PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DI CV. GRACIA INITIO, SIDOARJO

Rani Evadewi Rantung dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: rani_09132@yahoo.com ; roy@petra.ac.id

Abstrak— Pada tahun 2008, gerai apotek waralaba CV. Gracia Initio dibuka di Sidoarjo. Selama 5 tahun apotek ini sudah dibuka dan salah satu faktor paling penting dalam usaha ini adalah sumber daya manusia yang melakukan interaksi langsung dengan pelanggan. Tujuan dari penulisan skripsi ini, untuk mendeskripsikan tentang pengelolaan, lingkungan internal dan eksternal, dan rencana strategi pengembangan sumber daya manusia pada CV. Gracia Initio di Sidoarjo. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yaitu dengan observasi dan wawancara. Hasil penelitian diketahui bahwa fungsi manajemen yang terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* pada usaha apotek milik CV. Gracia Initio sudah berjalan cukup baik. Sedangkan lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa terdapat banyak kekuatan dan ancaman pada usaha ini. Kekuatan tersebut adalah memiliki brand yang terkenal, memiliki manajemen yang kuat, apotek pertama yang buka 24 jam, berada di tempat yang strategis, adanya program *training*, memiliki wilayah proteksi, obatnya komplit dan asli dan desain eksterior dan interior yang unik. Sedangkan ancamannya adalah munculnya bisnis baru yang sama, adanya pesaing lama, persaingan harga yang ketat dan adanya kemungkinan barang hilang. Strategi pengembangan yang relevan untuk digunakan yaitu strategi diferensiasi. Strategi ini dapat dilakukan dengan membuat program member, layanan delivery service secara free, menjamin obat yang dijual asli.

***Kata Kunci*— Pengelolaan, Pengembangan, Sumber Daya Manusia**

I. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis yang sangat pesat, menimbulkan persaingan pasar yang cukup ketat. Setiap harinya muncul pelaku bisnis yang mengenalkan produknya dengan kreativitas dan inovasi baru, sehingga persaingan pasar pun tidak bisa dihindarkan lagi. Jika para pelaku usaha tidak berusaha menjadi diri yang kreatif dan inovatif, usahanya hanya akan tergerus persaingan pasar. Kreatif dan inovatif dalam menjalankan bisnis , menjadi salah satu kunci sukses sebuah bisnis untuk memenangkan persaingan pasar (Blogspot, 2011). Salah satu bisnis yang memiliki peluang yang bagus di masa depan saat ini adalah bisnis *franchise*.

Istilah "*Franchise*" dipopulerkan oleh Amerika Serikat. Kata Franchise sendiri bermakna "kebebasan" (freedom). Dalam bahasa Indonesia "*Franchise*" diterjemahkan waralaba atau terjemahan bebasnya lebih untung. Wara artinya lebih, sedangkan laba artinya untung. (Marimbo, 2007)

Banyak hal yang menjadi faktor kesuksesan *franchise*, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Dikarenakan sumber daya manusia ini yang akan menentukan bagaimana sebuah usaha tersebut dapat berkembang dengan baik. Dengan menggunakan sumber daya manusia yang berkualitas baik maka suatu bisnis akan dapat mencapai kesuksesannya. Banyak perusahaan yang gagal dalam mengembangkan perusahaannya karena tidak memperhatikan sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut.

Untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT yaitu sebuah perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang membantu eksekutif merumuskan strategi. (Bateman dan Snell, 2004).

Untuk menganalisis lingkungan eksternal digunakan model lima kekuatan porter untuk menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yaitu persaingan sesama pesaing dalam industri yang sama, ancaman masuk pendatang baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar konsumen dan daya tawar penyedia input. (Solihin, 2009)

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dapat dilakukan perumusan strategi menggunakan strategi generik. (David, 2011)

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dijelaskan sebagai berikut :

