

PENDEKATAN SWOT DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PERENCANAAN SDM DI PT X

SWOT ANALYSIS APPROACH OF DECISION MAKING OF HR PLANNING IN PT X

¹Adiva Fristasya, ²Celia Rifa Az-Zahra, ³Mia Sumiati, ⁴Sarah Fauziah, ⁵Fandi Ahmad
^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Bandung
 e-mail: ¹adivafrist@gmail.com; ²rifacelia8@gmail.com, ³miasumiati08701@gmail.com,
⁴sarahfau98@gmail.com, ⁵ahmad_fandi@stialanbandung.ac.id

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 memaksa banyak perusahaan untuk bertahan dengan berbagai macam upaya serta dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam kondisi yang dinamis seperti saat ini, PT X yang bergerak di bidang supplier kain yang seringkali masih menemui kendala terutama dalam pengambilan keputusan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan yang lambat dan keputusan yang diambil tidak dapat menyelesaikan masalah yang ada. Di dalam penelitian ini peneliti mencoba menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melakukan observasi lapangan dengan harapan dapat menemukan fenomena yang ada di lapangan kemudian berdasarkan data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan pendekatan SWOT dalam upaya untuk mengetahui keadaan riil perusahaan dan dengan harapan dapat dijadikan acuan dalam menerapkan kebijakan serta menentukan strategi perusahaan kedepan, dari hasil penelitian ini diketahui terdapat pengaruh dari tipe kepemimpinan dan konsep utilitarianisme terutama pada saat proses pengambilan keputusan,

Kata kunci—Gaya
Pengambilan
Keputusan, Gaya
Kepemimpinan, dan
Konsep
Utilitarianisme

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic forced many companies to survive with various efforts and make the quick and precise decisions in dynamic conditions today such as, PT X is engaged in fabric suppliers who often still encounter obstacles, especially in decision making, which has implications for the slow decision making-process and decisions taken cannot solve the problem. In this study, researchers tried to use a descriptive qualitative approach by conducting field observations in hopes of finding phenomena in the field. Based on the data that has been obtained, analyzes are conducted with the SWOT Analysis approach in an effort to know the real state of the company and in the hope that it can be used as reference in implementing policies and determining the company's future strategy. From the results of this study, the company is known to have influence of leadership types and concepts of utilitarianism, especially the decision-making process.

*Keywords—Types of
Leadership, Decision
Making, and
Utilitarianism
Concept*

1. PENDAHULUAN

Covid-19 merupakan suatu wabah yang memberikan dampak hampir kepada seluruh aspek. Bukan hanya berdampak pada bidang kesehatan di dunia, pandemi ini pun berdampak pada ekonomi negara, tidak terkecuali di Indonesia. Pandemi ini mengakibatkan kemunduran ekonomi secara signifikan dikarenakan manusia tidak dapat melakukan aktivitas seperti biasa di luar rumah seperti bekerja, melakukan transaksi

bisnis, dan kegiatan ekonomi lainnya. Akibatnya, banyak masyarakat sampai perusahaan-perusahaan yang sangat sulit untuk mempertahankan keadaan ekonominya pada masa ini, termasuk dengan PT X.

PT X merupakan salah satu perusahaan di Kota Bandung yang menyediakan suplai kain yang memiliki pelanggan dari berbagai merek produk busana muslim yang ada di Indonesia dan perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 2015. Sistem penjualannya adalah berdasarkan daftar pesanan *purchase order* yang dipesan oleh pelanggan baik melalui dalam jaringan (*online*) melalui media komunikasi WhatsApp maupun luar jaringan (*offline*) dengan datang langsung ke toko. Perusahaan ini dipimpin oleh seorang manajer yang juga bertugas untuk mengelola perencanaan sumber daya manusia di dalamnya.

PT X memiliki visi “Menjadi *supplier* kain pilihan untuk berbagai *brand* ternama di Indonesia” dengan orientasi hasil, misinya adalah senantiasa memaksimalkan pelayanan dan menyediakan kualitas kain yang terbaik untuk pelanggan. Perusahaan ini merupakan cabang perusahaan yang pusatnya terletak di Kota Solo, Jawa Tengah. Berbeda dengan di Solo yang juga menjual kain secara eceran dan juga rol, PT X hanya menjual kain dalam kuantiti pemesanan minimal satu rol kain atau sekitar 40 yard setiap satu rolnya.

Pada tahun 2020 tepatnya pada di bulan Maret, perusahaan mengalami titik terendahnya pada kegiatan proses bisnisnya karena harus memulangkan karyawan untuk bekerja jarak jauh yakni di rumah atau *work from home* selama satu bulan, yang secara langsung berakibat pada kurang maksimalnya produktivitas kerja yang dilakukan dan banyak pengiriman barang penjualan yang tertunda. Pada saat itu, perusahaan diminta untuk menekan pengeluaran anggaran seminimal mungkin yang berdampak pada perencanaan SDM sehingga perusahaan ini dapat mengatasi permasalahan dalam dihadapkan oleh dua pilihan dalam pengambilan keputusan terbaik yang dipengaruhi dengan Gaya Kepemimpinan *Leader-member Exchange* dan cara pandang konsep utilitarianisme dalam menentukan keputusan yang diambil.

