

IPB
1978
0249

163

STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN DI PT. NIRAMAS UTAMA, JAKARTA

Oleh

AGUNG DJATI WALUYO

F 31.0892



1998

FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR

© Hak cipta milik IPB University

IPB University

Halaman ini merupakan bagian dari koleksi digital yang disediakan oleh IPB University dan merupakan sumber informasi yang dapat diakses secara bebas. Untuk lebih jelasnya, silakan kunjungi website IPB University di www.ipb.ac.id.
Dilarang mengizinkan dan memperjualbelikan kembali atau melakukan tindakan apapun yang merugikan IPB University.

Perpustakaan IPB University



Pemberian kompensasi menurut prestasi kerja perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan serta meningkatkan dedikasi dan loyalitas karyawan. Faktor yang perlu dipertimbangkan adalah kebijaksanaan perusahaan, prestasi kerja karyawan dan modal yang dimiliki perusahaan.

1. Untuk Cipta, Hibah dan/atau Lisensi yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DKI) Kementerian Hukum dan HAM RI.
2. Untuk Cipta, Hibah dan/atau Lisensi yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DKI) Kementerian Hukum dan HAM RI.
3. Untuk Cipta, Hibah dan/atau Lisensi yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DKI) Kementerian Hukum dan HAM RI.
4. Untuk Cipta, Hibah dan/atau Lisensi yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DKI) Kementerian Hukum dan HAM RI.
5. Untuk Cipta, Hibah dan/atau Lisensi yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DKI) Kementerian Hukum dan HAM RI.

**STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN
DI PT. NIRAMAS UTAMA, JAKARTA**

Oleh

AGUNG DJATI WALUYO

F 31.0892

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN

Pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian

Fakultas Teknologi Pertanian

Institut Pertanian Bogor

1998

FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN

INSTITUT PERTANIAN BOGOR

BOGOR

**INSTITUT PERTANIAN BOGOR
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**

**STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN
DI PT. NIRAMAS UTAMA, JAKARTA**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN
Pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian
Fakultas Teknologi Pertanian
Institut Pertanian Bogor

Oleh

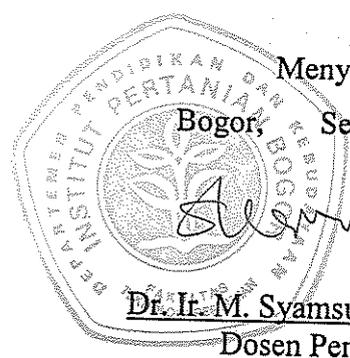
Agung Djati Waluyo

F 31.0892

Dilahirkan pada tanggal 24 Januari 1976
Di Jakarta

Tanggal lulus : 27 Agustus 1998

Menyetujui,
Bogor, September 1998



Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng
Dosen Pembimbing



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan hanya kehadiran Allah SWT, karena hanya berkat lindungan, bimbingan dan petunjukNya maka pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan.

Diantara keterbatasan waktu dan tenaga yang ada pada diri Penulis, ternyata pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini dapat terwujud. Semua ini tidak mungkin dapat tercapai tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak, diantaranya kepada :

1. Kedua orang tua Penulis yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang dan dukungan moril selama ini.
2. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.
3. Ir. Abdul Basith, MS dan Ir. Muslich selaku wakil jurusan yang telah memberikan masukan untuk kesempurnaan isi skripsi.
4. Pimpinan perusahaan PT. Niramas Utama, Jakarta atas segala bantuannya dan informasi yang telah diberikan selama Penulis melaksanakan penelitian.
5. Adhe "Mbot" atas perhatian yang tulus, doa dan kesabaran yang diberikan selama ini.
6. Mas Anto, Indah dan Eri atas doa dan dukungannya.
7. Sahabat-sahabatku Taryono dan Ago atas kebersamaan, bantuan dan dukungan moril yang telah diberikan.



8. Teman-teman TIN-15, teristimewa Nita, Diana, Adit, Veggy dan Indri.
9. Rekan-rekan' KRUEM dan AMIGO atas kebersamaannya.
10. Semua pihak yang telah membantu selama persiapan, pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat berguna, baik bagi Penulis dan PT. Niramasa Utama, Jakarta maupun pembaca lainnya.

Bogor, Agustus 1998

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| RINGKASAN | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | x |
| I. PENDAHULUAN | 1 |
| A. LATAR BELAKANG | 1 |
| B. TUJUAN PENELITIAN | 2 |
| C. RUANG LINGKUP | 3 |
| II. TINJAUAN PUSTAKA | 4 |
| A. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA | 4 |
| B. PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA | 6 |
| C. ANALISIS SWOT | 11 |
| D. PROSES HIRARKI ANALITIK | 13 |
| III. METODOLOGI PENELITIAN | 20 |
| A. KERANGKA PEMIKIRAN | 20 |
| B. PENGAMATAN SISTEM | 20 |
| C. PROSES HIRARKI ANALITIK | 24 |
| 1. Penyusunan Struktur Hirarki | 25 |
| 2. Pengambilan Data | 25 |
| 3. Proses Penilaian dan Pengukuran | 25 |
| 4. Pengolahan Data | 27 |
| IV. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN | 28 |
| A. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN | 28 |

| | | |
|-----|--|-----|
| | B. LOKASI PERUSAHAAN | 30 |
| | C. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN | 30 |
| | D. KEADAAN SUMBERDAYA MANUSIA PERUSAHAAN | 34 |
| V. | STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN | 37 |
| | A. PERMASALAHAN YANG DIHADAPI PERUSAHAAN | 37 |
| | B. PENYUSUNAN STRUKTUR HIRARKI | 44 |
| | 1. Hirarki Utama : Strategi Pengembangan Karyawan | 44 |
| | 2. Hirarki Tingkat Dua : Program Pendidikan dan Pelatihan | 49 |
| | 3. Hirarki Tingkat Dua : Program Pengendalian Mutu Terpadu .. | 53 |
| | 4. Hirarki Tingkat Dua : Program-Program Kompensasi | 56 |
| | 5. Hirarki Tingkat Dua : Program Perencanaan dan Pengembangan Karir | 60 |
| | C. PENILAIAN HIRARKI | 63 |
| | 1. Hirarki Utama : Strategi Pengembangan Karyawan | 64 |
| | 2. Hirarki Tingkat Dua : Program Pendidikan dan Pelatihan | 73 |
| | 3. Hirarki Tingkat Dua : Program Pengendalian Mutu Terpadu .. | 81 |
| | 4. Hirarki Tingkat Dua : Program-Program Kompensasi | 87 |
| | 5. Hirarki Tingkat Dua : Program Perencanaan dan Pengembangan Karir | 94 |
| | D. ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN | 100 |
| VI. | KESIMPULAN DAN SARAN | 103 |
| | A. KESIMPULAN | 103 |
| | B. SARAN | 104 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 105 |
| | LAMPIRAN | 107 |

DAFTAR TABEL

Halaman

| | |
|---|----|
| Tabel 1. Skala banding secara berpasangan | 14 |
| Tabel 2. Komposisi tenaga kerja di PT. Niramas Utama, Jakarta | 35 |
| Tabel 3. Identifikasi SWOT PT. Niramas Utama, Jakarta | 39 |
| Tabel 4. Strategi Matriks SWOT sel SO | 40 |
| Tabel 5. Strategi Matriks SWOT sel WO | 41 |
| Tabel 6. Strategi Matriks SWOT sel ST | 42 |
| Tabel 7. Strategi Matriks SWOT sel WT | 43 |
| Tabel 8. Bobot dan prioritas faktor pada strategi pengembangan karyawan | 64 |
| Tabel 9. Bobot dan prioritas aktor pada strategi pengembangan karyawan . | 67 |
| Tabel 10. Bobot dan prioritas tujuan pada strategi pengembangan karyawan | 69 |
| Tabel 11. Bobot dan prioritas komponen strategi pada strategi pengembangan karyawan | 71 |
| Tabel 12. Bobot dan prioritas faktor pada program pendidikan dan pelatihan . | 76 |
| Tabel 13. Bobot dan prioritas aktor pada program pendidikan dan pelatihan .. | 77 |
| Tabel 14. Bobot dan prioritas tujuan pada program pendidikan dan pelatihan .. | 78 |
| Tabel 15. Bobot dan prioritas metode pada program pendidikan dan pelatihan | 80 |
| Tabel 16. Bobot dan prioritas faktor pada program pengendalian mutu terpadu | 81 |
| Tabel 17. Bobot dan prioritas aktor pada program pengendalian mutu terpadu | 82 |
| Tabel 18. Bobot dan prioritas tujuan pada program pengendalian mutu terpadu | 84 |
| Tabel 19. Bobot dan prioritas metode pada program pengendalian mutu terpadu | 86 |
| Tabel 20. Bobot dan prioritas faktor pada program-program kompensasi | 87 |
| Tabel 21. Bobot dan prioritas aktor pada program-program kompensasi | 89 |
| Tabel 22. Bobot dan prioritas tujuan pada program-program kompensasi | 90 |
| Tabel 23. Bobot dan prioritas metode pada program-program kompensasi | 92 |

Tabel 24. Bobot dan prioritas faktor pada program perencanaan dan pengembangan karir 94

Tabel 25. Bobot dan prioritas aktor pada program perencanaan dan pengembangan karir 96

Tabel 26. Bobot dan prioritas tujuan pada program perencanaan dan Pengembangan karir 97

Tabel 27. Bobot dan prioritas metode pada program perencanaan dan pengembangan karir 98

I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dewasa ini, persaingan dunia usaha semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki strategi bersaing yang handal. Perusahaan menyadari bahwa selain dengan memiliki strategi yang handal, perusahaan juga harus memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi, sehingga dapat dihasilkan produk-produk yang berkualitas tinggi dan mampu bersaing dengan produk perusahaan lain yang sejenis.

Permasalahan yang dihadapi perusahaan seperti masalah struktur organisasi yang berkaitan dengan manajemen perusahaan, masalah produksi dan masalah pemasaran merupakan masalah yang dapat menurunkan daya saing perusahaan. Masalah produksi dan masalah pemasaran dapat dihindari apabila perusahaan mempekerjakan karyawan yang berkualitas, baik secara teoritis maupun teknis.

PT. Nirmas Utama sebagai tempat dilakukannya penelitian ini adalah suatu perusahaan yang sedang berkembang. Sejalan dengan perkembangannya, perusahaan semakin membutuhkan sumberdaya manusia (karyawan) yang mempunyai produktivitas tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Untuk memperoleh karyawan yang berproduktivitas tinggi tersebut, perusahaan tidak hanya mendapatkannya dari proses penarikan tenaga kerja (*rekrutmen*), tetapi perusahaan dapat memperolehnya dengan mengembangkan potensi karyawan lama.

Mengingat pentingnya peranan karyawan, perusahaan dituntut untuk memiliki program pengembangan karyawan yang efisien dan efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Program tersebut hendaknya mampu meningkatkan keterampilan kerja karyawan dan perusahaan, menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan kerja serta meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan sehingga akan meningkatkan daya saing perusahaan. Perencanaan pengembangan karyawan yang baik sangat diperlukan dalam upaya mengimbangi perkembangan sumberdaya manusia dan perusahaan sehingga akan dapat memberikan arah bagi penciptaan suatu perusahaan yang tangguh, berkualitas dan berdaya saing tinggi.

B. TUJUAN

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penting dalam perencanaan strategi pengembangan karyawan.
2. Merancang strategi pengembangan karyawan untuk PT. Niramas Utama dengan mempertimbangkan komponen-komponen yang berkaitan dengan kondisi perusahaan saat ini dan arah pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.



C. RUANG LINGKUP

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang agroindustri. Industri yang dijadikan tempat studi kasus adalah **PT. NIRAMAS UTAMA, Jakarta.**

Penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penting dalam merancang dan mendapatkan strategi pengembangan karyawan. Tujuan analisis faktor-faktor adalah untuk merancang strategi pengembangan karyawan, tentunya dengan mempertimbangkan komponen-komponen yang terkait dan kondisi perusahaan. Komponen-komponen yang terkait tersebut adalah para aktor atau pelaku yang terlibat, tujuan yang hendak dicapai oleh karyawan atau perusahaan dan alternatif strategi dan metode yang dapat dilakukan.

Analisis SWOT mengacu kepada pendapat pakar dan studi pustaka. Penentuan prioritas strategi pengembangan karyawan dilakukan dengan pendekatan Proses Hirarki Analitik. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dengan pimpinan perusahaan, studi lapang dan studi pustaka.