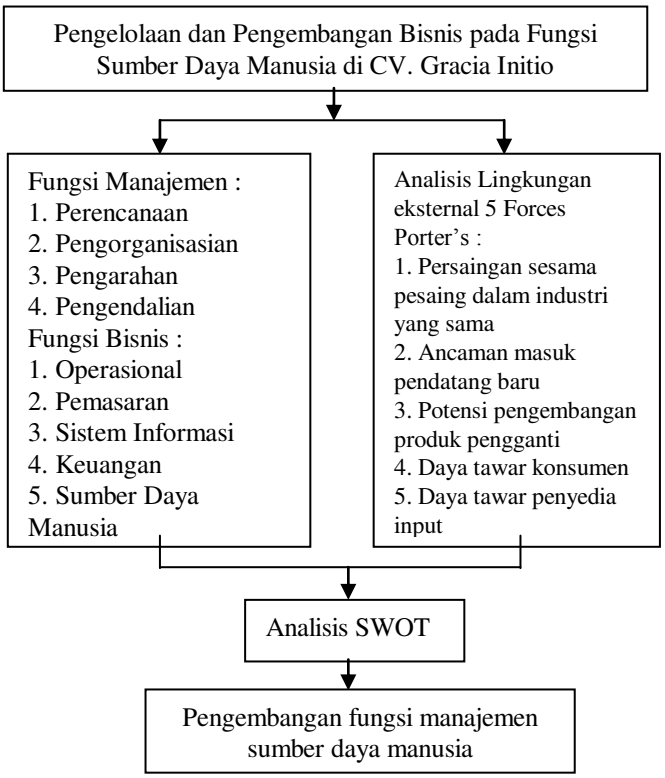
1. Bagaimana pengelolaan bisnis pada CV. Gracia Initio?
2. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal pada CV. Gracia Initio?
3. Bagaimana rencana strategis pengembangan fungsi MSDM pada CV. Gracia Initio?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan bisnis pada CV. Gracia Initio
2. Untuk mendeskripsikan keadaan lingkungan internal dan eksternal pada CV. Gracia Initio
3. Untuk menyusun rencana strategis pengembangan fungsi MSDM pada CV. Gracia Initio

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir Pengelolaan dan Pengembangan Bisnis pada Fungsi Sumber Daya Manusia di CV. Gracia Initio, Sidoarjo

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat alamiah, penelitian yang tidak menggunakan model-model matematik, statistik atau komputer (Kurniawan, 2012, p.22). Penelitian deskriptif membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki (Nazir, 2003, p.54). Bagian ini memuat hasil analisis data, pengujian hipotesis, menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, temuan-temuan dan menginterpretasikan temuan-temuan.

Penentuan informan dalam penelitian ini digunakan dengan cara *purposive sampling,* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2012, p. 54)

Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Sedangkan, Sumber data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan dua metode yaitu metode observasi ialah merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya. Pendekatan observasi dapat diklasifikasikan ke dalam observasi perilaku (*behavioral observation*) dan observasi non-perilaku (*non-behavioral observation*) dan metode wawancara ialah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (Sugiyono, 2012, p. 72).Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai teknik pengumpulan data.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution (1988) menyatakan "Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. (Sugiyono, 2012, p. 89)

Metode yang digunakan peneliti untuk melakukan pengujian data adalah Triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dengan menggunakan triangulasi, sebenarnya peneliti telah mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Ada dua macam triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Dalam triangulasi teknik peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Adapun triangulasi sumber berarti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber. Tujuan triangulasi bukan untuk kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada pendekatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis internal pada fungsi bisnis CV. Gracia Initio:

1. Operasional

Operasional dari apotek ini yaitu apotek dibuka selama 24 jam. Dan pemesanan stok obat untuk apotek dilakukan oleh apoteker. Caranya yaitu memesan dari supplier yang sudah ada sebelumnya tetapi terkadang banyak supplier yang datang ke apotek untuk menawarkan diskon yang lebih banyak dari supplier sebelumnya, maka diadakan lelang oleh apoteker dan yang dipilih adalah penawaran harga yang paling murah. Apoteker menuliskan obat apa saja yang habis dan berapa diskon yang diberikan oleh supplier-supplier tersebut. Supplier yang memberi diskon dan bonus terbanyak akan dipilih oleh apoteker. Dengan begitu keuntungan akan lebih banyak. Setelah obat itu diorder, maka sore hari pesanan tersebut sudah datang. Setelah barang tersebut datang, barang-barang itu ,

datanya diinput dalam database oleh apoteker. Bila barang tersebut laku, sistem informasi pada kasir akan mengurangi stok dengan otomatis. Apoteker akan mengecek apakah barang tersebut benar-benar sudah terjual atau terdapat perbedaan antara stok barang asli dengan stok barang yang terdapat dalam data tersebut dengan cara menugaskan tiap karyawan dari tiap shift untuk mengecek 20 jenis obat secara acak bergantian setiap harinya.

2. Pemasaran

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan membagi brosur di sekitar area apotek agar masyarakat mengerti keberadaan apotek ini juga dengan melakukan kerjasama dengan dokter praktek setempat. Jadi dokter tersebut memberikan resep kepada pasien yang obatnya bersifat Multi-Level Marketing (MLM), karena dokter dilarang untuk menjual obat kepada pasien maka memilih untuk bekerjasama dengan apotek. Jadi dokter tersebut bisa mengambil keuntungan dan apotek pun bisa untung dari komisi dari obat yang dijual.

3. Keuangan

Untuk keuangan apotek, diurus oleh bagian keuangan. Mulai dari menerima setoran dari kasir, menyetorkan uang ke bank, melaporkan keuangan kepada pemilik, mengatur kas besar dan kas kecil sampai melakukan pembayaran ke supplier. Setiap hari jumlah setoran dari kasir akan diterima oleh bagian keuangan, kemudian dicocokkan dengan data yang ada. Setelah itu disetorkan ke bank. Juga dilakukan pengaturan kas besar dan kas kecil setiap hari dari setiap pengeluaran dan pemasukan yang ada. Untuk pembayaran ke supplier, bagian keuangan membayar dengan menggunakan giro apabila jumlahnya besar tetapi bila tunai cukup menggunakan tunai.