Pengambilan keputusan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan cara pandang pimpinan tersebut akan dianalisis menggunakan *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* atau lebih sering dikenal dengan Analisis SWOT dalam pengambilan keputusan yang telah dilakukan oleh Manajer PT X dalam melakukan perencanaan SDM pada masa pandemi Covid-19. Di mana dengan analisis tersebut, akan diuraikan secara mendalam terkait langkah-langkah pengambilan keputusan yang telah diterapkan oleh perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah dengan menambahkan penjelasan pendukung analisis SWOT dengan menggunakan metode matriks untuk menganalisis dan merencanakan strategi untuk perusahaan di masa yang akan datang dengan berdasarkan analisis SWOT yang telah dipaparkan sebelumnya sebagai pemecahan masalah yang ada di dalam perusahaan. Berfokus untuk mencari solusi dan menerapkannya agar perusahaan berkembang dan dapat bermanfaat.

Cara untuk menentukan dan mengategorikan masalah setiap perusahaan/individu berbeda-beda. Dalam penulisan jurnal ini pengidentifikasian masalah menggunakan pendekatan Analisis SWOT. Pengidentifikasian masalah dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT untuk memudahkan penulis mengidentifikasi aspek-aspek penting dari suatu perusahaan. Analisis SWOT merupakan upaya yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan dengan mengenali S yaitu *Strengths*/Kekuatan, lalu W yaitu *Weaknesses*/Kelemahan, kemudian O yaitu *Opportunities*/Peluang dan T yaitu *Threats*/Ancaman. Analisis ini dilakukan agar apa yang menjadi target dalam perusahaan tercapai dengan cara-cara yang baik. Informasi yang didapat dari luar akan menjadi satu dari banyaknya penentu dalam proses mencapai tujuan perusahaan. Biasanya informasi ini bisa didapat dari distributor, konsumen, kompetitor, pegawai swasta dan lainnya. Ada juga beberapa perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian dalam memperoleh beberapa informasi penting, riset di internet, dan analisis yang relevan.

(Albert Humphrey, 1960-1970) berpendapat bahwa analisis SWOT atau *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* adalah:

- 1) *Strengths* (kekuatan). Yaitu suatu kelebihan yang dimiliki oleh suatu organisasi yang berpengaruh terhadap perkembangan suatu perusahaan atau organisasi.
- 2) *Weaknesses* (kelemahan). Yaitu kekurangan yang dimiliki oleh suatu organisasi yang mana ketika kekurangan ini dapat diatasi maka akan berdampak pada upaya pengembangan dalam mencapai suatu tujuan organisasi/perusahaan.

- 3) *Opportunities* (peluang). Peluang adalah kesempatan yang ada di hadapan perusahaan untuk mencapai tujuan. Peluang bisa berdampak positif apabila cepat diambil dan dilaksanakan. Peluang tidak datang 2 kali, maka perusahaan harus meyakini betul kesempatan yang hadir harus segera di eksekusi.
- 4) *Threats* (ancaman). Kendala tidak selamanya bersifat negatif. Dia juga akan berubah menjadi positif ketika seluruh karyawan saling bekerja sama untuk mencari solusi. Dan akan berdampak buruk jika terus berada dalam lingkaran kesalahan dan tidak ada inisiatif untuk diubah.

Setelah semua aspek diidentifikasi maka akan ditemukan apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berada di perusahaan tersebut. Maka langkah selanjutnya akan diidentifikasi menggunakan tabel matriks SWOT untuk menghasilkan strategi pembangunan perusahaan dan mengatasi kekurangan-kekurangan yang menjadi masalah. Para ahli menyatakan bahwa tabel matriks merupakan sebuah alat menunjang manajer dalam mengembangkan 4 jenis strategi yaitu SO Strategi (*Strength-Opportunity*), WO Strategi (*Weakness-Opportunity*), ST Strategi (*Strength-Threat*) dan WT Strategi (*Weakness-Threat*) (Davis 2009). Yang mana strategi ini merupakan suatu upaya dalam penyelesaian permasalahan suatu perusahaan dalam membantu menggapai suatu tujuan.

Analisis SWOT sangat berperan untuk menunjang pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Maka dari itu Analisis SWOT dapat dikatakan memiliki hubungan dan peran penting dalam pengambilan keputusan.