Hasil penelitian berupa alternatif strategi pengembangan karyawan dalam menghadapi dunia usaha yang semakin ketat. Hasil ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pimpinan perusahaan PT. Nirmas Utama untuk mengambil keputusan, khususnya dalam perencanaan strategi pengembangan karyawan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

A. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Sumberdaya dalam organisasi terdiri dari 4 unsur, yaitu sumber daya alam, sumberdaya manusia, modal dan teknologi. Tugas manajemen adalah memanfaatkan keempat unsur ini dapat mencapai output yang maksimum. Dari keempat unsur tersebut sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pengorganisasian dari sumberdaya perusahaan (Hasibuan, 1995). Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam suatu perusahaan ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumberdaya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan (Siagian, 1994).

Hasibuan (1995) selanjutnya mengatakan bahwa lingkup manajemen sumberdaya manusia adalah : (1) perencanaan, perekrutan dan seleksi sumberdaya manusia, (2) pengembangan sumberdaya manusia, (3) kompensasi dan keuntungan, (4) keamanan dan kesehatan, (5) tenaga kerja dan hubungan ketenagakerjaan dan (6)

riset sumberdaya manusia. Menurut Siagian (1994), tujuan fungsional yang ingin dicapai dari MSDM adalah tersedianya sumberdaya manusia yang tidak saja ahli, terampil dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, akan tetapi juga memiliki berbagai atribut yang tercermin pada berbagai hal seperti kesetiaan kepada perusahaan, dedikasi kepada tugas, kesediaan mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi, kesediaan bekerja sama, penumbuhan, pengembangan dan pemeliharaan perilaku positif dalam interaksinya dengan orang lain serta kesediaan menghindari berbagai jenis perilaku negatif yang dapat berakibat pada tidak hanya rusaknya citra perusahaan, akan tetapi juga merugikan diri sendiri.

Menurut Siagian (1994), di dalam suatu perusahaan dibentuk satuan kerja yang melakukan kegiatan pengelolaan sumberdaya manusia dan satuan kerja tersebutlah yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan mengambil berbagai langkah dalam Manajemen Sumberdaya Manusia. Terdapat dua alasan kuat mengapa satuan kerja fungsional demikian perlu dibentuk. Pertama, setiap manajer adalah juga manajer sumberdaya manusia, secara operasional manajer yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain, baik yang sifatnya tugas pokok maupun tugas penunjang, sehingga perhatian utamanya ditujukan kepada tanggung jawab fungsional itu. Kedua, manajemen sumberdaya manusia mutlak perlu ditangani secara profesional oleh tenaga-tenaga spesialis karena hanya dengan demikianlah manajemen sumberdaya manusia yang sangat kompleks itu dapat ditangani dengan

baik. Berarti satuan kerja yang mengelola sumberdaya manusia menerima pendelegasian tugas dari para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja lainnya.

B. PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru atau lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 1995).

Pengembangan sumberdaya manusia semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Menurut Hasibuan (1995), setiap karyawan perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru perlu dikembangkan ke dalam kemampuannya untuk dapat mengerjakan pekerjaannya.

Pengembangan karyawan ini memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personel. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik, sehingga daya saing perusahaan akan semakin besar pula. Hal ini akan memberi peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar, sehingga balas jasa (gaji) karyawan dapat dinaikkan (Hasibuan, 1995).

Menurut Martoyo (1996), tujuan pengembangan sumberdaya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Selain itu, melalui pengembangan sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan, dapat mengurangi ketergantungan perusahaan untuk menarik karyawan baru. Dengan pengembangan karyawan secara internal ini, maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan sumberdaya manusia ini juga merupakan suatu cara yang efektif guna menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan besar.

Menurut Siagian (1994), sasaran yang ingin dicapai dari program pelatihan dan pengembangan adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan

dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama ialah satuan organisasi yang mengelola sumberdaya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan perusahaan sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan perusahaan menghadapi tantangan masa depan. Pihak kedua ialah para manajer berbagai satuan kerja. Karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para karyawan dan karena mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan. Pihak ketiga adalah para karyawan yang bersangkutan (Siagian, 1994).

Menurut Siagian (1994), bagi perusahaan terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu : peningkatan produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan, mendorong sikap keterbukaan manajemen, memperlancar jalannya komunikasi yang efektif dan penyelesaiannya konflik secara fungsional yang

dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di lingkungan perusahaan.

Menurut Siagian (1994), agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Langkah-langkah tersebut adalah : (a) penentuan kebutuhan, (b) penentuan sasaran, (c) penetapan isi program, (d) identifikasi prinsip-prinsip belajar, (e) pelaksanaan program, (f) identifikasi manfaat, (g) penilaian pelaksanaan program.

Menurut Siahaan (1987), terlalu banyak dimensi manajerial yang harus diketahui dan dilaksanakan guna mengembangkan, mempertahankan dan mencapai tahap bonafiditas yang optimal suatu perusahaan. Para usahawan dan manajer selalu berharap agar semua landasan manajerial terlaksana dengan baik, hingga kelak menjadi pilar kokoh bagi proses pencapaian sukses perusahaan. Tetapi dalam kenyataan, tidak semua landasan manajemen memberikan kontribusi pada dampak yang berupa produktivitas dan profitabilitas secara simultan atau dengan penekanan yang sama. Dengan perkataan lain, tiap perusahaan memiliki gaya dan penekanan yang berbeda-beda dalam menerapkan dan mendayagunakan pola-pola manajemennya.

Menurut Siahaan (1987), terjadinya penekanan pendekatan dan pola-pola manajemen yang berbeda-beda tergantung pada faktor-faktor sebagai berikut :

1. Faktor karakteristik dan jenis usaha perusahaan
2. Faktor kondisi zaman dan tempat beroperasinya usaha

3. Faktor kemampuan, pengetahuan dan pengalaman para eksekutif yang dalam perusahaan

4. Tergantung pula pada tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan

Salah satu strategi penting yang bersifat menopang laju pertumbuhan perusahaan yakni diciptakannya sebuah proyek yang mengarah pada taraf pelembagaan yang permanen dibidang pendidikan dan pelatihan, yakni Departemen Pendidikan. Lembaga ini, kecuali mengelola berbagai pelatihan dan kursus bagi para karyawan juga merintis dan memberi kesempatan belajar di lembaga lain di luar perusahaan, baik di dalam negeri dan di luar negeri (Siahaan, 1987).

Upaya peningkatan produktivitas tidak dapat dilepaskan dari usaha pemanfaatan sumberdaya manusia sebagai faktor utama yang menentukan gerak roda manajemen. Peningkatan peran dari masing-masing manusia sebagai pelaku manajemen ini tergantung pada dua aspek pokok, yaitu kemampuan dan kemauannya. Untuk menyusun program peningkatan kemampuan, selalu dirasa lebih mudah bagi para manajer personalia dibanding masalah kemauan (motivasi) karyawan. Dalam hal ini banyak perusahaan mengusahakannya melalui penerapan sistem insentif yang beraneka bentuknya. Setiap jenis insentif pada hakekatnya merupakan perangsang yang sekaligus menunjukkan dan membimbing peran para pelaku manajemen ke arah yang dikehendaki perusahaan (Kristyanto, 1986).

Menurut Susanto (1986), setiap atasan yang baik mempunyai tanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan bawahannya. Walaupun dalam setiap perusahaan sudah mempunyai bagian tersendiri yang menangani kegiatan pelatihan,

namun atasanlah yang memegang peranan penting agar program pelatihan yang diberikan kepada bawahannya dapat berjalan dengan efektif. Dua metode pendekatan dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan di suatu organisasi atau perusahaan, yaitu :

1. Pendekatan atas hasil kerja

Biasanya seorang atasan akan menilai hasil kerja bawahannya secara berkala, entah ada suatu sistem penilaian prestasi atau tidak. Dari hasil penilaian ini dapat diketahui kekuatan dan kelemahan seorang karyawan melalui analisis prestasi kerjanya *Performance analysis*.

2. Pendekatan atas masalah yang dihadapi unit kerja

Untuk kegiatan operasional seperti perfabrikan, pekerjaan-pekerjaan lapangan, pendekatan atas masalah yang dihadapi kelihatannya lebih cocok diterapkan untuk mengatasi berbagai masalah operasi yang muncul.

C. ANALISIS SWOT

Menurut Rangkuti (1997), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Dengan menggunakan matriks SWOT terdapat 4 kelompok strategi yang dapat dipilih :

1. Strategi WT (mini-mini)

Tujuan strategi WT adalah untuk mengatasi sebanyak mungkin hambatan yang timbul dengan tidak menonjolkan kelemahan perusahaan.

2. Strategi WO (mini-maxi)

Tujuan strategi WO adalah memanfaatkan semaksimal mungkin peluang yang ada untuk mencegah melemahnya posisi perusahaan dalam persaingan dengan menutupi sebanyak mungkin kelemahan perusahaan.

3. Strategi ST (maxi-mini)

Tujuan strategi ST adalah mengatasi hambatan yang timbul dengan mengandalkan kekuatan perusahaan semaksimal mungkin.

4. Strategi SO (maxi-maxi)

Tujuan strategi SO adalah memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan dengan cara memanfaatkan kekuatan perusahaan semaksimal mungkin untuk memperoleh peluang yang seluas-luasnya.

Menurut Humble (1975), sasaran-sasaran jangka panjang dan jangka pendek perusahaan ditentukan setelah dilakukan analisa menyeluruh mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan intern yang dimiliki sekarang, ancaman-ancaman bahaya dan kesempatan-kesempatan yang timbul dari lingkungan diluar perusahaan, serta harapan-harapan dari orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam perusahaan. Analisa ini kemudian dilanjutkan dengan rencana-rencana peningkatan keuntungan yang langsung dan suatu rencana strategis, yang berusaha untuk menggunakan potensi-potensi keuntungan perusahaan secara optimal melalui

alokasi sumber-sumber pada kesempatan-kesempatan dalam bidang produk atau pasar dengan cara yang sebaik mungkin.

D. PROSES HIRARKI ANALITIK

Proses hirarki analitik (PHA) dikembangkan pertama kali oleh Thomas L. Saaty pada awal tahun 1970. Analisis ini ditujukan untuk membuat model permasalahan yang tidak terstruktur dan biasanya diterapkan untuk memecahkan masalah-masalah terukur maupun masalah-masalah yang memerlukan pendapat (Saaty, 1993). PHA merupakan analisis yang digunakan pengambil keputusan untuk dapat memahami kondisi sistem dan membantu melakukan prediksi dalam pengambilan keputusan (Fewidarto, 1996).

Menurut Saaty (1993), ada tiga prinsip pokok dalam PHA yaitu prinsip menyusun hirarki, prinsip menentukan prioritas dan prinsip konsistensi logis. Adapun yang dimaksud dengan hirarki adalah abstraksi struktur suatu sistem, dimana fungsi hirarki antar komponen dan dampaknya pada sistem keseluruhan dapat dipelajari. Abstraksi ini mempunyai bentuk yang saling berkait yang semuanya tersusun dari puncak (tujuan akhir) ke bawah, turun ke sub tujuan, kemudian faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi, lalu pelaku yang memberikan dorongan, turun ke tujuan pelaku, kemudian kebijaksanaan-kebijaksanaan dan akhirnya strategi dan hasil strategi yang dipilih.

1. Komparasi Berpasangan, Prioritas dan Skala

Penggunaan PHA (Proses Hirarki Analitik) dapat diterapkan untuk memecahkan masalah-masalah yang terukur yang memerlukan suatu pendapat (*judgement*) (Saaty, 1993). Pemecahan masalah dengan menggunakan pendapat dilakukan dengan membandingkan masukan-masukan (input) secara berpasangan. Untuk itu diperlukan skala yang dapat membedakan setiap pendapat serta mempunyai keteraturan; sehingga memudahkan kita mengaitkan antara *judgement* dengan skala-skala. Skala banding secara berpasangan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Skala banding secara berpasangan (Saaty, 1993)

| Intensitas Pentingnya | Definisi |
|-----------------------|---|
| 1 | Kedua elemen sama pentingnya |
| 3 | Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang yang lain |
| 5 | Elemen yang satu esensial/sangat penting ketimbang elemen yang lain |
| 7 | Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya |
| 9 | Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai-nilai antara diantara dua pertimbangan yang berdekatan |
| Kebalikan | Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i |

Intensitas dari semua faktor atau melihat faktor yang dominan diidentifikasi dengan menggunakan teknik komparasi berpasangan dengan memberikan nilai komparasi yang sesuai dengan *judgement*, sehingga membentuk matrik persegi ($n \times n$). Kemudian dilihat prioritas yang dicari (*eigen vector*) dan ukuran konsistensi *judgement* (*eigen value*).