4. Sistem Informasi

Sistem informasi dari apotek ini bersifat terbuka menggunakan aplikasi berbasis web yang dikoneksikan dengan internet yang terhubung langsung dengan pusat, jadi pusat mengetahui segala kegiatan di apotek Jadi seluruh kegiatan operasional yang terjadi menggunakan sistem yang terdapat pada meja kasir juga apoteker akan terhubung langsung dengan pusat. Jadi pusat akan mengetahui setiap penjualan yang terjadi pada apotek ini juga omzetnya. Sistem informasi ini sangat membantu bagi apotek karena banyaknya jenis obat yang tidak bisa dihafalkan satu per satu juga harganya masing-masing jadi akan lebih cepat dalam pelayanan ke pelanggan.

5. Sumber Daya Manusia

Dalam aspek sumber daya manusia di perusahaan ini, masalah yang sering muncul yaitu kesulitan mencari karyawan yang tepat. Dikarenakan syarat yang diperlukan misalnya untuk apoteker dan asisten apoteker yang memiliki ijazah di bidang farmasi juga ada kontrak kerja. Selain itu untuk karyawan biasa pun sulit, karena apotek dibuka selama 24 jam dan shift karyawan bergantian jadi ada yang mendapat shift malam harus bekerja pada malam sampai pagi hari. Oleh karena itu, pusat menetapkan standar UMR untuk upah karyawan agar lebih mudah untuk mendapatkan karyawan.

Perusahaan merekrut karyawan menggunakan media koran juga dibantu oleh pusat tetapi kenyatannya pusat sendiri juga kekurangan sumber daya manusia. Ada standar tertentu dalam proses seleksi calon karyawan, tergantung dari posisi dalam perusahaan. Misalnya apoteker harus lulus S1 apoteker. Sedangkan untuk syarat umum calon karyawan harus jujur, diutamakan berusia aktif, dan berintelenjensi. Proses seleksi calon karyawan tidak hanya secara lisan tetapi juga secara tertulis, calon karyawan juga diberi psycho test oleh pusat.

Tahapan karyawan sebelum menjadi karyawan tetap yaitu awalnya calon karyawan diwawancara oleh HRD dari pusat dan apabila memenuhi syarat maka calon karyawan tersebut akan diberi psycho test oleh pusat. Apabila lulus tes tersebut, selanjutnya akan diwawancarai oleh apoteker, dilanjutkan wawancara dengan pemilik. Setelah semua tahap tersebut dilalui, calon karyawan akan ditraining selama 3 bulan di apotek. Dan apabila setelah 3 bulan, calon karyawan tersebut lulus *training* maka akan diterima sebagai karyawan tetap di perusahaan.

Analisis eksternal pada CV. Gracia Initio menggunakan lima kekuatan Porter :

1. Persaingan Sesama Pesaing Dalam Industri Yang Sama

Pertumbuhan apotek di Sidoarjo menurut tergolong cukup besar. Dan banyak apotek yang ada di Sidoarjo, baik yang baru maupun yang lama. Sedangkan apotek X tergolong masih baru. Walaupun saingan ketat tetapi seiring dengan berjalannya waktu dengan inovasi dan improvisasi yang diberikan apotek ini masih dapat bersaing. Dengan memiliki karakter yang kuat dan dengan layanan yang baik maka apotek ini juga memiliki daya saing dengan apotek-apotek lainnya.

2. Ancaman Masuk Pendatang Baru

Ancaman masuknya pendatang baru terbilang cukup besar. Dikarenakan modal yang dibutuhkan untuk apotek ini tidak terlalu besar tetapi juga tidak kecil. Jadi hambatan untuk membuka apotek ini adalah modalnya yang cukup besar untuk stok obat-obatan yang jenisnya sangat banyak. Sistem distribusi yang dimiliki perusahaan sudah baik, perusahaan mendapatkan barang langsung dari supplier dan memiliki banyak supplier yang menawarkan produknya sehingga bisa memilih yang paling murah.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Produk pengganti merupakan ancaman bagi produk perusahaan. Karena pembeli akan beralih ke produk tersebut. Menurut kedua informan, terdapat produk pengganti dari obat-obatan medis yaitu obat-obatan herbal cina. Dikarenakan banyak etnis tionghoa berada di Indonesia maka banyak yang menggunakan obat ini dan mempercayai khasiatnya. Kelebihan dari obat ini yaitu tidak menimbulkan efek samping bagi organ vital tetapi kekurangannya yaitu khasiatnya yang tidak bisa secepat obat medis. Tidak semua orang mengenal obat-obatan ini dan belum mempercayai khasiatnya jadi obat-obatan herbal bukan merupakan ancaman yang berarti untuk apotek. Karena pangsa pasar nya masih kecil dan tidak sebanyak obat medis.