Beberapa ahli mengemukakan definisi pengambilan keputusan yang berbeda-beda seperti menurut (Robbins, 1997 dalam Yohana, 2014) adalah “*decisions making is which on chooses between two or more alternatives*”. Yang berarti pengambilan keputusan adalah memilih dua alternatif ataupun lebih untuk melakukan suatu aksi tertentu baik secara pribadi maupun kelompok. Sedangkan menurut (Drummond 1985) pengambilan keputusan merupakan usaha peristiwa serta pembentukan masa depan (peristiwa-peristiwa dikala pemilihan dan sesudahnya). Dapat diambil secara garis besar pengambilan keputusan merupakan suatu aksi dalam pembentukan peristiwa yang melibatkan dua pilihan atau lebih. Setelah mengetahui konsep pengambilan keputusan maka dalam praktiknya pengambilan keputusan pasti digunakan setiap saat, untuk itu dalam pengambilan keputusan dibutuhkan strategi atau konsep yang mendasari pengambilan tersebut agar hasilnya maksimal.

Untuk menghasilkan hasil yang maksimal maka perusahaan ini menerapkan konsep utilitarianisme dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan tindakan lainnya. Utilitarianisme itu sendiri menurut (Jeremy Bentham 1748-1832) mengutarakan gret. Untuk itu utilitarianisme juga dapat didefinisikan sebagai teori etika dalam menentukan sesuatu keputusan dengan mempertimbangkan konsekuensi dari setiap keputusan tersebut dan dalam penentuan keputusan dengan manfaat paling banyak dan kerugian paling sedikit yang akan diambil.

Seperti yang kita rasakan dan alami sekarang, kita sedang berada di masa pandemi yang diakibatkan oleh Coronavirus. Coronavirus atau Covid-19 merupakan suatu virus yang mewabah pada awal tahun 2020 di Indonesia. Virus ini pada awalnya berasal dari Wuhan, Tiongkok lalu menyebar ke seluruh negara negara yang ada di dunia. Virus ini dapat menyebabkan penyakit kepada manusia atau hewan, yang mana jenis Coronavirus ini dapat menyebabkan infeksi pada saluran pernapasan sehingga yang terjangkit virus ini merasakan sesak nafas, selain itu juga virus ini dapat menyebabkan mulai dari batuk dan pilek hingga yang lebih serius seperti SARS (*Severe Acute Respiratory*) dan MERS (*Middle East Respiratory Syndrome*).

Virus ini pada awalnya belum ditemukan obat yang ampuh untuk menyembuhkannya, namun virus ini dapat menyebar secara cepat terlebih lagi terhadap orang yang berumur rentan seperti anak kecil dan lansia, yang mana hal ini menyebabkan banyaknya korban jiwa yang harus disemayamkan jauh dari jangkauan manusia. Covid-19 ini dapat menyebar cepat melalui kontak fisik, seperti bersentuhan, bahkan ketika menghirup udara yang sama dengan orang yang terjangkit Covid-19.

Ketika seseorang terjangkit Covid-19, gejala yang dirasakan diantaranya adalah demam tinggi diatas 38 derajat Celcius, batuk, pilek, hingga sesak napas. Namun belakangan ini ditemukan gejala baru seperti hilangnya indra penciuman dan perasa. Maka apabila gejala ini dirasakan, ada baiknya segera diperiksa ke dokter untuk mengantisipasi lebih dini apabila terdeteksi Covid-19.

Beberapa pencegahan juga kerap kali dilakukan oleh pemerintah untuk memutus rantai penyebaran Covid-19, dimulai dari mengikuti protokol kesehatan dengan menggunakan masker, mencuci tangan dan menjaga jarak serta melakukan beberapa aktivitas yang menghindari kerumunan termasuk sekolah daring hingga work from home atau bekerja di rumah.

Selain itu, untuk memastikan bahwa kita tidak terjangkit Covid-19 kita dapat memeriksakan diri dengan tes PCR, antigen hingga SWAB. Beberapa tes ini diketahui dapat mendeteksi apakah pasien terjangkit Covid-19 atau tidak. Hingga saat ini seluruh organisasi kesehatan sedang melakukan penelitian terhadap virus ini untuk menemukan penawar dari virus ini, walaupun sudah ditemukan beberapa vaksin yang diketahui dapat menghambat penyebaran Covid-19, namun upaya ini masih terus dikembangkan untuk sepenuhnya menemukan obat penawar yang ampuh.

Pandemi Covid-19 ini pun sangat mempengaruhi berbagai sektor di Indonesia khususnya dalam bidang ekonomi, yang berimbas pada perusahaan-perusahaan tanpa pandang bulu apakah itu perusahaan besar atau kecil, semuanya mengalami penurunan dalam perekonomian. Untuk itu dalam upaya mempertahankan finansial perusahaan maka perusahaan kini tengah menyiapkan atau merencanakan strategi untuk bagaimana bertahan di tengah pandemi dengan tetap mengikuti aturan pemerintah namun kegiatan operasional perusahaan sebisa mungkin berjalan normal. Untuk mempertahankan efisiensi dan produktivitas dari perusahaan tersebut maka setiap aspek dari perusahaan tersebut kini dibenahi kembali terutama pada perencanaan sumber daya manusia.