Jika C_1, C_2, \dots, C_n adalah setelah aktivitas, maka kuantifikasi *judgement* pada pasangan aktivitas ini dibentuk dengan matrik $n \times n$:

$$A = (a_{ij}) \quad ; \quad (i, j) = 1, 2, 3, \dots, n.$$

dimana a_{ij} memenuhi aturan sebagai berikut :

aturan 1. Jika $a_{ij} = \alpha$, maka $a_{ji} = 1 / \alpha$

aturan 2. Jika C_i dinilai relatif sama dengan C_{jp} , maka $a_{ij} = 1$;

$a_{ji} = 1$ dan $a_{ii} = 1$ untuk semua i .

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{1,2} & \dots & a_{1,n} \\ 1/a_{1,2} & 1 & \dots & a_{2,n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ 1/a_{i,n} & 1/a_{2,n} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Kemudian ditentukan W_1, W_2, \dots, W_n yang merupakan *judgement* terkuantifikasi. Untuk itu diperlukan penjelasan yang akurat secara aritmatik tentang hubungan antara W_i dengan *judgement* a_{ij} .

$$W_i / W_j = a_{ij}$$

W_i = bobot input dalam baris

W_j = bobot input dalam lajur

$$A = \begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{bmatrix}$$

dimana : RI merupakan *random* indeks.

Jika indeks konsistensi terlalu tinggi maka dapat dilakukan revisi pendapat hingga didapat nilai konsistensi yang mendekati 0.1.

3. Matriks Gabungan

Matriks pendapat gabungan merupakan matriks baru yang elemen-elemen matriksnya (g_{ij}) berasal dari rata-rata geometrik elemen matriks pendapat individu yang rasio konsistensinya (CR) memenuhi syarat. Formulasi rata-rata adalah sebagai berikut :

$$g_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (k)$$

dimana : $i, j = 1, 2, 3, \dots, n$.

n = jumlah responden

4. Pengolahan Horizontal

Pengolahan ini digunakan untuk menyusun prioritas elemen keputusan setiap tingkat hirarki keputusan. Tahapannya adalah sebagai berikut :

a. Perkalian baris (z) dengan menggunakan rumus :

$$z_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

b. Perhitungan vektor prioritas dengan rumus :

$$VP_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}$$

dimana VP_i = elemen vektor prioritas ke-i

c. Perhitungan nilai eigen maksimum dengan rumus :

$VA = a_{ij} \times VP$ dengan $VA = (VA_i)$

$VB = \frac{VA}{VP}$ dengan $VB = (VB_i)$

$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n VB_i$

(untuk $i = 1, 2, 3, \dots, n$)

d. Perhitungan indeks konsistensi (CI) dengan rumus :

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

Pengukuran konsistensi diperlukan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang akan berpengaruh terhadap kesahihan hasil. Lebih lanjut bila ingin diketahui apakah CI dengan besaran tertentu cukup baik atau tidak, perlu diketahui rasio konsistensinya (CR), yaitu :



Hita, Cita, Berprestasi! Lintang Lintang
 1. Mengingat pentingnya masalah yang dihadapi, maka perlu diadakan penelitian dan penyelidikan tentang...
 2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui...
 3. Penelitian ini dilaksanakan di...
 4. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal...
 5. Penelitian ini dilaksanakan oleh...

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

RI adalah indeks acak yang dikeluarkan oleh OAK.LABORATORY di dalam Saaty (1993) dengan matrik berorde 1 sampai 15 dengan menggunakan sampel berukuran 100. Tabel RI tersebut adalah sebagai berikut :

| n | RI | n | RI | n | RI |
|---|------|----|------|----|------|
| 1 | 0.00 | 6 | 1.24 | 11 | 1.51 |
| 2 | 0.00 | 7 | 1.32 | 12 | 1.48 |
| 3 | 0.58 | 8 | 1.41 | 13 | 1.56 |
| 4 | 0.90 | 9 | 1.45 | 14 | 1.56 |
| 5 | 1.12 | 10 | 1.49 | 15 | 1.59 |

5. Pengolahan Vertikal

Pengolahan vertikal digunakan untuk menyusun prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat hirarki keputusan tertentu terhadap sasaran utama. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$NP_{pg} = \sum_{t=1}^s NPH_{pq}(t,q-1) \times NPT_t(q-1)$$

$$\begin{aligned} \text{untuk } p &= 1,2,\dots,r \\ t &= 1,2,\dots,s \end{aligned}$$

III. METODOLOGI

A. KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penting dalam strategi pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan selanjutnya merancang atau memilih dan menetapkan alternatif strategi pengembangan karyawan yang paling sesuai. Analisis terhadap kondisi dan faktor-faktor penting tersebut dilakukan dengan pengamatan sistem dan melalui identifikasi SWOT terhadap kondisi lingkungan perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pengembangan karyawan sangatlah kompleks, tidak terstruktur dan merupakan integrasi dari berbagai disiplin ilmu. Selain itu perencanaannya juga harus ditinjau dari berbagai aspek. Oleh sebab itu dalam penyelesaiannya digunakan pengamatan sistem yang dikembangkan oleh Saaty melalui Proses Hirarki Analitik. Tahapan penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

B. PENGAMATAN SISTEM

Pengamatan sistem merupakan tahap awal dari pelaksanaan penelitian ini. Pada pengamatan sistem dilakukan analisis kebutuhan terhadap pihak-pihak yang terlibat (aktor) yaitu pimpinan perusahaan, para manajer, karyawan dan Departemen

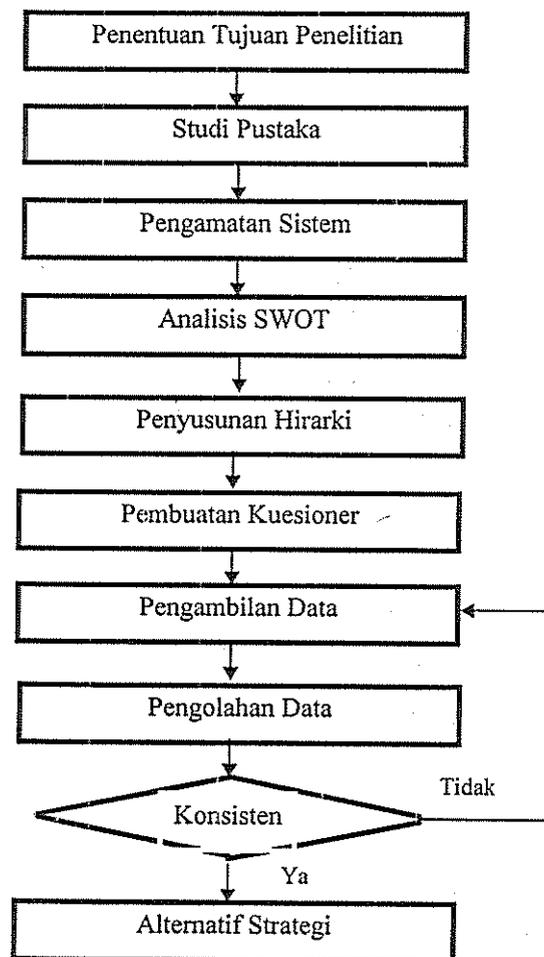
Hal yang harus diperhatikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pengembangan karyawan. 2. Melakukan pengamatan sistem dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pengembangan karyawan. 3. Melakukan analisis kebutuhan terhadap pihak-pihak yang terlibat (aktor) yaitu pimpinan perusahaan, para manajer, karyawan dan Departemen.

Tenaga Kerja (pemerintah). Analisis kebutuhan terhadap pihak-pihak (aktor) yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan perusahaan
 - Peningkatan keuntungan atau laba perusahaan
 - Peningkatan jumlah penjualan
 - Perkembangan perusahaan
 - Kelangsungan hidup perusahaan
- b. Para manajer
 - Menambah wawasan dan pengetahuan serta kemampuan memecahkan masalah
 - Meningkatkan kemampuan kerja sama dan mengkoordinir bawahan
 - Produktivitas kerja tinggi
 - Imbalan atau kompensasi yang sesuai
 - Adanya kepuasan dalam bekerja
- c. Karyawan
 - Kesempatan untuk mengembangkan diri
 - Produktivitas karyawan tinggi
 - Menambah pengetahuan dan keterampilan
 - Mampu bekerja sama
 - Imbalan atau kompensasi yang sesuai
 - Adanya kepuasan dalam bekerja

d. Departemen Tenaga Kerja (Pemerintah)

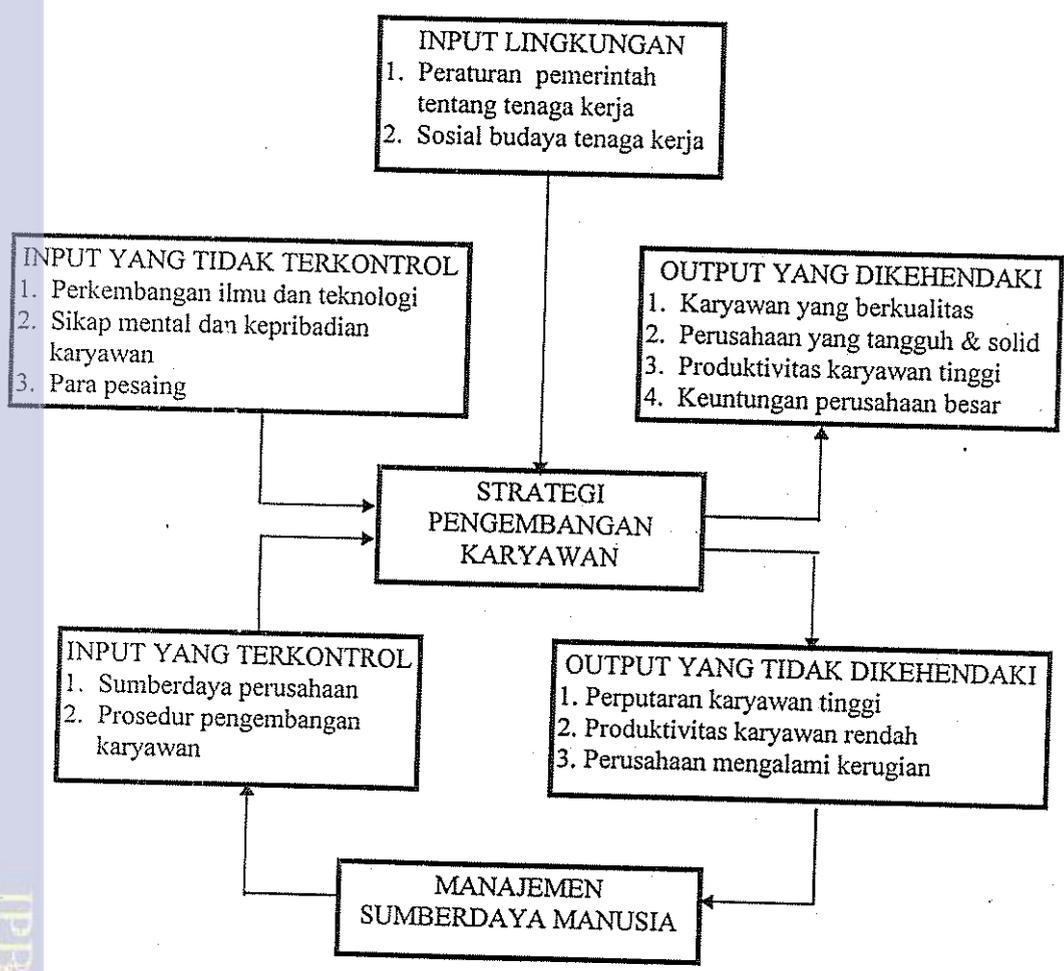
- Undang-Undang ketenagakerjaan
- Pelaksanaan balas jasa yang adil
- Pengurangan jumlah pengangguran



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Setelah dilakukannya analisis kebutuhan, lalu dilakukan identifikasi sistem, dimana pada tahap ini dibuat diagram input output sesuai dengan permasalahan yang

ada. Hal penting dalam melakukan identifikasi sistem sebelum tahap penyusunan hirarki adalah melakukan kajian pustaka dan berdiskusi untuk mendapat konsep yang relevan dengan permasalahan. Hal lain yang penting dalam identifikasi sistem adalah tinjauan tentang kondisi perusahaan untuk mendapat gambaran tentang kondisi perusahaan, kondisi sumberdaya manusia dan informasi mengenai pengembangan karyawan yang sudah diterapkan di perusahaan. Diagram input output dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram input-output strategi pengembangan karyawan

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam melakukan identifikasi sistem adalah melakukan kajian pustaka dan berdiskusi untuk mendapat konsep yang relevan dengan permasalahan. Hal lain yang penting dalam identifikasi sistem adalah tinjauan tentang kondisi perusahaan untuk mendapat gambaran tentang kondisi perusahaan, kondisi sumberdaya manusia dan informasi mengenai pengembangan karyawan yang sudah diterapkan di perusahaan.

