi antar sumber daya manusia
   4) Pengawasan yang rendah
c. Peluang, dengan indikator:
   1) Meningkatkan intensitas kepelatihan sumber daya manusia
   2) Meningkatkan interaksi pertemuan antar sumber daya manusia
   3) Peninjauan oleh Kantor Pusat
   4) Pemberian insentif terhadap personal yang berkinerja tinggi
d. Ancaman, dengan indikator:
   1) Evaluasi jumlah sumber daya manusia yang terlibat dalam pelayanan servis
   2) Perkembangan teknologi yang cepat
   3) Ancama mutasi ke outlet lain
   4) Target peningkatkan kemampuan berkomunikasi

3. Sumber Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber data primer dan sekunder.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi. Peneliti bertanya langsung kepada responden dalam bentuk wawancara mendalam dengan menggunakan *guiding quest* atau daftar pertanyaan terstruktur sebagai pedoman mengenai apa yang akan ditanyakan supaya lebih terarah. Dalam penelitian ini, peneliti mengadakan wawancara kepada Karyawan Honda Semarang Center Srondol Semarang dan Pengguna Mobil Honda (customer)

b. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan pengamatan dan pencatatan langsung dilokasi penelitian *mengenai* kegiatan yang ada dan sedang berlangsung. Dalam hal ini peneliti mengamati kegiatan pelayanan bagi pengguna, yakni pengamatan bagaimana Karyawan Honda Semarang Center Srondol Semarang memberikan pelayanan kepada pengguna mobil honda dan bagaimana kondisi sarana dan prasarana yang ada untuk mendukung pelayanan di Honda Semarang Center Srondol Semarang Teknik pengumpulan data dengan cara pencatatan dokumen, yaitu informasi yang berupa artikel-artikel, laporan studi yang relevan dengan obyek penelitian, maupun arsip-arsip yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti sebagai bahan acuan.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif. Model ini di dalamnya terdapat 3 (tiga) komponen analisis yang utama yaitu:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan pengabstraksian data yang kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan.

b. Penyajian Data

Dalam penelitian ini data-data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi setelah diseleksi, difokuskan, disederhanakan dan diabstraksikan serta diatur sedemikian rupa kemudian disajikan dalam bentuk gambar atau skema, jaringan kerja atau kegiatan, tabel, dan uraian.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan teknik skoring yaitu nilai minimal 1 dan nilai maksimal 5, sehingga perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus nilai Indeks: ((F1/N)x100 + (F2/N)x100 + (F3/N)x100 + (F4/70)x100) + (F5/70)x100 / 5). Angka jawaban responden dimulai dari angka minimal 20 persen, dengan indeks persen maksimal yang dihasilkan sebesar 100 persen, sehingga interval kelas (rentang) sebesar 26,67, karena dalam penelitian ini, digunakan kriteria 3 kotak (*three box method*). Rentang tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel penelitian adalah:

20,00 s/d 46,66 = Rendah
46,67 s/d 73,33 = Sedang
73,34 s/d 100,00 = Tinggi

1. *Strength*

Dimensi *strength* atau kekuatan diukur menggunakan 4 (empat) indikator.

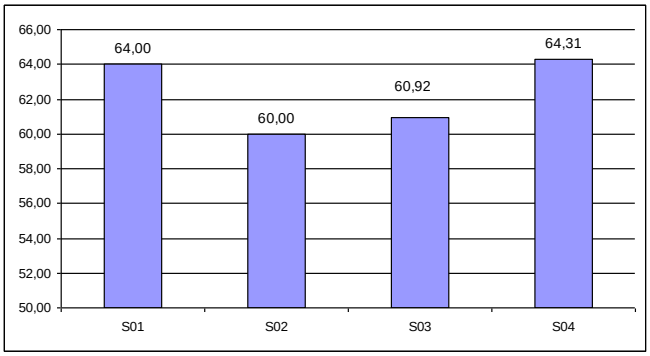
Tabel 1
Indeks Persepsi Responden terhadap Dimensi *Strength*