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau yang biasa disebut Human Resource Planning menurut pendapat para ahli merupakan proses di mana manajemen cara atau sistem dari organisasi untuk bergerak dari keadaan SDM masa sekarang menuju posisi Sumber Daya Manusia yang ditargetkan di masa yang akan datang. Definisi tersebut diambil dari pemikiran Eric Vetter dalam (Jackson & Schuler, 1990). Dari teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia dipandang sebagai sebuah proses garis lurus menggunakan data dan *short-term* atau proses masa lalu sebagai acuan perencanaan untuk long-term atau masa yang akan datang.

Dalam suatu perusahaan peran pemimpin tentu sangat penting untuk membina perusahaan dan anggotanya. Seperti menurut Janda (Yukl, 1989) kepemimpinan merupakan kekuasaan yang ditetapkan oleh asumsi para anggota kelompok jika seseorang dari anggota kelompok itu mempunyai kekuasaan buat memastikan pola sikap terpaut dengan aktivitasnya selaku anggota kelompok. Adapun (Miftah Thoha, 2012: 49) berpendapat “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku bawahan atau orang di sekitarnya”.

Gaya kepemimpinan adalah nilai-nilai yang dianut oleh seseorang dalam mempengaruhi orang-orang yang dipimpin olehnya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam membina perusahaannya. Seperti pada PT X sang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *leader-member exchange*. Menurut (Dienesch, R. M., & Liden, R. C., 1986) *leader-member exchange* adalah hubungan alami antara pemimpin dan anggota yang timbul dari proses pembentukan peran. *Leader member exchange* terfokus kepada adanya hubungan dua arah atau timbal balik yang terjalin antara pemimpin dan anggotanya (Gerstner & David, 1997). Sedangkan, (Ivancevich, et al 2006) mengutarakan *leader member exchange* (LMX) sebagai suatu tindakan ketidak konsistenan perilaku atau sikap pimpinan terhadap anggotanya. (Yulk 1998) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peranan bawahan dalam suatu organisasi.

Secara garis besar, LMX dapat didefinisikan sebagai adanya hubungan atau perilaku istimewa terhadap suatu kelompok atau bawahannya. Dalam beberapa kasus, hubungan atasan dan bawahan memiliki hubungan interpersonal yang biasanya akan mempengaruhi perilaku atasan tersebut sehingga seringkali pengaruh hubungan interpersonal tersebut mempengaruhi pengambilan keputusan. LMX tidak semata-mata terfokus kepada perilaku atasannya saja, namun kualitas hubungan antara atasan dan bawahan juga menjadi fokus dalam gaya kepemimpinan LMX ini. Teori LMX dibedakan dari teori tipe kepemimpinan lainnya berdasarkan fokus kajiannya yakni hubungan interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya. Sedangkan teori kepemimpinan pada umumnya lebih mengacu kepada fungsi pemimpin dan karakteristik pribadinya saja lain dari LMX yang fokus pada hubungan dua arah (pemimpin dan bawahan).

Menurut (Robbins and Judge 2008 dalam (Bela, 2014)) membagi kelompok bawahan ke dalam dua bagian, yaitu:

1) *In-group Members*

Biasanya anggota yang terkategori dalam *in-group members* ini merupakan karyawan yang memiliki kinerja yang bagus, berusaha lebih dari yang telah ditetapkan pada jabatan deskripsi kerja. Untuk itu mereka terlihat “istimewa” di mata atasan. Dengan adanya pandangan tersebut perilaku atasan terhadap mereka cenderung berbeda dengan *out-group* biasanya *in-group members* diperlakukan sebagai “anak emas” karena capaian-capaiannya tersebut. Biasanya perilaku dan sikap *in-group members* akan selalu mendukung keputusan atasannya tanpa memandang bahwa itu adalah keputusan yang tepat atau tidak.

Seharusnya *in-group members* ini dapat menjadi jembatan kepada para *out-group members* untuk ikut serta mendukung keputusan yang diambil oleh pimpinan. Namun pada kenyataannya di beberapa kasus, pihak *out-group members* sering tidak menerima tindakan-tindakan yang diambil, sehingga berpotensi adanya perpecahan antar karyawan.

2) *Out-group Members*

Beberapa atasan berpendapat bahwa *out-group members* merupakan karyawan-karyawan yang melakukan dan mengerjakan sesuai dengan standar *job-desc* nya, yang mana para karyawan ini cenderung tidak mengeluarkan usaha lebih untuk kinerjanya. Biasanya atasan akan memperlakukan bawahan ini sebanding dengan besar usahanya. Yang artinya sang atasan tidak terlalu memberi perhatian lebih dibanding para *in-group members*.