4. Daya Tawar Konsumen/Pembeli

Daya tawar konsumen ini merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat persaingan ketika konsumen membeli dalam jumlah banyak.

Pangsa pasar untuk bisnis apotek tergolong besar. Karena semua orang membutuhkan obat dan tidak terbatas oleh umur, ras, agama, dan sebagainya. Tidak banyak produk pengganti dari obat-obatan medis. Terutama obat yang dijual bebas yang tergolong murah dan mudah mendapatkan informasinya dan

untuk kalangan menengah ke bawah obat tersebut menjadi produk yang dibutuhkan dan mampu mereka beli. Dikarenakan mudahnya dan banyaknya apotek yang menjual tetapi karena pangsa pasarnya yang luas, daya tawar konsumen masih tergolong tinggi. Karena sekarang obat merupakan kebutuhan bagi masyarakat.

5. Daya tawar penyedia input (Pemasok)

Ada banyak pemasok untuk perusahaan ini. Dikarenakan banyaknya pedagang besar farmasi saat ini. Tetapi perusahaan awalnya hanya memilih pedagang besar farmasi yang diberikan datanya oleh pihak franchisor tetapi lama kelamaan, banyak supplier yang datang sendiri ke apotek dan menawarkan produknya dengan harga yang lebih murah dari supplier sebelumnya.

Dikarenakan banyaknya supplier dan perusahaan tidak hanya mengambil produk dari satu pemasok karena jenis obat yang sangat banyak. Maka daya tawar pemasok tergolong rendah. Karena dengan perbedaan harga yang sedikit saja, maka perusahaan akan memilih pemasok lain. Jadi persaingan harga antara pemasok tinggi.

Analisis SWOT pada CV. Gracia Initio adalah :

a. Kekuatan (Strength)
- Memiliki brand yang sudah dikenal di Indonesia
- Memiliki manajemen yang kuat
- Berada di tempat yang strategis
- Memiliki wilayah proteksi
- Obatnya komplit dan dijamin asli

b. Kelemahan (Weakness)
- Biaya apotek besar karena buka 24 jam
- Sulitnya mendapatkan tenaga kerja yang cocok dan sesuai,
- Sering terjadi pergantian karyawan, sehingga standarisasi karyawan mulai hilang
- Adanya kemungkinan sistem informasi tidak bekerja secara optimal

c. Ancaman (Threat)
- Munculnya bisnis baru yang sama
- Adanya pesaing lama
- Persaingan harga yang ketat
- Adanya kemungkinan barang hilang

d. Peluang (Opportunity)
- Apotek boleh menjual produk-produk lain non obat, seperti kosmetika,makanan.
- Banyak daerah yang sedikit mempunyai fasilitas apotek dengan fasilitas 24 jam.
- Kesadaran masyarakat akan kesehatan yang semakin tinggi
- Kesadaran masyarakat untuk membeli obat yang aman dan berijin resmi

Internal / Eksternal	Kekuatan (Strength) 1. Memiliki brand yang terkenal 2. Memiliki manajemen yang kuat 3. Berada di tempat yang strategis 4. Memiliki wilayah proteksi 5. Obatnya komplit dan asli	Kelemahan (Weakness) 1. Biaya apotek besar karena buka 24 jam 2. Sulit mendapat tenaga kerja yang cocok dan sesuai 3. Sering terjadi pergantian karyawan 4. Adanya kemungkinan sistem informasi bekerja tidak optimal
Peluang (Opportunities) 1. Apotek boleh menjual produk lain non obat 2. Kesadaran masyarakat akan kesehatan semakin tinggi 3. Daerah tersebut tidak memiliki apotek yang buka 24 jam 4. Kesadaran masyarakat untuk membeli obat yang aman dan berijin resmi	1. Menjual berbagai macam suplemen, makanan, minuman (S3, O1) 2. Mempromosikan apotek K-24 di sekitar daerah tersebut dengan melakukan pengobatan gratis bagi orang yang tidak mampu (S1, S2, S3, S4, O2, O4) 3. Membuat program member (S1, S3, S5, O2, O4)	1. Melakukan kontrak kerja pada karyawan (W2, W3, O3) 2. Memaksimalkan kinerja karyawan (W2, W3, W4, O2, O4) 3. Meningkatkan penjualan terhadap produk non obat dengan melakukan *up-selling* dan *link-selling* (W1, O1)
Ancaman (Threats) 1. Munculnya bisnis baru yang sama 2. Adanya pesaing lama 3. Persaingan harga yang ketat 4. Adanya kritik dari pelanggan	1. Meningkatkan kualitas produk dan layanan (S1, S2, S3 ,T1, T2, T4) 2. Selalu berinovasi terhadap layanan (S3, S5, T2) 3. Menjual dengan harga yang lebih murah dari apotek lain (S1, S3, S5, T2, T3)	1. Membuat standar khusus bagi karyawan dalam pelayanan (W2, W3, W4, T1, T2) 2. Menjual dengan harga lebih murah untuk mengejar omzet (W1, T3) 3. Merekrut baik dari internal maupun eksternal dan menyeleksi karyawan lebih ketat (W2, W3, T4)