Tahap akhir dari pengamatan sistem adalah memformulasikan masalah pengembangan karyawan. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengembangkan atau menciptakan karyawan (baru atau lama) menjadi tenaga kerja yang berkualitas di bidang teori dan kemampuan bekerja di dunia nyata untuk mencapai tujuan perusahaan, tentunya juga perlu diperhatikan efektivitas dan efisiensi dalam penerapannya.

Pengkajian dan identifikasi serta analisis terhadap kondisi perusahaan dan personelnnya serta penerapan pengembangan karyawan yang sudah ada perlu dilakukan untuk dapat membantu dalam menentukan permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian dapat ditentukan faktor-faktor yang berpengaruh pada strategi pengembangan karyawan dan juga dapat ditentukan alternatif pemecahan yang sesuai dengan kebutuhan.

Mengingat sistem yang dikaji kompleks serta tidak terstruktur dan banyak berkaitan dengan berbagai faktor maka penentuan rencana strategi pengembangan karyawan tersebut dilakukan dengan metode Proses Hirarki Analitik (PHA). Tahap-tahap penyusunan dilakukan melalui tahap kajian pustaka, diskusi dengan pakar serta evaluasi oleh pihak-pihak yang terkait dan berkepentingan.

C. PROSES HIRARKI ANALITIK

Bentuk abstraksi dalam PHA tersusun saling berkait dari suatu puncak (tujuan akhir), sub tujuan, faktor-faktor pendorong, pelaku dan akhirnya strategi atau

metode yang dapat dilakukan. PHA digunakan dalam penelitian ini karena sistem yang dikaji kompleks serta tidak terstruktur dan juga dapat memberikan informasi yang lebih lengkap pada struktur dan fungsi suatu sistem. Diagram alir Proses Hirarki Analitik dapat dilihat pada Gambar 3.

1. Penyusunan Struktur Hirarki

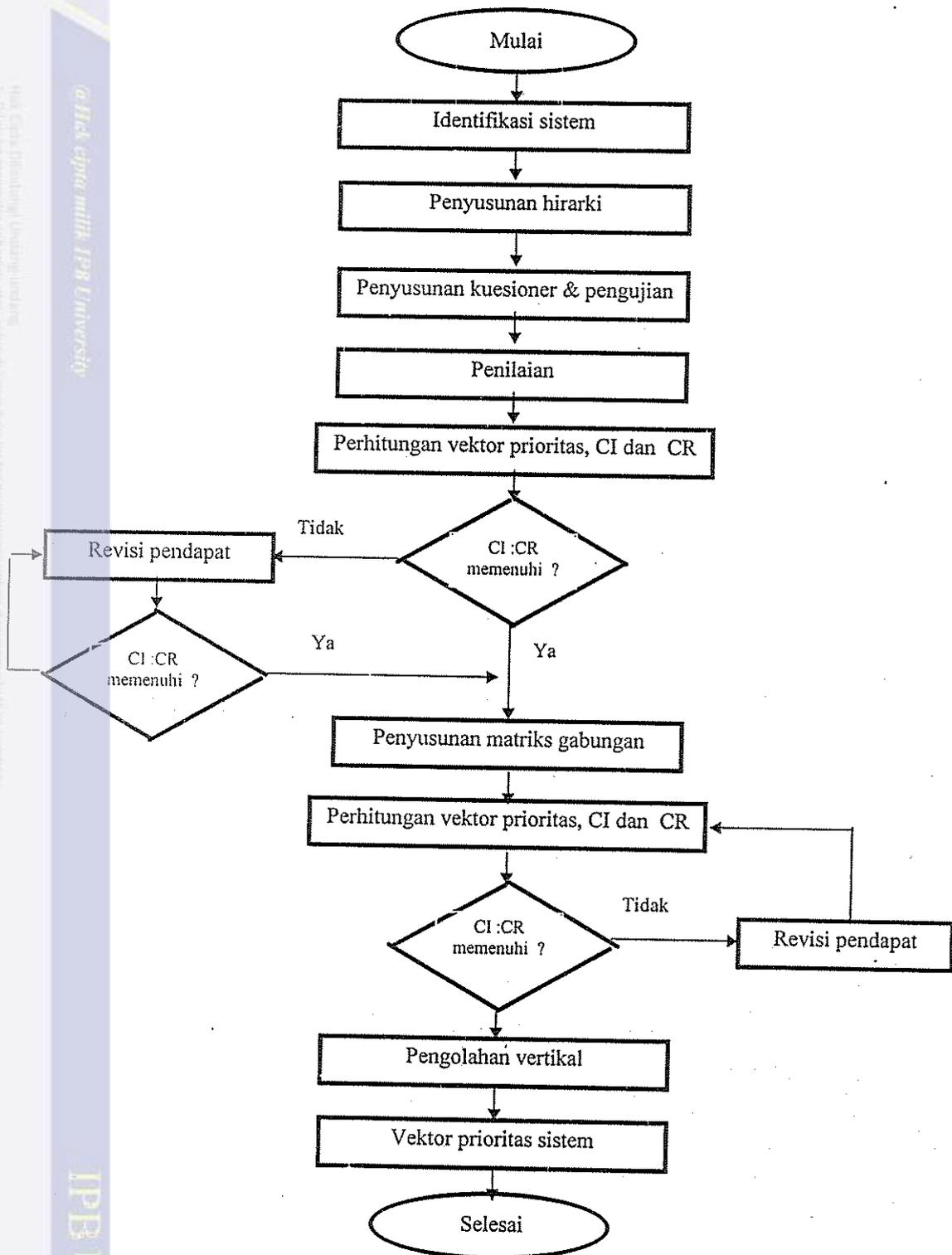
Penyusunan suatu hirarki strategi pengembangan karyawan dilakukan melalui tahap-tahap studi pustaka, diskusi dengan pakar dan pihak manajemen perusahaan serta evaluasi dengan pihak-pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

2. Pengambilan Data

Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan di PT. Niramas Utama, Jakarta. Prosedur pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terkait dalam hal ini, yaitu pimpinan perusahaan, para manajer dan para karyawan.

3. Proses Penilaian dan Pengukuran

Proses penilaian dan pengukuran merupakan tahap lanjut setelah data yang diperlukan diperoleh. Pada tahap ini data hasil yang telah diberi pembobotan ditentukan prioritasnya dan dihitung konsistensinya. Penilaian komponen hirarki yang dilakukan oleh pakar dan pihak manajemen perusahaan adalah dengan cara membandingkan komponen-komponen tersebut secara berpasangan.



Gambar 3. Diagram alir proses hirarki analitik

4. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan rumus matematik dalam proses hirarki analitik dan bantuan paket program *Analytic Hierarchy Process*. Data hasil penilaian tersebut diolah untuk mengetahui konsistensi indeks dan konsistensi rasio matrik individunya. Jika matrik pendapat individu tersebut tidak konsisten, maka dilakukan revisi pendapat. Setelah itu, dilakukan kembali pengolahan data hingga menghasilkan vektor prioritas sistem untuk masing-masing strategi.

Menghadapi kejenuhan pasar tersebut, perusahaan ini mencoba bertahan dengan merubah strategi pemasaran, tidak hanya kepada 1 atau 2 konsumen tetapi cenderung kepada pemerataan pemasaran. Strategi pemasaran tersebut hingga saat ini masih diterapkan oleh perusahaan dan ternyata cukup berhasil. Hal ini dapat dilihat dari dikenalnya produk Inaconya dari PT. Niramas Utama di beberapa daerah di Indonesia, khususnya di pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi. Selain itu produk Inaco juga telah diekspor ke beberapa negara seperti Singapura, Malaysia, Hongkong, Inggris, Brasil, Jepang, Taiwan, Yunani dan negara-negara di Timur Tengah. Selain dengan mengubah strategi pemasaran, perusahaan yang tadinya menjual nata de coco dalam bentuk *raw material* kini juga telah memproduksi dan memasarkan produk nata de coco yang langsung dapat dikonsumsi, yaitu dalam kemasan plastik *standpouch* dan kemasan kaleng (can).

Pada awal tahun 1995, kantor pusat PT. Niramas Utama dipindahkan ke Jl. Hayam Wuruk No. 98 B Jakarta. Perusahaan ini juga melakukan inovasi produk baru yaitu Inaco mini jelly. Produk mini jelly ini mulai dipasarkan pada pertengahan tahun 1996, tepatnya pada saat dimulai Pekan Raya Jakarta (PRJ). Pada pertengahan tahun 1997, perusahaan mulai memperkenalkan produk baru lagi yaitu Inaco jelly puree big cup. Produk ini mulai dipasarkan pada tanggal 14 Juni 1997 pada saat PRJ.

B. LOKASI PERUSAHAAN

Pada awal berdirinya PT. Niramasa Utama, kantor pusat dan pabrik masih berada di dalam satu lokasi, yaitu di Jl. Raya Bekasi Km. 39,5 Tambun-Bekasi. Tetapi pada awal tahun 1995 kantor pusat dipindahkan ke Supra Building Jl. Hayam Wuruk No. 98 B Jakarta, sedangkan lokasi pabrik tetap di Tambun Bekasi.

Tujuan dipindahkannya kantor pusat perusahaan agar perusahaan tersebut terus berkembang dan dipilihnya lokasi di Jl. Hayam Wuruk karena lokasi tersebut cukup strategis untuk mengembangkan perusahaan. Gedung pabriknya kini khusus untuk memproduksi saja, karena volume produksinya semakin membesar.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Pimpinan tertinggi di PT. Niramasa Utama adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), rapat ini dilakukan setahun sekali. Di bawah RUPS terdapat Presiden Direktur yang bertugas sebagai pengawas perusahaan secara menyeluruh dan melakukan teguran kepada Direktur apabila terjadi penyimpangan atau penjualan menurun. Presiden Direktur membawahi Direktur yang memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan yang dilakukan setiap harinya. Selanjutnya Direktur tersebut membawahi 5 Departemen yang dipimpin oleh manajer, yaitu Departemen Produksi, Departemen Pemasaran, Departemen Ekspor Impor, Departemen Akuntansi dan Departemen Keuangan & Administrasi.

Departemen Pemasaran memiliki 2 sub bidang pemasaran, yaitu bagian supermarket dan bagian grosir & retail. Bagian supermarket bertugas memasok dan memantau penjualan produk Inaco di supermarket, sedangkan bagian grosir dan retail bertugas memasok dan memantau penjualan produk Inaco ke pengecer, semi grosir dan grosir. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada lampiran 1. Berikut ini adalah tugas-tugas dari Presiden Direktur, Direktur dan masing-masing Departemen :

1. Presiden Direktur
 - a. Mengawasi jalannya perusahaan dan sebagai pemegang wewenang tertinggi serta bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan perusahaan.
 - b. Menetapkan tujuan jangka panjang dan rencana tahunan.
 - c. Memimpin aktivitas pengembangan perusahaan dan pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan.
 - d. Menjalankan fungsi manajerial tertinggi bagi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.
 - e. Memberikan teguran kepada Direktur apabila menjalankan perusahaan tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam RUPS.
2. Direktur
 - a. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan tiap departemen.
 - b. Menetapkan anggaran tahunan perusahaan.

6. Departemen Akuntansi

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan pembukuan atau akuntansi perusahaan serta perhitungan dan pembayaran pajak.
- b. Melayani segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas akuntansi perusahaan.

7. Departemen Keuangan dan Administrasi

- a. Bertanggung jawab atas semua perhitungan dan pembayaran transaksi yang dilakukan oleh perusahaan serta pencatatan pengeluaran.
- b. Bertanggung jawab atas pencatatan penerimaan pendapatan.
- c. Bertanggung jawab atas segala administrasi perusahaan.