Indikator Strength	Frekuensi Jawaban responden untuk dimensi strength (%)					Indeks ∑fx	Kategori
	1	2	3	4	5		
S01	4,62	12,31	43,08	38,46	1,54	64,00	Sedang
S02	9,23	24,62	29,23	30,77	6,15	**60,00**	Sedang
S03	12,31	18,46	32,31	26,15	10,77	60,92	Sedang
S04	1,54	20,00	41,54	29,23	7,69	**64,31**	Sedang
Rata-rata						**62,31**	**Sedang**

Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap dimensi *strength* memiliki nilai indeks rata-rata dalam kategori sedang, yaitu sebesar 62,31. Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah "hasil pekerjaan yang anda lakukan selama ini sudah memuaskan pelanggan", sebesar 64,31 (sedang), terendah adalah indikator "bagian pelayanan servis selama ini sudah didukung oleh teknologi yang memadai", yaitu sebesar 60,00 (sedang). Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa seluruh indikator pada dimensi *strength* yang berjumlah 4 (empat) tersebut, masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan keberadaan dan kinerjanya hingga mampu memberikan kualitas pelayanan secara lebih prima di masa mendatang.

Gambar 3
Persepsi Responden terhadap Dimensi *Strength*



Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Gambar di atas memperlihatkan bahwa prioritas tertinggi mengenai dimensi *strength* menurut persepsi responden adalah pada item S04 atau hasil pekerjaan yang dilakukan selama ini sudah memuaskan pelanggan dengan rata-rata atau *mean* sebesar 64,31. Pada urutan kedua adalah item S01 atau jumlah pegawai pelayanan servis selama ini sudah mencukupi dengan *mean* sebesar 64,00. Urutan ketiga adalah S03 atau selama ini bagian pelayanan servis sudah didukung oleh keberadaan Standar Operasional Prosedur yang memadai dengan *mean* sebesar 60,92, dan terendah atau terakhir adalah S02 yaitu bagian pelayanan servis selama ini sudah didukung oleh teknologi yang memadai dengan *mean* sebesar 60,00. Fenomena yang menunjukkan tinggi rendahnya *mean* dari masing-masing aspek pada dimensi *strength* tersebut memberikan arahan bahwa semakin tinggi nilai *mean* maka akan

semakin tinggi pula tingkat prioritas yang diletakkan pada dimensi yang bersangkutan oleh kebijakan manajemen PT. Mandalatama Armada Motor, sebagai salah satu dari pengembangan organisasi secara lebih progresif di masa mendatang. Dengan demikian, maka pada dimensi strength ini aspek pokok yang seharusnya mendapatkan penekanan utama adalah hasil pekerjaan yang dilakukan responden seharusnya mampu mendatangkan tingkat kepuasan pada konsumen secara optimal.

2. *Weakness*

Dimensi *weakness* atau kelemahan diukur menggunakan 4 (empat) indikator.

Tabel 2
Indeks Persepsi Responden terhadap Dimensi *Weakness*

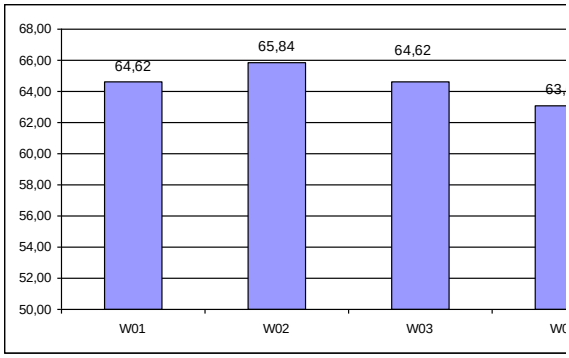
Indikator *Weakness*	Frekuensi Jawaban responden untuk dimensi *weakness* (%)					Indeks ∑fx	Kategori
	1	2	3	4	5		
W01	3,08	15,38	41,54	35,38	4,62	64,62	Sedang
W02	1,54	21,54	32,31	35,38	9,23	**65,84**	Sedang
W03	1,54	16,92	41,54	36,92	3,08	64,62	Sedang
W04	4,62	15,38	41,54	36,92	1,54	**63,08**	Sedang
Rata-rata						**64,54**	**Sedang**

Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap dimensi *weakness* memiliki nilai indeks rata-rata dalam kategori sedang, yaitu sebesar 64,54. Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah "penguasaan ketrampilan teknis dari personal bagian pelayanan servis belum merata", yaitu sebesar 65,84 (sedang) dan yang terendah adalah indikator "pengawasan yang dilakukan manajemen terhadap bagian pelayanan servis rendah", yaitu sebesar 63,08 (sedang). Fenomena semacam ini memperlihatkan bahwa seluruh indikator pada dimensi *weakness* yang berjumlah 4 (empat) tersebut, masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan keberadaan dan kinerjanya hingga mampu memberikan kualitas pelayanan secara lebih prima di masa mendatang.

Deskripsi mengenai item-item pada dimensi *weakness* atau kelemahan secara lebih jelas akan disajikan dalam grafik berikut di bawah.

Gambar 4
Persepsi Responden terhadap Dimensi *Weakness*



Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Gambar di atas memperlihatkan bahwa prioritas tertinggi mengenai dimensi *weakness* menurut persepsi responden adalah pada item W0W atau penguasaan ketrampilan teknis dari personal bagian pelayanan servis belum merata dengan rata-rata atau *mean* sebesar 65,84. Pada urutan kedua adalah item W01 dan W03 atau ”selama ini bagian pelayanan servis dikenal memiliki kualitas pelayanan yang rendah” dan ”selama ini koordinasi antar personal pada bagian pelayanan servis lemah” dengan *mean* masing-masing sebesar 64,62, dan terendah atau terakhir adalah W04 yaitu ”pengawasan yang dilakukan manajemen terhadap bagian pelayanan servis rendah” dengan *mean* sebesar 63,08. Fenomena yang menunjukkan tinggi rendahnya *mean* dari masing-masing aspek pada dimensi *weakness* tersebut memberikan arahan bahwa semakin tinggi nilai *mean* maka akan semakin rendah tingkat prioritas yang diletakkan pada dimensi yang bersangkutan oleh kebijakan manajemen PT. Mandalatama Armada Motor, sebagai salah satu dari pengembangan organisasi secara lebih progresif di masa mendatang. Dengan demikian pada dimensi *weakness* ini, aspek pokok yang seharusnya mendapatkan penekanan manajemen adalah pengawasan, di mana ke depannya adalah tingkat pengawasan dari manajemen kepada responden semakin ditingkatkan intensitasnya.

3. *Opportunity*

Dimensi *opportunity* atau peluang diukur menggunakan 4 (empat) indikator.

Tabel 3
Indeks Persepsi Responden terhadap Dimensi *Opportunity*

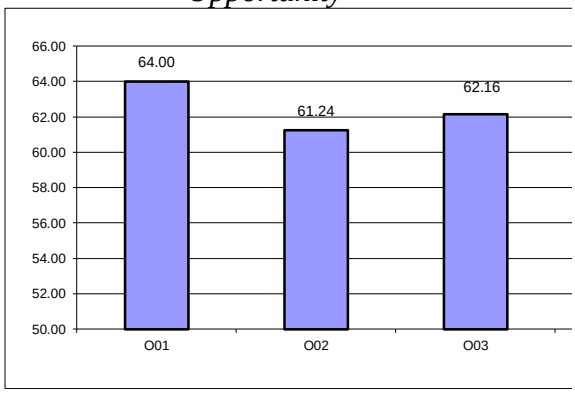
Indikator *Opportunity*	Frekuensi Jawaban responden untuk dimensi *opportunity* (%)					Indeks ∑fx	Kategori
	1	2	3	4	5		
O01	6,15	15,38	32,31	44,62	1,54	**64,00**	Sedang
O02	3,08	23,08	40,00	32,31	1,54	61,24	Sedang
O03	1,54	26,15	35,38	33,85	3,08	62,16	Sedang
O04	3,08	23,08	46,15	21,54	6,15	**60,92**	Sedang
Rata-rata						**62,08**	**Sedang**

Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap dimensi *opportunity* memiliki nilai indeks rata-rata dalam kategori sedang, yaitu sebesar 62,08. Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah “selama ini bagian pelayanan servis sudah berupaya untuk

meningkatkan intensitas kepelatihan personalnya", yaitu sebesar 64,00 (sedang) dan yang terendah adalah indikator "setiap bulan dilakukan pemberian insentif terhadap personal dengan kinerja yang tinggi", yaitu sebesar 60,92 (sedang). Fenomena semacam ini memperlihatkan bahwa seluruh indikator pada dimensi *opportunity* yang berjumlah 4 (empat) tersebut, masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan keberadaan dan kinerjanya hingga mampu memberikan kualitas pelayanan secara lebih prima kepada konsumen di masa mendatang.

Gambar 5
Persepsi Responden terhadap Dimensi *Opportunity*



Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Prioritas tertinggi mengenai dimensi *opportunity* menurut persepsi responden adalah pada item O01 atau "selama ini bagian pelayanan servis sudah berupaya untuk meningkatkan intensitas kepelatihan personalnya" dengan rata-rata atau *mean* sebesar 64,00. Pada urutan kedua adalah item O03 atau "selama ini intensitas peninjauan dari Kantor Pusat tergolong sering" dengan *mean* sebesar 62,16. Urutan ketiga adalah O02 atau "selama ini bagian pelayanan servis sudah berupaya untuk meningkatkan interaksi pertemuan antar personalnya" dengan *mean* sebesar 61,24, dan terendah atau terakhir adalah O04 yaitu "setiap bulan dilakukan pemberian insentif terhadap personal dengan kinerja yang tinggi" dengan *mean* sebesar 60,92. Fenomena yang menunjukkan tinggi rendahnya *mean* dari masing-masing aspek pada dimensi *opportunity* tersebut memberikan arahan bahwa semakin tinggi nilai *mean* maka akan semakin tinggi pula tingkat prioritas yang diletakkan pada dimensi yang bersangkutan oleh kebijakan manajemen PT. Mandalatama Armada Motor, sebagai salah satu dari pengembangan organisasi secara lebih progresif di masa mendatang.

4. *Threath*

Dimensi *threath* atau ancaman diukur menggunakan 4 (empat) indikator.

Tabel 4
Indeks Persepsi Responden terhadap Dimensi *Threath*

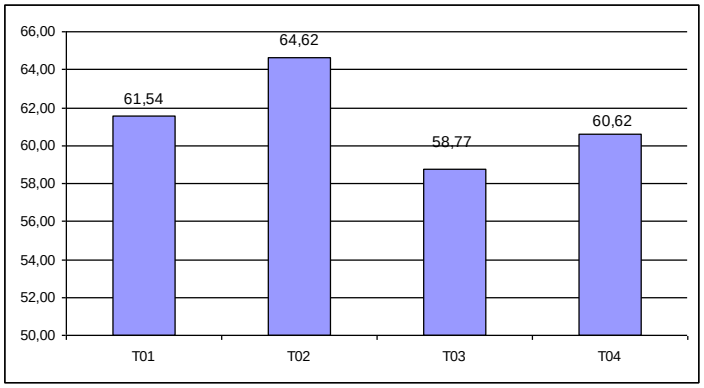
Indikator *threath*	Frekuensi Jawaban responden untuk dimensi *threath* (%)					Indeks ∑fx	Kategori
	1	2	3	4	5		
T01	1,54	21,54	46,15	29,23	1,54	61,54	Sedang
T02	3,08	18,46	35,38	38,46	4,62	**64,62**	Sedang
T03	4,62	21,54	49,23	24,62	0,00	58,77	Sedang
T04	4,	26,	33,	32,	3,	**60,62**	Sedang