2. METODE PELAKSANAAN

Pendekatan yang diimplementasikan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan berdasarkan studi kasus yang ada, dimana sumber dari pengolahan data ini kami dapatkan melalui wawancara dan pengamatan karyawan sebagai narasumber. Dengan data yang diolah menggunakan analisis Gaya Kepemimpinan dan analisis SWOT sebagai acuan untuk mengidentifikasi konsep utilitarianisme yang dipakai dalam pengambilan keputusan yang juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pada perencanaan sumber daya manusia di PT X pada masa pandemi Covid-19. Adapun data-data yang dilampirkan ini menggunakan tabel matriks dalam penggalan analisis SWOT dalam upaya meminimalisir suatu permasalahan yang dapat ditimbulkan tanpa adanya analisis diawal, serta metode analisis gaya kepemimpinan dengan membandingkan sifat dan kebiasaan sang atasan dengan mengacu ciri-ciri gaya kepemimpinan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kedatangan Covid-19 ke Indonesia menjadikan beberapa perusahaan dari berbagai sektor Industri mengalami penurunan begitupun PT X mengalami titik terendah dalam penjualan yang menjadikan finansial perusahaan otomatis ikut menurun drastis dari saat kondisi normal. Hal ini membuat PT X terpaksa harus memulangkan karyawan untuk melakukan *work from home* bagi sebagian karyawan seperti bagian administrasi dan melakukan kolektif order toko. Setiap pesanan kain yang masuk akan dilakukan penundaan selama sekitar satu minggu sekali untuk dikirim secara bersamaan dalam waktu satu hari karena pesanan kain pun menurun sangat drastis.

Pada masa itu, keadaan memaksa perusahaan untuk memangkas setiap pengeluaran anggaran seminimal mungkin, termasuk anggaran pada perencanaan SDM, sehingga akhirnya pimpinan perusahaan dihadapkan pada dua pilihan, yaitu: (1) penyusutan pegawai; dan (2) memotong gaji proporsional karyawan. Manajer PT X seringkali dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan istrinya sebagai “kelompok dalam”. Menurut teori yang dikemukakan oleh O’Donnell dimana pimpinan melakukan proses *dyadic* dalam rangka mengembangkan hubungan interpersonal dan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya. Dapat diidentifikasi dari kasus tersebut sang manajer memiliki gaya kepemimpinan *leader-manager exchange* atau LMX.

Dalam menentukan pengambilan keputusan Perencanaan SDM pada masa pandemi Covid-19 ini, pemimpin mengungkap cara pandang dari konsep utilitarianisme. Karena pemimpin ingin mengedepankan

kebermanfaatan yang paling besar pada jumlah orang yang besar pula, sesuai dengan teori yang diusung Jeremy Bentham. Maka dari itu, dari dua pilihan yang tersedia di atas, manajer pun merasa bahwa pilihan untuk memotong gaji proporsional karyawan merupakan keputusan yang tepat dengan kebermanfaatan yang besar dan memilihnya.

3.1 Analisis SWOT

Dari studi kasus yang telah disebutkan di atas, dapat kita analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang ada di dalam perusahaan dalam gaya kepemimpinan dan konsep yang diusung dalam pengambilan keputusan perencanaan SDM di masa pandemi, dengan sebagai berikut:

1) *Strengths* (Kekuatan)

Pengambilan Keputusan dengan memiliki rekan bertukar pendapat yang dapat menghasilkan keputusan untuk kebermanfaatan yang paling banyak. Karena LMX ini melibatkan bawahan untuk pengambilan keputusan, kelebihan pemimpin di sini dapat menimbang dari masukan bawahannya. Dan kelebihan lainnya yaitu utilitarianisme akan menghasilkan keputusan dengan kebermanfaatan maksimal. Dalam menentukan keputusan, perusahaan juga mempertimbangkan situasi dan kondisi sehingga pengambilan keputusan diambil secara rasional.

2) *Weaknesses* (Kelemahan)

Walaupun terkadang menghasilkan keputusan yang bertentangan dan tidak memuaskan semua pihak, namun dapat terciptanya suatu koordinasi antara dua pihak tersebut untuk mengerucutkan keputusan tersebut sehingga keputusan yang diambil merupakan pertimbangan terbaik diantara 2 buah keputusan yg rumit.

Jadi, ketika pengambilan keputusan yang dilakukan oleh dua pihak, tak jarang ada nya perselisihan. Namun kita jadikan hal ini sebagai hal positif yang mana dengan adanya pihak lain dalam pengambilan keputusan, akan lebih baik untuk menciptakan koordinasi dalam menghasilkan cukup satu buah keputusan yang terbaik.

3) *Opportunities* (Peluang)

Pengambilan keputusan ini berpeluang menghasilkan keputusan yang matang karena hasil diskusi dan hasilnya pun berpeluang menyelamatkan banyak orang dari (PHK). Karena LMX ini, beberapa masukan dari pihak lain sudah pastinya akan bermanfaat dalam pengambilan keputusan, terlebih lagi dengan mengusung teori utilitarianisme ini menjadikan keputusan ini berpeluang untuk kebaikan bersama dan lebih bermanfaat bagi para stakeholder.

4) *Threats* (Ancaman)

Sama-sama mempertahankan argumen masing-masing yang dapat terjadinya dilema, namun karena konsep utilitarianisme yang dapat memandang suatu keputusan itu dari segi kebermanfaatan yang lebih banyak sehingga mendapatkan satu hasil akhir yang dianggap paling baik.