Struktur organisasi ini kemungkinan akan mengalami perubahan sesuai dengan kondisi perusahaan yang sedang berkembang. Pada struktur organisasi perusahaan tidak terdapat Departemen Personalia sehingga seluruh kegiatan yang berhubungan bidang personalia dirangkap oleh departemen-departemen yang ada. Departemen-departemen yang tidak langsung berhubungan dengan proses produksi tidak ditempatkan di pabrik. Departemen Produksi memiliki struktur organisasi sendiri, secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 2.

D. KEADAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Tenaga kerja di PT. Niramamas Utama sebanyak 417 karyawan, terdiri dari 36,7 persen tenaga kerja pria dan 63,3 persen wanita. Tenaga kerja tersebut terdiri atas karyawan tetap dan karyawan tidak tetap.

a. Karyawan tetap pada PT. Niramamas Utama terdiri dari :

1. Karyawan tetap staf, yaitu karyawan yang tidak diperhitungkan jam lemburnya karena karyawan tersebut memegang tanggung jawab penyelenggaraan perusahaan secara penuh. Yang termasuk dalam karyawan tetap staf yaitu para manajer, kepala bagian, karyawan bagian administrasi dan sekretaris.
2. Karyawan tetap non staf, yaitu karyawan yang mendapat hitungan lembur jika bekerja lebih dari 8 jam per hari. Jam kerja dimulai pada pukul 08.⁰⁰ hingga pukul 17.⁰⁰ dan sudah termasuk 1 jam istirahat. Karyawan tetap non staf antara lain adalah supervisor, teknisi, sales, tim ekspedisi yang terdiri dari supir dan keneknya serta karyawan bagian gudang.

b. Karyawan tidak tetap adalah karyawan yang dikontrak oleh PT. Niramamas Utama untuk waktu tertentu dengan sistem kontrak. Umumnya seluruh karyawan tersebut bekerja di pabrik.

Pada PT. Niramamas Utama belum dilakukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang, tetapi biasanya proses rekrutmen dilakukan setelah adanya permintaan dari manajer atau kepala bagian. Tenaga kerja yang

dibutuhkan untuk bekerja di pabrik biasanya adalah lebih banyak tenaga kerja yang belum berpengalaman, dengan alasan bahwa setelah mereka diterima sebagai karyawan mereka akan diberikan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan secara intensif, sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sedangkan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk bekerja sebagai staf di kantor adalah mereka yang sudah berpengalaman. Perincian komposisi tenaga kerja di PT. Niramas Utama, Jakarta dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Komposisi tenaga kerja di PT. Niramas Utama, Jakarta

| No. | Komposisi | Jumlah |
|-----|------------------------------------|------------|
| 1. | Manajer | 10 |
| 2. | Sekretaris | 2 |
| 3. | Staf | 28 |
| 4. | Supervisor | 10 |
| 5. | Bagian Pengawasan Mutu | 9 |
| 6. | Bagian Proses Produksi | 309 |
| 7. | Bagian Gudang | 10 |
| 8. | Bagian Teknisi | 3 |
| 9. | Bagian Keamanan | 5 |
| 10. | Bagian Kebersihan | 10 |
| 11. | Bagian Ekspedisi (supir dan kenek) | 6 |
| 12. | Sales (tim spreading dan SPG HCO) | 15 |
| | Total | 417 |

Pembayaran gaji oleh perusahaan dibagi menjadi 2 (dua) macam, yaitu pembayaran bulanan dan mingguan. Pembayaran mingguan diberikan kepada tenaga kerja di pabrik, yaitu karyawan tidak tetap (kontrak). Karyawan tersebut juga akan mendapatkan premi, di mana besarnya sama dengan gaji pokok dan pembayaran premi ini diberikan apabila mereka masuk bekerja dalam satu minggu

penyakit. Jadi, pembayaran gaji untuk karyawan tidak tetap terdiri dari gaji pokok, lembur dan premi yang diberikan pada hari Sabtu. Sedangkan sistem pembayaran gaji bulanan diberikan kepada karyawan tetap. Bagi sales, selain mendapatkan gaji bulanan mereka juga akan mendapatkan insentif oleh perusahaan apabila mereka dapat memenuhi atau mengejar target penjualan. Pemberian insentif dan premi dari perusahaan adalah merupakan upaya untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada PT. Niramas Utama dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat bekerja dengan efektif, efisien, tanpa pemborosan sumber daya dan dengan produktivitas yang tinggi. Pelatihan yang dilakukan berupa pelatihan dasar dan pelatihan di luar perusahaan. Pelatihan dasar yaitu pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru, sedangkan pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan dilakukan dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan pada saat ini dan masa yang akan datang.



V. STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN

A. PERMASALAHAN YANG DIHADAPI PERUSAHAAN

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah struktur organisasi yang berkaitan dengan manajemen perusahaan, masalah produksi, masalah pemasaran, dan masalah kualitas sumberdaya manusia. Struktur organisasi perusahaan masih belum baku dan dapat mengalami perubahan. Perubahan tersebut dapat mengakibatkan sistem manajemen perusahaan menjadi berubah-ubah.

Masalah yang dihadapi pada bagian produksi adalah belum dilaksanakannya perencanaan produksi yang baik, sehingga kadang terjadi kehilangan penjualan (*lost sale*). Sedangkan masalah pada bagian pemasaran berupa gagalnya strategi pemasaran yang sudah ada, kurangnya kegiatan promosi produk dan kegagalan produk untuk memasuki pasar yang mungkin disebabkan karena mahalnya harga produk.

Masalah-masalah yang dihadapi perusahaan di atas dapat dihindari jika perusahaan mempekerjakan karyawan yang berkualitas tinggi baik secara teoritis maupun secara teknis. Peningkatan kualitas karyawan berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, serta berkaitan dengan peningkatan kemampuan di bidang penelitian dan pengembangan dalam melakukan inovasi produk baru. Peningkatan

produktivitas karyawan berkaitan dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan serta lingkungan tempat kerja dan hubungan antar karyawan.

Perusahaan perlu mempunyai program pengembangan karyawan yang baik untuk meningkatkan kualitas karyawan. Agar supaya program pengembangan karyawan tersebut berjalan lancar, efektif dan dapat mencapai sasaran yang diinginkan, maka harus didukung oleh pimpinan perusahaan dan seluruh karyawan. Namun sebelum dibuat perencanaan pengembangan karyawan, perlu diketahui dahulu faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Dari hasil pengamatan, studi lapang dan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dan para manajer serta semua pihak yang terkait, maka didapatkan analisis SWOT yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan identifikasi SWOT dapat dirumuskan strategi matriks SWOT sel SO, sel WO, sel ST dan sel WT. Strategi SO untuk PT. Niramas Utama dapat dilihat pada Tabel 4. Tujuan strategi SO adalah memperkuat perusahaan dalam persaingan dengan cara memanfaatkan kekuatan perusahaan semaksimal mungkin untuk memperoleh peluang yang seluas-luasnya.



Tabel 3. Identifikasi SWOT PT. Niramas Utama, Jakarta

| Strength (Kekuatan) | Weakness (Kelemahan) |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan bergerak di bidang agroindustri dengan prospek yang cerah 2. Kuatnya modal 3. Skala perusahaan dan distribusi yang cukup luas 4. Mempunyai tenaga ahli dan tenaga kerja muda yang potensial 5. Adanya rencana dari pimpinan untuk melakukan pengembangan karyawan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi yang belum baku 2. Program pengembangan karyawan belum diadakan secara serius dan sinambung 3. Adanya tugas rangkap 4. Frekuensi keluar masuk karyawan yang cukup tinggi 5. Adanya beberapa karyawan yang rendah loyalitasnya 6. Belum atau kurang adanya semangat dari para karyawan untuk mengembangkan diri 7. Disiplin karyawan yang rendah |
| Opportunity (Peluang) | Threat (Tantangan) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah populasi penduduk Indonesia yang terus meningkat 2. Adanya instansi-instansi yang dapat melakukan pengembangan karyawan 3. Menjalin kemitraan dalam hal manajemen, teknologi dan peralatan produksi serta pengembangan karyawan 4. Adanya dukungan pemerintah dalam pengembangan karyawan 5. Peluang untuk inovasi produk | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuatnya industri pesaing dalam hal tenaga kerja yang profesional 2. Banyak industri pesaing yang melakukan diversifikasi produk 3. Akan memasuki era perdagangan bebas 4. Nilai rupiah yang merosot menyebabkan kompensasi yang akan diberikan perusahaan lebih rendah 5. Pertumbuhan ekonomi yang rendah |

Strategi matriks sel WO dapat dilihat pada Tabel 5. Tujuan strategi WO adalah memanfaatkan semaksimal mungkin peluang yang ada untuk mencegah melemahnya posisi perusahaan dalam persaingan dengan menutupi sebanyak mungkin kelemahan perusahaan.

Tabel 4. Strategi matriks SWOT sel SO

| | |
|--|---|
| Internal | Strength (Kekuatan) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan bergerak di bidang agroindustri dengan prospek yang cerah 2. Kuatnya modal 3. Skala perusahaan dan distribusi yang cukup luas 4. Mempunyai tenaga ahli dan tenaga kerja muda yang potensial 5. Adanya rencana dari pimpinan untuk melakukan pengembangan karyawan |
| Eksternal | Opportunity (Peluang) |
| | Strategi SO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah penduduk Indonesia yang terus meningkat 2. Adanya instansi-instansi yang dapat melakukan pengembangan karyawan 3. Menjalin kemitraan dalam hal manajemen, teknologi dan peralatan produksi serta pengembangan karyawan 4. Adanya dukungan pemerintah dalam pengembangan karyawan 5. Peluang untuk inovasi produk | <ul style="list-style-type: none"> * Menyusun perencanaan pengembangan karyawan dalam jangka panjang dan jangka pendek seiring perkembangan perusahaan * Melakukan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan * Mengembangkan potensi karyawan |

Strategi matriks sel ST dapat dilihat pada Tabel 6. Tujuan strategi ST adalah mengatasi hambatan yang timbul dengan mengandalkan kekuatan perusahaan semaksimal mungkin. Sedangkan strategi matriks SWOT sel WT dapat dilihat pada Tabel 7. Tujuan strategi WT adalah untuk mengatasi sebanyak mungkin hambatan yang timbul dengan tidak menonjolkan kelemahan perusahaan.

Tabel 6. Strategi matriks SWOT sel ST

| | |
|--|---|
| Internal | Strength (Kekuatan) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan bergerak di bidang agroindustri dengan prospek yang cerah 2. Kuatnya modal 3. Skala perusahaan dan distribusi yang cukup luas 4. Mempunyai tenaga ahli dan tenaga kerja muda yang potensial 5. Adanya rencana dari pimpinan untuk melakukan pengembangan karyawan |
| Eksternal | Threat (Tantangan) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuatnya industri pesaing dalam hal tenaga kerja yang profesional 2. Banyak industri pesaing yang melakukan diversifikasi produk 3. Akan memasuki era perdagangan bebas 4. Nilai rupiah yang merosot menyebabkan kompensasi yang akan diberikan perusahaan lebih rendah 5. Pertumbuhan ekonomi yang rendah | Strategi ST |
| | <ul style="list-style-type: none"> * Meningkatkan produktivitas karyawan agar perusahaan memiliki daya saing yang tinggi * Menerapkan gugus kendali mutu di perusahaan * Melakukan inovasi produk yang lebih berkualitas |



Tabel 7. Strategi matriks SWOT sel WT

| | |
|-----------|--|
| Internal | Weakness (Kelemahan) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi yang belum baku 2. Program pengembangan karyawan belum diadakan secara serius dan sinambung 3. Adanya tugas rangkap 4. Frekuensi keluar masuk karyawan yang cukup tinggi 5. Adanya beberapa karyawan yang rendah loyalitasnya 6. Belum atau kurang adanya semangat dari para karyawan untuk mengembangkan diri 7. Disiplin karyawan yang rendah |
| Eksternal | Threat (Tantangan) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuatnya industri pesaing dalam hal tenaga kerja yang profesional 2. Banyak industri pesaing yang melakukan diversifikasi produk 3. Akan memasuki era perdagangan bebas 4. Nilai rupiah yang merosot menyebabkan kompensasi yang akan diberikan perusahaan lebih rendah 5. Pertumbuhan ekonomi yang rendah |
| | Strategi WT |
| | <ul style="list-style-type: none"> * Menetapkan struktur organisasi yang lengkap dan baku * Perusahaan memberikan insentif bagi karyawan yang berprestasi * Menetapkan <i>job description</i> yang lebih detil lagi agar para karyawan mengerti dan jelas akan tugasnya |

Kelemahan analisis SWOT adalah data yang dikumpulkan bersifat subjektif atau sangat tergantung pada informasi yang diberikan pimpinan perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Selain itu kelemahan lainnya adalah terlalu banyaknya alternatif strategi yang dapat dipilih dan sulit menentukan batas kesuksesan suatu strategi jika strategi tersebut diterapkan.