Gambar 2. Matriks SWOT CV. Gracia Initio

Strategi Generik Michael Porter CV. Gracia Initio :

Strategi yang cocok digunakan untuk CV. Gracia Initio adalah strategi diferensiasi. Karena perusahaan menggunakan konsep

yang berbeda dari apotek lainnya dan hal ini merupakan keunggulan utama dari perusahaan.

Penggunaan strategi ini dapat dilakukan dengan cara :

• Memberikan pelayanan selama 24 jam kepada pelanggan dan tidak membedakan harga pada waktu atau hari-hari tertentu. Jadi pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

• Membuat program member untuk membentuk keloyalan kepada perusahaan. Agar pelanggan tidak berpindah membeli di apotek lain dan memberi penawaran dan diskon khusus, misalnya saat hari ulang tahun dan hari-hari tertentu.

• Adanya layanan *delivery service* secara *free* kepada pelanggan dan menjamin kecepatan pengiriman juga menerima layanan jemput resep. Agar pelanggan pun tidak perlu repot untuk membeli obat dengan harus datang ke apotek.

• Menjual dengan harga yang lebih murah dari pesaing, lebih baik untung sedikit tetapi dengan kuantitas yang banyak. Karena persaingan harga antar apotek sekarang sangat ketat dengan jumlah apotek yang semakin bertambah.

• Membuka praktek dokter di apotek adalah sebuah keunggulan tersendiri, karena masih belum banyak apotek yang memiliki praktek dokter. Dokter pun dapat bekerjasama dengan apotek untuk tiap resep yang dibeli di apotek, maka dokter akan mendapat komisi.

• Menjamin obat yang dijual asli karena dibeli dari distributor resmi juga ada jaminan *money back guarantee* apabila obat yang dijual palsu. Agar menimbulkan kepercayaan yang lebih kepada pelanggan dan pelanggan merasa aman membeli di apotek ini.

Penggunaan strategi diferensiasi ini cocok untuk CV. Gracia Initio karena cocok dengan konsepnya yang komplit dan 24 jam. Karena masih jarang apotek yang menyediakan obat yang komplit juga buka selama 24 jam jadi merupakan keunggulan utama bagi perusahaan.

Rencana pengembangan sumber daya manusia CV. Gracia Initio:

1. Perencanaan SDM

Dalam merencanakan SDM, CV. Gracia Initio berdasar pada struktur organisasi juga operasional dari perusahaan. Dari posisi yang terdapat dalam struktur dapat diperkirakan jumlah karyawan dan tambahan karyawan dapat diperkirakan saat perusahaan mulai beroperasional dan kinerjanya kurang maksimal karena kekurangan karyawan. Dapat dilihat dari aspek mana karyawan dibutuhkan dan karyawan ditambahkan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Selain hal itu, perencanaan SDM juga dapat diketahui dari business plan dari perusahaan untuk meyakinkan jumlah dan tipe orang yang tersedia, ke arah mana perusahaan melangkah, dalam bisnis apa perusahaan tersebut direncanakan, pertumbuhan apa yang diinginkan di masa mendatang. Kemudian, perusahaan melakukan pemrograman dari aktivitas spesifik sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan penilaian kinerja. Aktivitas sumber daya manusia dapat dievaluasi untuk menentukan apakah mereka memproduksi hasil yang dibutuhkan untuk berkontribusi dalam business plan (rencana organisasi).

2. Perekrutan dan Seleksi

Perekrutan eksternal yang dapat dilakukan perusahaan selain melalui media koran dan bantuan dari pusat adalah melalui :

• Periklanan – Selain menggunakan media koran, perusahaan juga dapat menggunakan iklan dengan media internet, radio dan majalah. Dengan menggunakan beberapa media, akan membuka semakin besar peluang perusahaan untuk menemukan karyawan sesuai yang diinginkan.

• Agen-agen pekerjaan - Agen pekerjaan merupakan sebuah lembaga yang menyediakan calon karyawan yang siap untuk bekerja. Agen pekerjaan digunakan untuk mendapatkan calon karyawan yang permanen atau temporer. Karyawan yang didapatkan dari agen ini umumnya lebih produktif dan tidak terlalu membutuhkan pelatihan yang banyak. Tetapi kerugian dari agen temporer ini mengeluarkan biaya yang lebih mahal daripada menggunakan perekrutan eksternal lainnya, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk agen pekerjaan tersebut. Perekrutan dari agen pekerjaan dapat digunakan apabila perusahaan membutuhkan karyawan apabila dalam keadaan darurat.