Indikator *threath*	Frekuensi Jawaban responden untuk dimensi *threath* (%)					Indeks ∑fx	Kategori
	1	2	3	4	5		
	62	15	85	31	08		
Rata-rata						**61,39**	**Sedang**

Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap dimensi *threath* memiliki nilai indeks rata-rata dalam kategori sedang, yaitu sebesar 61,39. Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah "personal mampu mengimbangi perkembangan teknologi automotif yang cepat", yaitu sebesar 64,62 (sedang) dan yang terendah adalah indikator "peningkatan ketrampilan komunikasi personal rutin dilakukan secara periodik", yaitu sebesar 60,62 (sedang). Fenomena semacam ini memperlihatkan bahwa seluruh indikator pada dimensi *threath* yang berjumlah 4 (empat) tersebut, masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan keberadaan dan kinerjanya hingga mampu memberikan kualitas pelayanan dengan kemampuan komunikasi secara lebih prima kepada konsumen di masa mendatang.

Gambar 6
Persepsi Responden terhadap Dimensi *Threath*



Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Gambar di atas memperlihatkan bahwa prioritas tertinggi mengenai dimensi *threath* menurut persepsi responden adalah pada item T02 atau "personal mampu mengimbangi perkembangan teknologi automotif yang cepat" dengan rata-rata atau *mean* sebesar 64,62. Pada urutan kedua adalah item T01 atau "setiap bulan dilakukan evaluasi jumlah personal bagian pelayanan servis" dengan *mean* sebesar 61,54. Urutan ketiga adalah T04 atau "peningkatan ketrampilan komunikasi personal rutin dilakukan secara periodik" dengan *mean* sebesar 60,62, dan terendah atau terakhir adalah T03 yaitu "selalu dilangsungkan mutasi ke bagian pelayanan servis lain kepada personal yang memiliki kinerja rendah" dengan *mean* sebesar 58,77. Fenomena tinggi rendahnya *mean* dari masing-masing aspek pada dimensi *threath* tersebut memberikan arahan bahwa semakin tinggi nilai *mean* maka akan semakin tinggi pula tingkat prioritas yang diletakkan pada dimensi tersebut oleh manajemen PT. Mandalatama Armada Motor, sebagai salah satu dari pengembangan organisasi secara lebih progresif di masa mendatang.

Tabel 5
Matriks SWOT

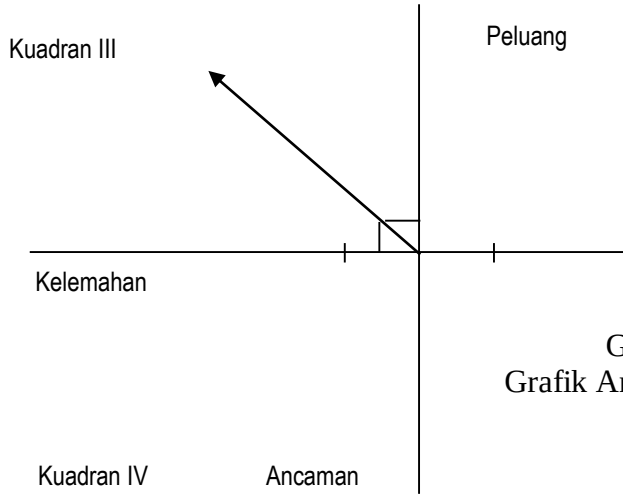
	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	**Strategi SO** 1. Meningkatkan intensitas kepelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen 2. Meningkatkan intensitas kepelatihan dalam rangka meningkatkan kemapuan komunikasi interpersonal petugas pelayanan dengan konsumen	**Strategi WO** 1. Meningkatkan kemampuan teknis petugas pelayanan servis yang belum merata melalui peningkatan intensitas kepelatihan 2. Meningkatkan intensitas pengawasan dari manajemen dalam petugas pelayanan selalu meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen
Ancaman	**Strategi ST** 1. Penerapan sistem mutasi berbasis sesuai hasil evaluasi secara periodik 2. Evaluasi	**Strategi WT** 1. Peningkatan transparansi atas kasus mutasi terhadap petugas pelayanan 2. Peningka