B. PENYUSUNAN STRUKTUR HIRARKI

Penyusunan struktur hirarki strategi pengembangan karyawan PT Niramas Utama dilakukan berdasarkan studi pustaka, wawancara dengan pimpinan perusahaan serta tinjauan terhadap kondisi dan kebutuhan perusahaan, maka didapatkan strategi pengembangan karyawan yang dituangkan dalam 5 struktur hirarki. Kelima struktur hirarki tersebut terdiri dari hirarki utama dan hirarki tingkat dua. Hirarki utamanya adalah Strategi Pengembangan Karyawan. Hirarki tingkat dua merupakan turunan dari hirarki utama, terdiri atas 4 hirarki yaitu : Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan, Program Pengendalian Mutu Terpadu, Program-Program Kompensasi, dan Program Perencanaan dan Pengembangan Karir.

1. HIRARKI UTAMA : STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN

Hirarki utama yaitu strategi pengembangan karyawan di PT. Niramas Utama disusun untuk menentukan bobot dan prioritas komponen strategi yang cocok, efektif dan efisien sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan arah pengembangan perusahaan dimasa yang akan datang. Penentuan bobot dan prioritas komponen strategi dipengaruhi oleh faktor, aktor dan tujuan. Berdasarkan studi pustaka dan pertimbangan dengan pihak manajemen perusahaan maka faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan tentang strategi pengembangan karyawan yaitu modal yang dimiliki

perusahaan, sumberdaya manusia perusahaan, sistem kerja perusahaan, dan penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan.

Faktor modal yang dimiliki perusahaan merupakan faktor yang akan mempengaruhi rencana dan jalannya pengembangan karyawan. Yang dimaksud dengan modal disini adalah keadaan finansial perusahaan yang berhubungan dengan program pengembangan karyawan, sarana dan prasarana serta teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. Sarana dan prasarana serta teknologi adalah segala fasilitas milik perusahaan yang dapat menunjang program pengembangan karyawan.

Sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan berkaitan dengan sistem penjadwalan yang berlaku, peraturan kerja dan kebijakan tentang pengembangan sumberdaya manusia (PSDM). Sistem kerja perusahaan juga merupakan pola kerja perusahaan atau sistem manajemen perusahaan, baik yang berhubungan dengan *manufacturing* maupun administrasi. Sedangkan faktor penilaian dan identifikasi kebutuhan akan pengembangan karyawan merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan untuk melakukan pengembangan karyawannya. Identifikasi kebutuhan untuk pengembangan perlu dilakukan secara menyeluruh, baik untuk kepentingan sekarang maupun yang akan datang. Penilaian dilakukan untuk menilai kebutuhan-kebutuhan mana yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Tujuan dilakukannya penilaian dan identifikasi ini adalah agar strategi pengembangan yang dilakukan efisien, efektif dan optimal.

Aktor atau pelaku yang berperan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi pengembangan karyawan adalah pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, para manajer satuan kerja, para karyawan dan pemerintah (Depnaker). Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan merupakan aktor yang paling berperan dalam mendukung atau tidaknya program pengembangan ini, karena tanpa dukungannya maka program tersebut tidak akan berjalan. Pimpinan perusahaan dan manajer harus mendukung, memberi arah dan mempunyai keinginan aktif dapat membantu meningkatkan kinerja pekerjanya. Para manajer satuan kerja berperan sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan kebijaksanaan dan prosedur penyelenggaraannya dan sebagai pihak yang mengetahui tingkat kualitas dan kemampuan karyawan.

Para karyawan berperan sebagai pelaksana program pengembangan ini. Pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan tentunya harus mendapat dukungan dari seluruh karyawan, karena tanpa dukungan tersebut maka program tersebut tidak akan berjalan lancar. Kesadaran para karyawan untuk mengembangkan diri mereka adalah hal yang penting, karena tanpa kesadaran dan kemauan untuk mengembangkan diri maka program pengembangan yang ada juga akan sia-sia. Pihak lain yang turut berperan adalah pemerintah dalam hal ini departemen tenaga kerja. Pemerintah (Depnaker) tentunya turut mendukung program pengembangan karyawan atau pengembangan sumberdaya manusia. Pemerintah berharap peningkatan efisiensi, produktivitas, kreativitas

sumberdaya manusia akan menjadi sumberdaya dinamika dan motor penggerak utama pembangunan.

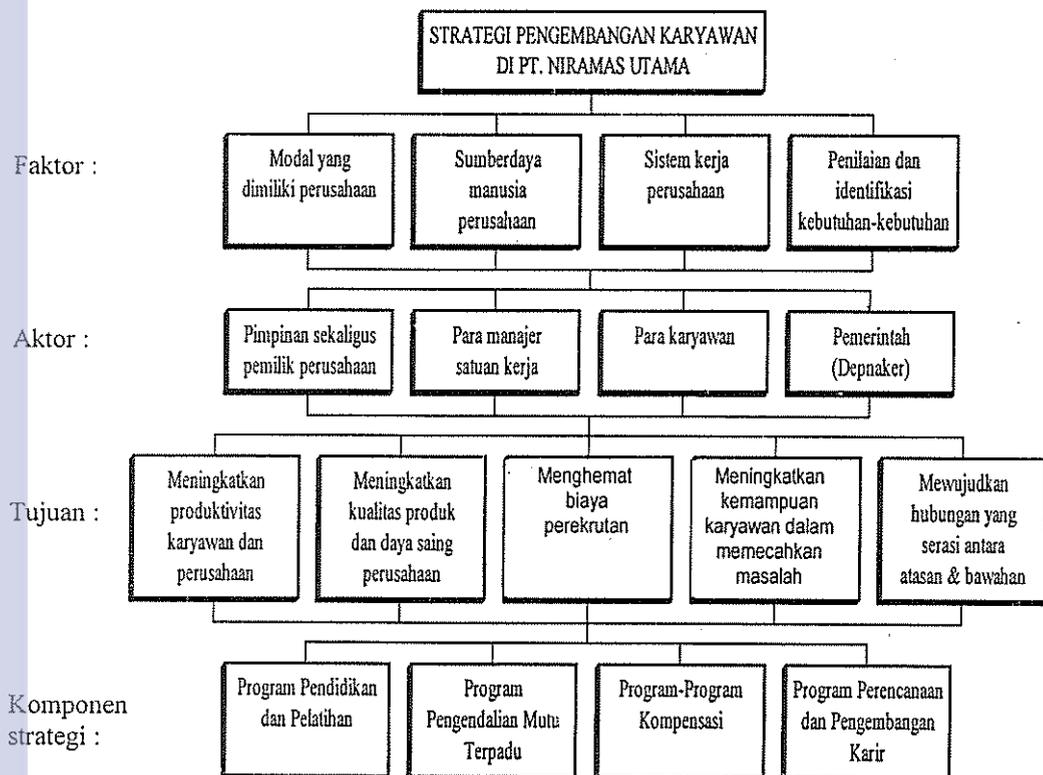
Tujuan-tujuan yang hendak dicapai dari penyusunan strategi pengembangan karyawan adalah meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan, meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan, menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan, meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah serta mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.

Program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, kualitas dan kuantitas produksi yang semakin baik, hal ini disebabkan *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* yang semakin baik. Meningkatnya kualitas produk dan reputasinya dengan pelanggan sehingga meningkatkan daya saing perusahaan. Maka dengan dilakukannya pengembangan ini diharapkan perusahaan akan memperoleh karyawan-karyawan yang memiliki keunggulan tersendiri untuk meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan. Pengembangan karyawan juga diharapkan dapat menghemat biaya perekrutan karyawan baru.

Salah satu manfaat dari pelaksanaan program pengembangan bagi para karyawan adalah meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya. Selanjutnya tujuan yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pengembangan adalah mewujudkan hubungan yang

serasi antara atasan dan bawahan, karena dengan adanya hubungan ini maka komunikasi antara atasan dan bawahan akan lancar, menumbuhkan rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di lingkungan perusahaan.

Level terakhir pada hirarki strategi pengembangan karyawan adalah komponen strategi yang terdiri dari Program Pendidikan dan Pelatihan, Program Pengendalian Mutu Terpadu, Program-Program Kompensasi serta Program Perencanaan dan Pengembangan Karir. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan

2. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pendidikan dapat meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Faktor-faktor yang berpengaruh pada hirarki program pendidikan dan pelatihan adalah wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan, keterampilan kerja karyawan, sikap dan mental kerja karyawan, modal yang dimiliki oleh perusahaan serta penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan.

Penentuan metode pendidikan dan pelatihan dapat ditentukan dari tingkat wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan terhadap pengetahuan baru, kemampuan keterampilan kerja karyawan pada keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para karyawan dan juga ditentukan dari sikap dan mental kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Tingkat kemampuan wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan dapat ditentukan dari tingkat wawasan dan penguasaan karyawan tersebut terhadap tugas atau pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Wawasan dan penguasaan pengetahuan pada karyawan lama dan baru pasti berbeda, hal ini akan mempengaruhi metode pendidikan dan pelatihan yang akan dipilih.

Tingkat keterampilan kerja karyawan berkaitan dengan pengalaman kerja karyawan, hal ini juga akan mempengaruhi produktivitas karyawan tersebut.

Faktor sikap dan mental kerja karyawan akan berpengaruh pada motivasi dan kemauan untuk bekerja dan mengembangkan diri serta cara kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Faktor modal yang dimiliki oleh perusahaan sangat berhubungan dengan keadaan finansial, sarana dan prasarana serta teknologi yang dimiliki perusahaan untuk melakukan program pendidikan dan pelatihan. Sedangkan faktor penilaian dan identifikasi kebutuhan akan pelatihan berhubungan dengan kebutuhan perusahaan terhadap kemampuan atau keterampilan karyawannya akan suatu pekerjaan, baik untuk saat ini maupun yang akan datang.

Aktor-aktor yang berperan pada strategi pengembangan karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan adalah pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, para manajer satuan kerja, para karyawan yang bersangkutan dan lembaga pendidikan dan pelatihan. Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan tentunya harus mendukung program pendidikan dan pelatihan yang akan dilakukan. Selain itu, perannya adalah mengidentifikasi kebutuhan perusahaan secara keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun yang akan datang. Peran para manajer satuan kerja adalah memberi dukungan dan arahan serta merekalah yang paling mengetahui kebutuhan pelatihan apa yang diperlukan. Aktor ketiga adalah para karyawan yang bersangkutan, dimana mereka harus mempunyai komitmen terhadap diri sendiri untuk mengembangkan diri mereka, karena merekalah yang mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam dirinya.