• Perekrutan dari perguruan tinggi – Dilakukan dengan mengirimkan perwakilan pengusaha ke kampus untuk penyaringan awal para pelamar dan mengumpulkan pelamar dari kelulusan perguruan tinggi adalah sumber penting untuk pelatihan manajemen, calon karyawan yang dapat dipromosikan, karyawan profesional dan teknis.

• Rujukan dan datang langsung (*walk-in*) – Perusahaan menempatkan pengumuman tentang lowongan dan meminta rujukan dalam buletin dan papan pengumuman dan intranet.

Setelah perekrutan maka perusahaan melakukan seleksi, seleksi yang dilakukan oleh CV. Gracia Initio sudah baik, dengan menggunakan ujian kemampuan kognitif. Selain itu, juga dilakukan melalui proses wawancara dengan HRD, pemilik, apotker. Jadi syarat diterima karyawan semakin ketat dan kemungkinan mendapat karyawan yang baik lebih banyak.

Selain hal tersebut, seleksi yang dapat dilakukan oleh CV. Gracia Initio adalah

• Mengukur Kepribadian dan Minat – Ujian kepribadian khususnya jenis proyektif – adalah jenis ujian yang paling sulit dievaluasi dan digunakan. Harus dilakukan analisis interpretasi dan reaksi orang yang melakukan ujian tersebut dan mengambil kesimpulan tentang kepribadian orang itu dari hasil ujian. Dengan mengetahui kepribadian dan minat, maka akan lebih mudah dalam menempatkan dan mengarahkan seorang calon karyawan.

• Ujian keberhasilan – Ujian ini mengukur ”pengetahuan dalam bidang pekerjaan” seperti ekonomi, pemasaran, atau personalia. Dengan lulusnya ujian ini berarti calon karyawan memiliki wawasan yang cukup mengenai suatu bidang atau lebih.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan yang diberikan CV. Gracia Initio kepada karyawan sudah baik, pelatihan dilakukan dengan metode *on the job training*. Jadi karyawan dapat lebih cepat mengerti karena penjelasan diberikan saat karyawan juga praktek. Sedangkan untuk pengembangan, karyawan dilatih menggunakan sistem informasi agar karyawan dapat menggunakan sistem informasi yang digunakan perusahaan. Juga mengikuti teknologi saat ini untuk pengembangan perusahaan kelak.

Selain pelatihan tersebut, pelatihan lain yang dapat diberikan yaitu :

- *Job instruction Training* – Merupakan daftar urutan tugas setiap pekerjaan, dan hal penting lainnya, untuk memberikan langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan. Hal ini akan memudahkan karyawan mengerti apa saja tugasnya dan dilakukan secara bertahap.
- Pengajaran – Pengajaran diberikan secara langsung kepada karyawan sesuai dengan tugasnya, pelatih mencontohkan dahulu bagaimana cara melakukan sesuatu dan diperhatikan oleh karyawan.
- Pelajaran yang terprogram – Metode sistematis untuk mengajarkan ketrampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan orang itu untuk memberikan respons, dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat. Dengan begitu karyawan akan lebih terlatih apabila menghadapi suatu masalah.

Pengembangan yang dapat dilakukan perusahaan untuk karyawan yaitu :

- Mengajarkan metode penjualan dengan *link selling* dan *up selling*. *Link selling* yaitu dengan menjual produk yang berhubungan dengan produk yang ingin dibeli sedangkan *up selling* yaitu menjual produk serupa dengan menawarkan yang lebih mahal. Hal ini untuk meningkatkan omzet perusahaan.

Mengajarkan menggunakan sistem informasi pada perusahaan agar karyawan berkembang dengan bisa mengoperasikan sebuah sistem operasi perusahaan

4. Kompensasi Kerja

Kompensasi yang diberikan oleh CV. Gracia Initio kepada karyawan sudah baik. Kompensasi diberikan berdasar UMR pada kota Sidoarjo. Kompensasi yang diberikan berupa gaji pokok, komisi, dan tunjangan karyawan. Dengan memberikan gaji sesuai standar maka akan mengurangi masalah ketenagakerjaan pada suatu perusahaan.

Selain kompensasi di atas, ada kompensasi lain yang bisa diberikan oleh perusahaan :

• Bonus – Tambahan pembayaran satu kali pada akhir periode dimana kinerja diukur. Bonus dapat dibayarkan kepada karyawan atas usaha-usaha meningkatkan pendapatan, mengurangi beban, atau meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan begitu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dan bukan hanya mengejar omzet tetapi juga meningkatkan kinerja dan pelayanannnya.

• Tunjangan karyawan – Tunjangan karyawan selain jaminan kesehatan berupa jamsostek juga dapat diberikan dalam bentuk lain berupa waktu cuti mendapat upah, uang tunjangan hari raya dan dana pensiun.