Walaupun hal ini merupakan sebuah ancaman, namun analisis SWOT menjadikan sebuah ancaman ini menjadi sebuah peluang positif bagi perusahaan. Dengan tetap mempertahankan teori utilitarianisme yang mengambil kebermanfaatan paling banyak, maka salah satu argumen yang dinilai lebih sedikit kebermanfaatannya akan runtuh dan bertahan pada argumen yang memiliki manfaat lebih banyak.

3.2 Strategi Matriks SWOT

Setelah dilakukan analisis dari masing-masing SWOT, maka selanjutnya akan dilakukan penganalisisan menggunakan table matriks SWOT untuk mengetahui strategi-strategi apa yang akan dilakukan oleh perusahaan berdasarkan dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang ada.

Table 1 Matriks SWOT

internal eksternal	Strengths: 1. Memiliki rekan/grup bertukar pendapat (<i>in-group</i>) untuk pemecahan masalah. 2. Dapat memahami lingkungan anggota melalui <i>in-group</i>. 3. Tujuan pengambilan keputusan biasanya untuk kebermanfaat yang paling maksimal. 4. Bersifat universal atau tidak hanya mementingkan sisi perusahaan. 5. Keputusan berdasarkan pertimbangan yang konkret (rasional).	Weakness: 1. Adanya kubu <i>in-group</i> dan <i>out-group</i> 2. Terjadinya perbedaan perspektif di dalam <i>in-group</i> dan <i>out-group</i> 3. Minoritas sering kali di rugikan 4. Pemimpin hanya terbuka dalam <i>in-group</i> 5. Cenderung adanya pertentangan dengan <i>out-group</i>. 6. Hubungan interpersonal yang baik hanya terjadi di satu kubu saja.
Opportunities 1. Memberikan tujuan yang baru dan ide-ide baru. 2. Kestabilan perusahaan dalam produktivitas kerja karena jumlah karyawan dan beban kerja sebanding dan informasi lingkungan anggota yang akurat. 3. Perusahaan memberikan kesempatan jenjang karir untuk seluruh karyawan	S-O 1. (S1 & O1) Melakukan diskusi atau pertukaran pendapat menghasilkan ide/inovasi baru dalam pengambilan keputusan. 2. (S3, S4, S5 & O3) Memberikan kesempatan jenjang karir agar karyawan masih dapat mempertahankan pekerjaannya di perusahaan. 3. (S2 & O2) Strategi gerilya dalam mencari informasi dari <i>in-group</i> tentang anggota untuk menjaga stabilitas produktivitas kerja.	W-O 1. (W3 & O3) Memberikan dukungan dan motivasi agar karyawan terus bekerja dan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan dengan adanya jenjang karir. 2. (W2 & O1) Menampung ide yang diutarakan karyawan yang nantinya dapat diolah menjadi ide-ide atau terciptanya tujuan baru.

Threats	S-T	W-T
1. Pertentangan argument 2. Dilema dalam pengambilan keputusan 3. Protes dari pihak yang dirugikan 4. Cemburu Sosial 5. Perpecahan hubungan antara pemimpin dan anggota.	1. (T1 & S5) Ketika bertentangan argumen, pengambilan keputusan tetap berdasarkan pada pertimbangan yang konkrit atau rasional sehingga akan ada jalan tengah 2. (2T & S3, S1) Terkadang dilema dengan opsi pertukaran pendapat, hal ini dapat diselesaikan dengan hasil yang diambil merupakan keputusan yang memiliki kebermanfaatan yang banyak/maksimal 3. (T3,T4,T5 & S4) Terdapatnya kecemburuan, protes dan perpecahan akan dileraikan dengan terbukanya pandangan dari hasil keputusan yang universal dengan bertujuan untuk kepentingan perusahaan	1. (W3 & T2) Pemimpin mengefektifkan musyawarah dengan seluruh anggota untuk menyelesaikan masalah kesenjangan dengan menerima kritik dan saran. 2. (W4, W5 & T3, T4) Ada nya pertentangan di antara pemimpin dengan <i>Out-group</i> memicu terjadinya perpecahan hubungan namun hal ini dapat diatasi dengan adanya transparansi antar kedua belah pihak, dan tidak mendiskriminasi pihak minoritas oleh pihak lain yang superior.

Sumber: data diolah

3.2.1 Strategi SO

Strategi ini merupakan gabungan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunity*) di mana dalam metode matriks ini akan ditarik kesimpulan yang menghasilkan keputusan-keputusan yang terbaik yang dapat membangun dan mendukung kemajuan perusahaan. Di poin pertama menghasilkan strategi untuk melakukan diskusi atau pertukaran pendapat menghasilkan ide/inovasi baru dalam pengambilan keputusan. Strategi ini memanfaatkan in-group yang menjadi partner berdiskusi yang menghasilkan peluang untuk ide-ide baru yang segar dan dari berbagai perspektif yang dapat menambah alternatif dari penyelesaian suatu masalah.