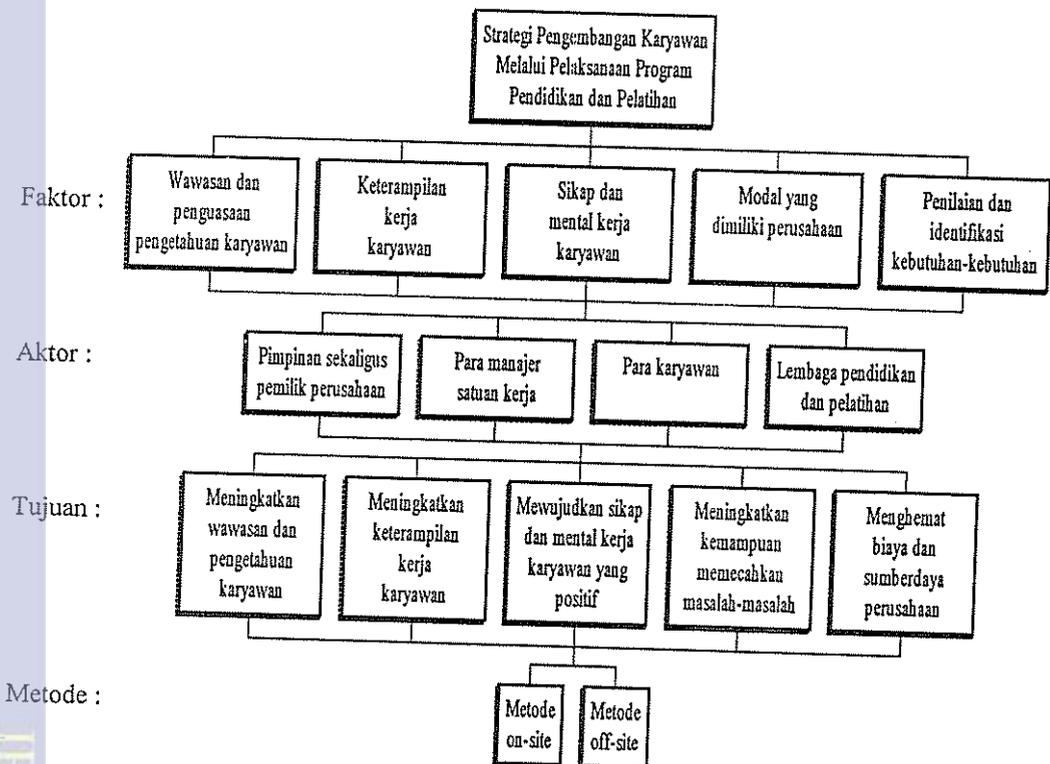
Lembaga pendidikan dan pelatihan merupakan pihak diluar perusahaan dan berperan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi dan kebutuhan pelatihan bagi suatu perusahaan dan dapat memberikan pertimbangan khusus mengenai program pendidikan dan pelatihan yang cocok untuk diterapkan. Bahkan dapat berperan sebagai penanggung jawab atau pelaksana suatu proyek pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan apabila perusahaan tidak memiliki sumberdaya yang cukup untuk melaksanakannya sendiri.

Tujuan-tujuan yang hendak dicapai dari program ini adalah meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan, meningkatkan keterampilan kerja karyawan, mewujudkan sikap dan mental kerja yang positif, meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah dan menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan.

Menurut Tulus (1994), pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Program ini dapat dilaksanakan baik bagi karyawan baru maupun lama. Ditambahkan oleh Jan Bella di dalam Hasibuan (1995), bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Tujuan pendidikan dan pelatihan dalam mewujudkan sikap dan mental kerja karyawan yang positif adalah mengembangkan sikap mental karyawan

Metode-metode yang digunakan dalam hirarki ini adalah metode *on-site* dan metode *off-site*. Metode *on-site* adalah suatu pelatihan yang diberikan pada saat dan situasi kerja sehari-hari. Macam metode ini adalah *on the job training* dan *apprenticeship training* (magang). Ciri utama metode ini adalah bahwa para peserta melakukan aktivitas belajar sambil bekerja. Metode *off-site* biasanya dipergunakan untuk memberi pengetahuan dan keterampilan baru kepada para karyawan. Metode ini biasanya dipergunakan tenaga-tenaga dari luar yang kompeten. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada Gambar 5.



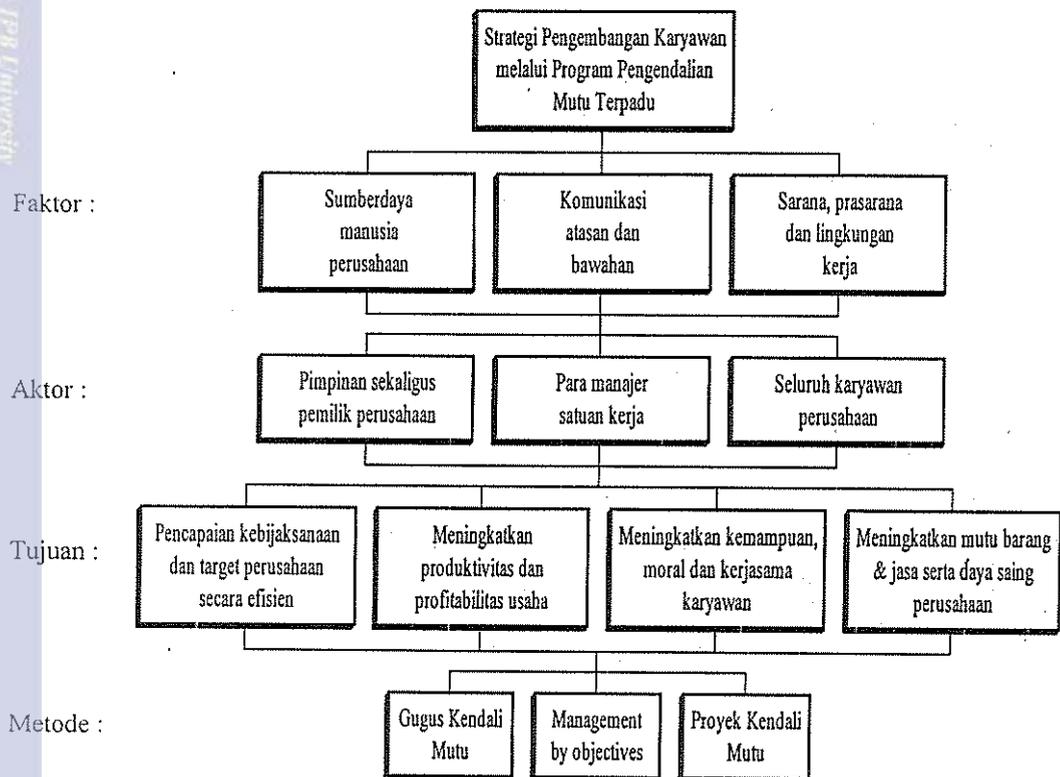
Gambar 5. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan

3. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM PENGENDALIAN MUTU TERPADU

Pengendalian mutu terpadu atau *Total Quality Control* (TQC) adalah suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam perusahaan, sehingga meningkatkan dilakukannya produksi dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan atau diperhatikan dalam pelaksanaan program TQC ini adalah sumberdaya manusia perusahaan itu sendiri, adanya komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan serta didukung oleh sarana, prasarana dan lingkungan kerja yang dimiliki perusahaan. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program pengendalian mutu terpadu dapat dilihat pada Gambar 6.

Faktor sumberdaya manusia perusahaan sangat penting dalam penerapan TQC, di mana seluruh SDM yang turut serta dalam proses kegiatan (Manajerial dan Operasional) harus mengerti dan menghayati arti TQC, bermental baik dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap penyelesaian pekerjaannya. Faktor komunikasi antara atasan dan bawahan juga merupakan faktor yang penting dalam pelaksanaan TQC. Pelaksanaan TQC akan berhasil apabila adanya komunikasi antara atasan dan bawahan yang saling menghargai, terbuka dan saling membantu.

Sarana, prasarana dan lingkungan kerja yang dimiliki oleh perusahaan harus mendukung pelaksanaan TQC. Perusahaan harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang berasaskan kekeluargaan dan kebersamaan sehingga para karyawan merasa ikut aktif dalam mencapai sukses perusahaan.



Gambar 6. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program pengendalian mutu terpadu

Aktor yang berperan pada hirarki program pengendalian mutu terpadu adalah pimpinan (pemilik) perusahaan, para manajer dan karyawannya. Peranan pimpinan (pemilik) perusahaan adalah memberi dukungan bagi pelaksanaan TQC dalam menetapkan kebijaksanaan dan memberi pengarahan serta menyediakan waktu, sarana, fasilitas, dan dana. Sedangkan peranan manajer adalah

mengajukan dan menjelaskan program TQC kepada pucuk pimpinan, menjelaskan tujuan dan hasil yang akan dicapai serta turut berperan di dalamnya. Selanjutnya peranan dari para karyawan adalah ikut berperan serta secara sukarela, bersikap terbuka dan positif.

Tujuan yang ingin dicapai dari TQC terdiri dari pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien, peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha, peningkatan kemampuan, moral dan kerjasama karyawan, juga peningkatan mutu barang dan jasa serta daya saing perusahaan. Dengan pelaksanaan TQC diharapkan seluruh karyawan mampu bekerja menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien didukung oleh sikap mental positif dari setiap karyawan, sehingga tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan TQC dapat tercapai.

Metode-metode yang dapat digunakan dalam penerapan TQC adalah Gugus Kendali Mutu (GKM), *Management by Objectives* (MBO), dan *Quality Control Project* (QCP). GKM adalah kelompok kerja karyawan dari lingkup kerja sama yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dengan menggunakan teknik kendali mutu. MBO adalah prinsip-prinsip manajemen yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan sasaran atau hasil yang ingin dicapai dan dalam pelaksanaannya tanggung jawab perorangan lebih besar dari tanggung jawab bersama. QCP adalah kelompok kecil karyawan dari lingkup kerja yang sama atau lebih luas yang melakukan kegiatan perbaikan dalam satu kali proyek sampai selesai dengan menggunakan teknik kendali mutu.

4. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM-PROGRAM KOMPENSASI

Faktor-faktor yang mempengaruhi program kompensasi yang akan dilakukan adalah modal yang dimiliki perusahaan, prestasi kerja karyawan dan kebijaksanaan perusahaan. Faktor modal yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan keadaan finansial perusahaan. Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar dan sebaliknya. Kemampuan perusahaan untuk melaksanakan kompensasi amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawannya.

Faktor kebijaksanaan perusahaan dalam menetapkan program ini harus atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan UU Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Kebijakan perusahaan dalam memberikan kompensasi baik besarnya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong motivasi kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Program-program kompensasi yang dilakukan melibatkan aktor-aktor yang terdiri dari pimpinan perusahaan, para karyawan, dan Depnaker. Peran pimpinan perusahaan adalah menetapkan besarnya kompensasi yang akan diberikan. Besarnya kompensasi yang akan dibayar pada setiap karyawan harus sesuai

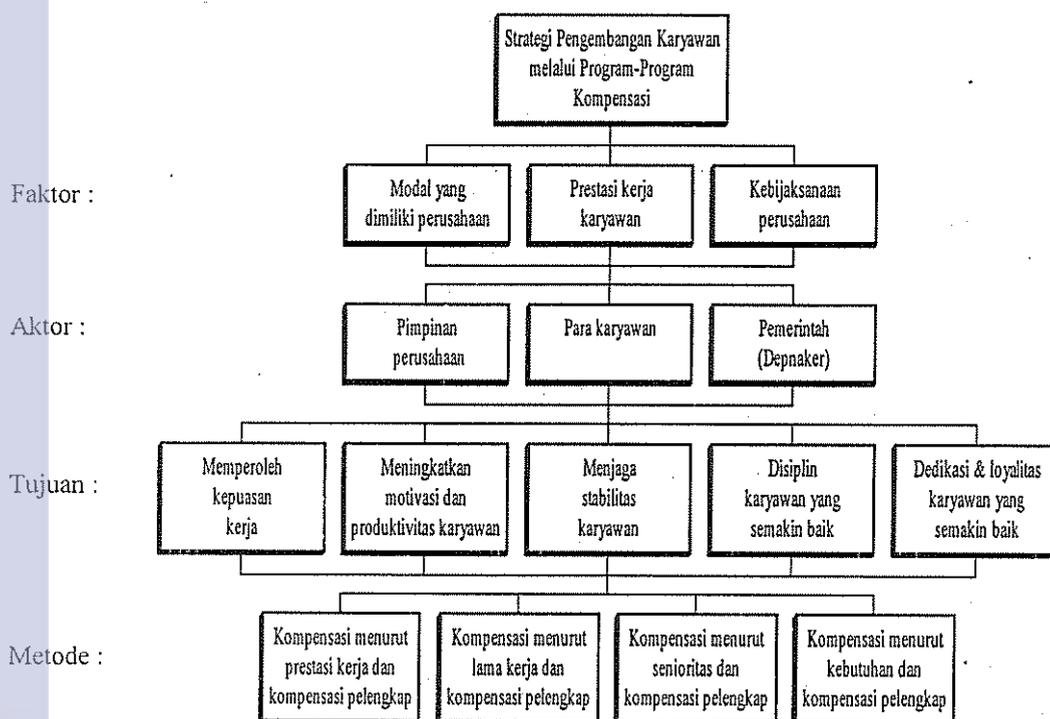
dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi syarat internal konsistensi. Selain itu penetapannya juga harus didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Karyawan adalah orang yang bekerja dengan menjual tenaganya kepada perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Peranan pemerintah (Depnaker) adalah melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang pimpinan perusahaan dalam pemberian balas jasa. Karena itu, pemerintah menentukan upah minimum dan jumlah jam kerja karyawan.