• Bagi hasil – Dimana sebagian besar laba perusahaan dibayarkan kepada karyawan. Cara ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja yang akan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

• Perquisites, disebut juga perks – ditujukan kepada karyawan tingkat atasnya. Merupakan tambahan fasilitas di luar pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan. Beberapa perks yang umumnya diberikan meliputi parkir gratis, motor atau mobil perusahaan, anggota klub.

5. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja pada CV. Gracia Initio dilakukan oleh agen area yang dikirim oleh pusat. Penilaian kinerja sudah baik karena mencakup ketiga kategori yaitu penilaian ciri, perilaku dan juga hasil. Hal ini agar standar karyawan masih dapat dikontrol dan sesuai dengan standar dari pusat dan menjaga mutu pelayanan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan internal usaha pada CV. Gracia Initio dilihat dari aspek :

a. Operasional

Jam operasional dari apotek ini 24 jam nonstop, oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang cukup untuk mengelola dan menjalankannya. Tetapi tidak ada divisi khusus untuk bagian operasional ini, karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas masing-masing. Pengendalian dari operasional dilakukan oleh agen area untuk menjaga mutu perusahaannya agar sesuai dengan standar.

b. Pemasaran

Pemasaran mayoritas dilakukan oleh pusat. Karena merupakan sebuah perusahaan waralaba dan sudah memiliki nama yang baik dan dikenal jadi perusahaan pun tidak perlu melakukan banyak pemasaran. Pemasaran yang dilakukan hanya membagi brosur, bekerjasama dengan dokter setempat dan pada awal pembukaan mengadakan pengobatan gratis kepada warga sekitar.

c. Keuangan

Keuangan di dalam perusahaan dilaporkan oleh bagian keuangan. Laporan yang dibuat yaitu kas besar, kas kecil, neraca dan laporan laba rugi. Keadaan keuangan perusahaan tergolong baik karena dapat menutup semua beban yang ada bahkan mendapat keuntungan yang lumayan. Selain itu modal awal untuk franchise sudah kembali dan sekarang keuntungan sudah dapat dinikmati oleh pemilik.

d. Sistem Informasi

Penggunaan sistem informasi di apotek sangat membantu karyawan dalam pelayanan kepada pelanggan dan proses stok barang lebih cepat. Sistem informasi perusahaan didapat dari pusat dan dapat dipantau oleh pusat jadi semua kegiatan perusahaan yang menggunakan sistem informasi dapat diketahui oleh pusat. Sistem informasi yang digunakan yaitu aplikasi berbasis web yang berkoneksi internet.

e. Sumber Daya Manusia

Pencarian sumber daya manusia di apotek ini tergolong tidak mudah. Dikarenakan ada standar pelayanan khusus dan syarat juga tahapan sebelum menjadi karyawan tetap. Dikarenakan pusat ingin menjaga kualitas perusahaannya. Oleh karena itu, pusat juga ikut andil dalam penerimaan karyawan juga pengawasan. Tahapan sebelum menjadi karyawan yaitu wawancara dengan HRD pusat, mengikuti psycho test, wawancara dengan apoteker, wawancara dengan pemilik dan training selama 3 bulan. Dengan proses tersebut, karyawan dapat benar-benar dipilih yang terbaik untuk bekerja di apotek.

2. Kondisi eksternal usaha pada CV. Gracia Initio dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Persaingan sesama pesaing dalam bisnis yang sama tergolong cukup besar karena ada beberapa apotek yang dibuka di sekitar apotek ini. Tetapi apotek ini memiliki keunggulan tersendiri dari apotek yang lain yaitu buka selama 24 jam.

b. Ancaman masuk pendatang baru cukup besar, karena modal untuk membuka apotek ini tergolong tidak terlalu besar dan sekarang banyak pemasok obat-obatan membuat peluang untuk pesaing baru semakin besar.

c. Potensi pengembangan produk pengganti untuk apotek masih kecil. Penggantinya seperti obat-obatan herbal tetapi masih banyak yang menggunakan obat bebas dan resep dokter karena efeknya yang jauh lebih cepat. Jadi produk pengganti tidak terlalu mengganggu produk yang dijual apotek.

d. Daya tawar konsumen/pembeli tergolong tinggi karena ada beberapa apotek yang juga menyediakan obat yang sama di daerah tersebut. Walaupun ada beberapa pesaing di daerah tersebut tetapi karena besarnya pasar untuk produk ini, bisnis ini masih menguntungkan.

e. Daya tawar pemasok untuk produk tergolong rendah karena banyaknya pemasok yang menjual produk yang sama dengan harga yang beda tipis. Hal ini merupakan keuntungan perusahaan karena perang harga yang dilakukan oleh para pemasok menguntungkan perusahaan untuk mendapatkan harga yang paling murah.