Pada poin kedua dari Strategi SO ini adalah merupakan strategi yang dilakukan karena pimpinan menggunakan konsep utilitarianisme. S3, S4, S5 merupakan kelebihan dari konsep utilitarianisme. Kasusnya adalah pimpinan yang dihadapkan oleh dua pilihan (*decisions*) perusahaan pada masa pandemi (penyusutan pegawai dan pemotongan gaji), pimpinan menimbang bahwa pemotongan gaji memiliki kebermanfaatan yang paling maksimal. Hal ini pun berkaitan dengan O3 yang menghasilkan strategi perusahaan yang memberikan kesempatan jenjang karir dalam perusahaan dibandingkan dengan melakukan PHK kepada pegawai.

Terkadang seorang pemimpin dalam perusahaan sulit untuk mendapatkan informasi lingkungan anggota karena anggota yang cenderung tertutup. Maka dari itu, pada poin ketiga ini pemimpin memiliki strategi memanfaatkan in-group untuk mengetahui informasi lingkungan anggotanya berdasarkan dari kekuatan (S2) dengan tujuan untuk menyusun rencana agar produktivitas kerja dapat tercapai secara maksimal dengan menyeimbangkan jumlah karyawan dan beban kerja (O2).

3.2.2 Strategi WO

Penggabungan dari *Weakness* dan *Opportunity* menghasilkan sebuah strategi yang dapat membuat perusahaan bertahan dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman eksternal. Seperti pada poin (W3) yaitu adanya kelompok minoritas sering kali dirugikan dalam beberapa aspek sehingga terkadang kelompok merasakan adanya ketidakadilan dalam pengambilan keputusan, namun dengan adanya peluang

jenjang karir (O3) maka gabungan (W3,O3) menghasilkan strategi yaitu memberikan dukungan dan motivasi agar karyawan terus bekerja dan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan dengan adanya jenjang karir.

Juga seperti yang diambil dari poin (W2), sering terjadi perbedaan pendapat atau perspektif di perusahaan tersebut dapat memberikan peluang terhadap munculnya inovasi atau tujuan yang baru (O1). Maka strategi yang dihasilkan adalah dengan menampung ide yang diutarakan karyawan yang nantinya dapat diolah menjadi ide-ide atau terciptanya tujuan baru.

3.2.3 Strategi ST

ST ini merupakan gabungan dari *Strengths* dan *Threat* yang menghasilkan suatu strategi untuk menguatkan perusahaan dengan menghindari suatu ancaman yang dapat menggoyahkan perusahaan. Seperti pada tabel matriks yang sudah dianalisis pada poin (S1) yaitu memiliki rekan/grup bertukar pendapat (in-group) untuk pemecahan masalah dan (S3) yaitu tujuan pengambilan keputusan biasanya untuk kebermanfaatan yang paling maksimal dengan (T2) yaitu dilema dalam pengambilan keputusan. Melalui strategi ini, dapat digabungkan dengan hasil yang mana terkadang dilema dengan opsi pertukaran pendapat, hal ini dapat diselesaikan dengan hasil yang diambil merupakan keputusan yang memiliki kebermanfaatan yang banyak/maksimal sehingga keputusan ini tidak banyak merugikan pihak yang bersangkutan.

Kemudian ada poin (S5) yaitu keputusan berdasarkan pertimbangan yang konkret (rasional) dengan (T1) yaitu pertentangan argument, sehingga strategi yang diambil adalah ketika bertentangan argumen, pengambilan keputusan tetap berdasarkan pada pertimbangan yang konkret atau rasional sehingga akan ada jalan tengah.

Dan yang terakhir adalah gabungan antara (T3) protes dari pihak yang dirugikan, (T4) yaitu cemburu sosial, (T5) yaitu perpecahan hubungan antara pemimpin dan anggota dengan (S4) yaitu bersifat universal atau tidak hanya mementingkan sisi perusahaan. Sehingga hasil yang mana apabila terdapat kecemburuan, protes dan perpecahan akan dileraikan dengan terbukanya pandangan dari hasil keputusan yang universal dengan bertujuan untuk kepentingan perusahaan.

3.2.4 Strategi WT

Penggabungan dari *Weakness* dan *Threat* menghasilkan sebuah strategi yang dapat membuat perusahaan bertahan dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Seperti strategi pada poin (W3) yaitu minoritas sering kali dirugikan, dengan (T2) dilema dalam pengambilan keputusan. Sehingga strategi yang dihasilkan yaitu dengan pemimpin yang mengefektifkan musyawarah dengan seluruh anggota untuk menyelesaikan masalah kesenjangan dengan menerima kritik dan saran.

Kemudian penggabungan dari (W4) yaitu pemimpin hanya terbuka dalam *in-group*, (W5) hubungan interpersonal yang baik hanya terjadi di satu kubu saja, dengan (T3) yaitu protes dari pihak yang dirugikan (T4) yaitu cemburu sosial, sehingga strategi yang dihasilkan adalah ada nya pertentangan di antara pemimpin dengan out-group memicu terjadinya perpecahan hubungan namun hal ini dapat diatasi dengan adanya transparansi antar kedua belah pihak, dan tidak mendiskriminasi pihak minoritas oleh pihak lain yang superior.