	Kekuatan	Kelemahan
	dilakukan secara terukur dengan berbasis pada kinerja	tan kemampuan perkembangan otomotif yang pesat

Sumber: data primer yang diolah, 2018.

Hasil analisis data di atas, maka dapat diketahui bahwa faktor atau dimensi internal (IFAS), yaitu kekuatan dikurangi kelemahan sebesar 12,46 – 12,91 = -0,45. Sedangkan dimensi EFAS yang merupakan faktor peluang – ancaman = 12,42 – 12,28 = 0,14. Dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat dimaknai bahwa sesuai hasil analisis SWOT. Honda Semarang Centerberada di dalam kuadran III. Dengan kata lain Honda Semarang Centermemiliki 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.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



G
Grafik An

G. Penutup

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *Mean* untuk dimensi *strength* atau kekuatan sebesar 62,31 (kategori sedang), dengan skor tertinggi pada indikator S04 yaitu "hasil pekerjaan yang anda lakukan selama ini sudah memuaskan pelanggan", sebesar 64,31 (sedang), dan skor terendah pada indikator S02 yaitu "bagian pelayanan servis selama ini sudah didukung oleh teknologi yang memadai", sebesar 60,00 (sedang).
2. *Mean* untuk dimensi *weakness* atau kelemahan sebesar 64,54 (kategori sedang), dengan skor tertinggi pada indikator W02 yaitu "penguasaan ketrampilan teknis dari personal bagian pelayanan servis belum merata", sebesar 65,84 (sedang) dan yang terendah adalah indikator W04 yaitu "pengawasan yang dilakukan manajemen terhadap bagian pelayanan servis rendah", sebesar 63,08 (sedang).
3. *Mean* untuk dimensi *opportunity* atau peluang sebesar 62,08 (kategori sedang), dengan skor tertinggi pada indikator W02 yaitu "selama ini bagian pelayanan servis sudah berupaya untuk meningkatkan intensitas kepelatihan personalnya", sebesar 64,00 (sedang) dan yang terendah

Daftar Pustaka

Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.

Hasibuan, M.S.P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Istiqomah, Al. 2016. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa dengan Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus di Desa Pinggan, Kecamatan Bulu, Kabupaten Rembang)". *Artikel Ilmiah*. Universitas Negeri Malang. Istiqomah_geo@yahoo.com .

Moekijat. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian*) Cetakan VIII. Mandar Maju. Bandung.

Naffi. 2016. "Analisis SWOT dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja di Pengadilan". *Artikel Ilmiah*. Univesitas Tanjungpura. Pontianak.

Purwanto, SK 2006. "Mengembangkan hubungan Industrial yang Sehat", *Bisnis Indonesia*, 6 April.

Setyani, Melinda Nur. 2017. "SWOT Analisis Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Kentucky Fried Chicken (KFC) Cabang Adityawarman Surabaya. Artikel Ilmiah. Jurusan Ekonomi Fakultas Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Narotama Surabaya.

Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.

Timpe, A. Dale. 2004. "Management Leadership Style*"* dalam seri *Manajemen Sumber Daya Manusia,*; PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.