3. Analisa SWOT pada CV. Gracia Initio

a. *Strength*

Kekuatan dari perusahaan tergolong banyak karena merupakan perusahaan waralaba yang sudah memiliki sistem yang baik dan menggunakan sistem informasi. Selain itu namanya juga sudah dikenal sehingga mudah masuk ke masyarakat dan juga memiliki keunggulan utamanya yaitu buka 24 jam, obat komplit juga asli.

b. *Weakness*

Kelemahan dari perusahaan yaitu biaya *franchise* yang tergolong mahal tetapi sesuai dengan yang didapatkan oleh *franchisee* karena akan dibantu mulai dari sebelum buka, saat buka dan setelah buka. Selain itu kelemahan juga ada pada sumber daya manusia yang sering terjadi pergantian sehingga standar karyawan mulai berkurang.

c. *Opportunity*

Peluang perusahaan masih banyak. Perusahaan dapat membuka praktek dokter, menjual makanan, minuman dan produk yang berhubungan dengan kesehatan.

d. *Threat*

Ancaman perusahaan datang dari pesaing lama, munculnya bisnis baru yang sama. Hal ini akan memperkecil market share dari apotek. Juga dengan persaingan harga yang ketat sehingga apotek harus menjual dengan keuntungan yang lebih sedikit.

Saran

Saran yang dapat dilakukan untuk mengembangkan pengelolaan usaha pada CV. Gracia Initio adalah :

1. Melakukan promosi secara berkala di area sekitar apotek dengan melakukan pengobatan gratis, pada hari-hari besar tertentu seperti tahun baru atau hari kemerdekaan Indonesia memberikan diskon khusus pada produk tertentu. Dengan melakukan strategi ini maka penjualan diharapkan meningkat dan membuat keuntungan semakin bertambah bagi perusahaan.
2. Melakukan pengawasan kepada karyawan yang dilakukan oleh *franchisee*, tidak hanya pusat agar karyawan lebih memaksimalkan kinerjanya sehingga apotek selalu memberi pelayanan yang terbaik.
3. Melakukan perekrutan tidak hanya dari koran, tetapi juga radio, perguruan tinggi, rujukan dan datang langsung. Agar semakin terbuka kesempatan untuk mendapat karyawan yang tepat untuk bekerja di apotek.
4. Mempertahankan pelayanan kepada pelanggan dan menjamin kualitas obat yang dijual asli. Dengan begitu, pelanggan akan loyal untuk membeli di apotek dan tidak mudah berpindah ke apotek lain.
5. Memberikan kenaikan gaji secara berkala kepada karyawan dan memberi uang THR (Tunjangan Hari Raya) agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan betah di perusahaan sehingga tidak sering terjadi pergantian karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, Hadi. (2007). *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung : PT Setia Purna Inves.

Bateman, Thomas S. & Snell, Scott. A. (2004). *Management: The New Competitive Landscape*. New York: McGraw-Hill.

Coulter, Mary. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

David, Fred. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. England: Pearson Education Limited.

Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jilid 1. Jakarta: Indeks.

Fuad, M., H., Christine, Nurlela, Sugiarto, Paulus, Y.E.F. (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.

Hartanti, Dewi. (2009). *Bisnis Franchise Modal 2 Juta*. Yogyakarta : Indonesia Cerdas..

Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. (Kristiaji, Wisnu C,Eds). Jakarta: Erlangga

Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Marimbo, Rizal Calvary. (2007). *Rasakan Dahsyatnya Usaha Franchise!*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Mejia, Luis R. Gomez, Balkin, David B. & Cardy, Robert L. (2010). *Managing Human Resource* (6th ed). England: Pearson Education Limited.

Nickels, William G., Mchugh, James M. & McHugh, Susan M. (2008). *Understanding Business* (8th ed). New York : McGraw-Hill.

Noe, Raymond A., Hollenbeck, John, Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. (2008). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Pharmapreneur, I'm. (2011, 13 Juni). *Entrepreneur bagi pharmaneur*. Retrieved September, 30, 2012, from http://bisnisapotek.blogspot.com/2011/06/entrepreneur-bagi-pharmapreneur.html.

Raharjo, Handri . (2009). *Hukum perusahaan*. Yogyakarta : Pustaka Yustisia.

Ramdhan, Hendry E. (2009). *Franchise untuk Orang Awam*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sangadji, Etta Mamang & Sopiah. (2010). *Metode Penelitian, Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.

Solihin, Ismail. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga

Thompson & Strichland. (2004). *Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, Readings*. New York: John Willey & sons, Inc.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Tri, Handaya. (2011, 17 Oktober). *Latar Belakang Bisnis Online*. Retrieved September, 30, 2012, from http://ceri.mhs.narotama.ac.id/tugas-3-komputer-bisnis/.

Wibowo, Singgih. (2007). *Pedoman Mengelola Perusahaan Kecil*. Depok: Penebar Swadaya

Wibowo, Singgih. (2007). *Petunjuk Mendirikan Usaha Kecil*. Jakarta: Industri Kecil

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kompas Gramedia