4. KESIMPULAN

Kedatangan Covid-19 ke Indonesia menjadikan PT X yang merupakan salah satu perusahaan suplai kain untuk produk busana muslim di Indonesia mengalami titik terendah dalam penjualan yang menjadikan finansial perusahaan otomatis ikut menurun drastis dari saat kondisi normal. Untuk mengurangi kerugian yang lebih besar, perusahaan menekan pengeluaran dan pemimpin perusahaan dihadapkan dua pilihan yaitu (1) penyusutan karyawan; dan (2) pemotongan gaji selama karyawan dirumahkan.

Dalam penerapan sehari-harinya, pemimpin perusahaan dalam pengambilan keputusan sering menggunakan gaya *Leader-manager exchange* (LMX) dan mengusung konsep Utilitarianisme, yang mana kekurangan yang ada pada gaya LMX dapat diatasi dengan konsep kebermanfaatannya Utilitarianisme. Karena pemimpin ingin mengedepankan kebermanfaatan yang paling besar baik bagi perusahaan maupun

bagi karyawan dengan melibatkan kelompok dalam yaitu bawahan yang dianggap memiliki hubungan interpersonal dengan sang pimpinan, maka dari itu, perusahaan mengambil keputusan untuk tetap mempekerjakan semua karyawan dengan memotong gaji selama karyawan dirumahkan guna mengurangi pengeluaran perusahaan dengan tetap mempertahankan produktivitas dengan jumlah karyawan dan beban kerja yang seimbang.

Hasil dari analisis matriks SWOT dari pengambilan keputusan kasus ini adalah terciptanya beberapa strategi yang utama yaitu konsep utilitarianisme, diskusi/musyawarah anggota, jenjang karir, dukungan dan motivasi anggota, serta rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Strategi yang dipadukan dengan gaya kepemimpinan LMX yang melibatkan bawahan dengan mengusung konsep utilitarianisme sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil yang paling memiliki keuntungan paling banyak bagi semua pihak yang terlibat.

5. SARAN

Berdasarkan penelitian di atas, saran untuk perusahaan adalah agar menyadari kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk menghasilkan strategi-strategi yang dapat memajukannya dari berbagai bidang, termasuk pengambilan keputusan. Perlu adanya dukungan dari pemimpin dan anggota agar tujuan-tujuan dapat dicapai. Gaya kepemimpinan LMX memiliki keuntungannya tersendiri dan disarankan agar pemimpin dapat memilah hal-hal yang menjadi ranah pribadi dan juga dalam konteks profesionalitas dalam pekerjaan untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam perusahaan.

Adapun masukan untuk peneliti adalah perlu adanya analisis lebih lanjut mengenai SWOT yang sudah dipaparkan sebelumnya dengan menambahkan bobot dan *rating* dari setiap poin kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman agar dapat menyajikan data yang lebih akurat dan akuntabel dalam penyempurnaannya. Serta disarankan agar menunjang penelitian dengan data-data yang lebih dalam dan wawancara yang tepat sasaran dalam topik penelitian ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penyusunan jurnal penelitian ini tidak luput dari dukungan banyak pihak. Kami mengucapkan syukur kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya yang terlimpahcurahkan memberikan kekuatan dan keberhasilan dalam menyelesaikan penelitian ini. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu. Kepada orangtua para peneliti yang selalu memberikan dukungan berupa kasih sayang dan doa yang terus mengalir demi kelancaran penyusunan jurnal ini. Kepada Bapak Fandi Ahmad, ST., MT selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan penuh dedikasi tinggi selalu membimbing, mendukung, mengedukasi, dan memberikan semangat serta energi positif kepada peneliti sehingga jurnal ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala senantiasa memberikan balasan yang lebih baik kepada semua pihak yang telah mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliana, P. T. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Hair Star Indonesia Sidoarjo*. (Doctoral Dissertation, Stie Mahardhika Surabaya).
- Bela, A. N. (2014). *Studi empiris pada karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes*. Lmx, 1–15.
- Christanto, Edo. (2014). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT Mirota Surabaya*, Universitas Diponegoro.
- Diana, Z. (2018). *Hubungan Leader-Member Exchange (LMX) dengan perilaku inovatif (innovative behavior) pada karyawan PT. Sentosa Unggul Abadi Surabaya*. (Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya).
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). *Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development*. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.

- Fatimah, F. N. A. D. (2016). *Teknik Analisis SWOT*. Anak Hebat Indonesia.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). *Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues*. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Juaningsih, I. N. (2020). *Analisis Kebijakan PHK Bagi Para Pekerja Pada Masa Pandemi Covid-19 di Indonesia*. 'ADALAH, 4(1).
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). *Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists*. *American psychologist*, 45(2), 223.
- Purwanto, A. (2020). *Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses*. *Universitas Pelita Harapan, Indonesia: journal of education* Volume 2 Nomor 1 (2020) ISSN Online: 27216-4446.
- Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research*. *Journal of management*, 15(2), 251-289.