Tujuan yang ingin diperoleh pada hirarki ini adalah para karyawan memperoleh kepuasan kerja, meningkatnya motivasi dan produktivitas karyawan, disiplin karyawan yang semakin baik, serta dedikasi dan loyalitas karyawan yang semakin baik. Pelaksanaan program kompensasi yang tepat atas prinsip adil dan layak membuat karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik dan status sosial, sehingga dapat memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Program ini juga akan mendorong karyawan untuk bekerja makin produktif. Dengan produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi maka ongkos karyawan per unit/produksi akan semakin rendah.



senioritas adalah kompensasi (finansial) yang didasarkan pada masa kerja (senioritas) karyawan yang bersangkutan dalam perusahaan. Kompensasi menurut kebutuhan merupakan pemberian kompensasi (finansial) yang didasarkan pada tingkat kepentingan kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Sedangkan kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi nonfinansial dan program pelayanan karyawan, dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan dalam jangka panjang. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program kompensasi disajikan pada Gambar 7.



Gambar 7. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program-program kompensasi

5. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai dengan kemampuannya. Sedangkan pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu perusahaan dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi program ini adalah prestasi kerja karyawan, kesetiaan karyawan pada perusahaan dan kesempatan untuk berkarir.

Faktor prestasi kerja sangat mempengaruhi kemajuan karir seorang karyawan. Prestasi kerja yang baik akan membawa kemajuan karir yang positif dari karyawan tersebut. Faktor kesetiaan karyawan pada perusahaan (organisasi) dimana seorang karyawan tersebut bekerja, turut menentukan kemajuan karirnya. Semakin setia pada perusahaan maka semakin baik pula kemajuan karir seorang karyawan. Perencanaan dan pengembangan karir karyawan juga sangat dipengaruhi oleh adanya kesempatan untuk berkarir. Apabila kesempatan untuk berkarir tidak jelas maka karyawan tidak akan memotivasi dirinya untuk mengembangkan diri.

Aktor-aktor yang berkepentingan dan terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karir para karyawan adalah pimpinan perusahaan sekaligus pemilik perusahaan, para manajer satuan kerja dan karyawan yang bersangkutan. Pimpinan (pemilik) perusahaan harus mempunyai perencanaan karir para

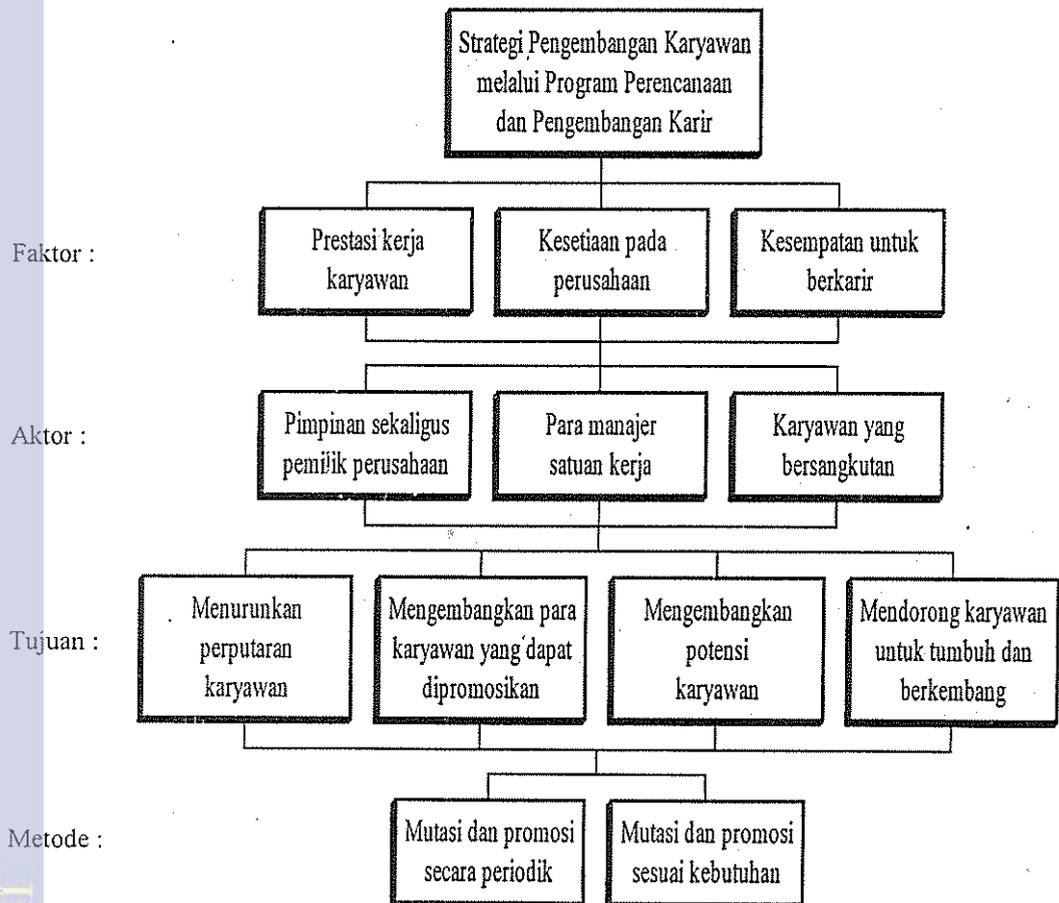
karyawannya dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dalam mencapai karir yang lebih tinggi. Para manajer harus ikut mendukung adanya perencanaan karir bagi para bawahannya, karena banyak manfaat yang dapat dipertik oleh perusahaan. Pihak ketiga yang terlibat dalam program ini adalah para karyawan yang bersangkutan. Secara umum setiap karyawan ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir.

Tujuan dari pelaksanaan program ini adalah menurunkan perputaran karyawan (turnover), mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, mengembangkan potensi karyawan dan mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Bila hal ini dilakukan maka keinginan pindah ke perusahaan lain menjadi rendah. Tujuan mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan adalah perusahaan mempunyai perencanaan dan pengembangan karir yang dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama mereka yang potensial.

Tujuan mengembangkan potensi karyawan artinya dengan adanya program ini, maka para karyawan akan terdorong untuk mengembangkan potensinya untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan. Selain itu perencanaan karir juga akan mendorong para karyawan untuk tumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.

Metode-metode program ini adalah mutasi dan promosi secara periodik serta mutasi dan promosi sesuai kebutuhan. Metode mutasi dan promosi secara

periodik maksudnya suatu perusahaan mempunyai jalur atau jalan kenaikan jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dalam perusahaan tersebut. Sedangkan metode mutasi dan promosi sesuai kebutuhan artinya perusahaan sebenarnya tidak menetapkan bahwa suatu jabatan dapat ditempuh apabila seorang karyawan bekerja dalam beberapa waktu. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program perencanaan dan pengembangan karir dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Struktur hirarki strategi pengembangan karyawan melalui program perencanaan dan pengembangan karir

C. PENILAIAN HIRARKI

Strategi pengembangan karyawan dengan studi kasus yang dilakukan di PT. Niramas Utama, Jakarta mempunyai 4 komponen strategi. Keempat komponen strategi tersebut adalah Program Pendidikan dan Pelatihan, Program Pengendalian Mutu Terpadu, Program-Program Kompensasi serta Program Perencanaan dan Pengembangan Karir. Ke-4 komponen strategi tersebut disusun dalam satu hirarki yang disebut sebagai hirarki utama. Pengembangan masing-masing komponen strategi dan hirarki utama menghasilkan 4 hirarki anak yang disebut hirarki tingkat dua.

Penilaian dan pengukuran komponen atau elemen hirarki dilakukan melalui pengisian kuesioner Proses Hirarki Analitik (PHA) oleh pihak manajemen PT. Niramas Utama. Prinsip penilaian dalam metode PHA ini adalah membandingkan secara berpasangan tingkat kepentingan satu elemen dengan elemen lainnya yang berada pada satu tingkat atau level berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti pertimbangan faktor yang mempengaruhi, para pelaku yang ikut berperan, pertimbangan tujuan yang ingin dicapai dan metode yang akan dipilih. Nilai yang diberikan berada dalam skala yang dikeluarkan oleh Saaty (1993). Pendapat-pendapat responden diuji konsistensi indeksnya (nilai $CI \approx 0.1$) sebelum menjadikan masukan dalam pengolahan keputusan untuk mendapat bobot setiap elemen. Jika pendapat responden tidak memenuhi batas konsistensi yang telah

ditetapkan maka dilakukan revisi pendapat samapai pendapat tersebut konsisten. Melalui kombinasi perhitungan manual dan dengan bantuan penggunaan paket program *Analytical Hierarchy Process* diperoleh bobot setiap elemen pada setiap level dari masing-masing hirarki.

1. HIRARKI UTAMA : STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN

Berdasarkan penilaian masing responden terhadap hirarki utama, diperoleh bobot dan prioritas faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan karyawan seperti yang disajikan dalam Tabel 8, berikut :

Tabel 8. Bobot dan prioritas faktor pada Strategi Pengembangan Karyawan

| No. | Faktor | Bobot | Prioritas |
|-----|--|--------|-----------|
| 1 | Modal yang dimiliki perusahaan | 0.3060 | 1 |
| 2 | Sumberdaya manusia perusahaan | 0.2964 | 2 |
| 3 | Sistem kerja perusahaan | 0.2506 | 3 |
| 4 | Penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan | 0.1470 | 4 |

Faktor pertama yang harus diperhatikan adalah modal yang dimiliki oleh perusahaan dengan bobot terbesar 0.3060. Yang dimaksud dengan modal yang dimiliki oleh perusahaan adalah keadaan finansial perusahaan, sarana dan prasarana serta teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan atau kemampuan modal ini khususnya finansial sangat mempengaruhi strategi yang akan dipilih. Program pengembangan karyawan yang akan dilakukan ini membutuhkan investasi yang tidak sedikit, namun dengan modal yang sudah ada diharapkan pelaksanaan pengembangan karyawan dapat mencapai hasil

yang maksimal sesuai dengan tujuannya. Perusahaan berharap program ini dapat meningkatkan produktivitas karyawannya karena juga akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Selain itu juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, baik dibidang produksi, pemasaran maupun administrasi.

Prioritas kedua adalah sumberdaya manusia perusahaan yaitu dengan bobot 0.2964. Faktor ini berkaitan dengan kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan (karyawan) baik keunggulannya maupun kelemahannya. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi strategi yang akan digunakan. Kemampuan karyawan tersebut yaitu dalam hal pengetahuan dan wawasan terhadap pekerjaannya, keterampilan yang dimilikinya, serta kemampuan dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan pekerjaannya. Tentu saja hal ini juga didasari oleh latar belakang pendidikan karyawan dan pengalaman kerjanya. Sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang paling berharga dalam perusahaan, tuntutan karyawan untuk mencapai tingkat kemampuan, kreativitas dan pemenuhan yang lebih tinggi mendasari strategi pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan.

Faktor ketiga dengan bobot 0.2506 adalah sistem kerja perusahaan. Sistem kerja perusahaan akan mempengaruhi tingkat interaksi dan hubungan antar individu dalam lingkungan perusahaan, baik antara level yang sama

Tabel 9. Bobot dan prioritas aktor dalam Strategi Pengembangan Karyawan

| No. | Aktor | Bobot | Prioritas |
|-----|---------------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan | 0.3674 | 1 |
| 2 | Para manajer satuan kerja | 0.3054 | 2 |
| 3 | Para karyawan | 0.1919 | 3 |
| 4 | Pemerintah (Departemen Tenaga Kerja) | 0.1353 | 4 |

Prioritas utama adalah pimpinan sekaligus pemilik perusahaan dengan bobot 0.3674. Pimpinan (pemilik) perusahaan adalah pengambil keputusan utama dari segala kebijakan perusahaan. Selain harus mendukung, pimpinan perusahaan juga harus memberi arahan dan mempunyai keinginan untuk dapat membantu meningkatkan kinerja karyawannya. Pimpinan juga mempunyai gambaran tentang keadaan perusahaan secara menyeluruh dan pandangan kedepan guna menghadapi persaingan usaha, hal inilah yang mendasari penetapan kebijakan untuk melaksanakan pengembangan karyawan.

Para manajer satuan kerja berada pada prioritas kedua dengan bobot 0.3054. Para manajer berperan sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan kebijaksanaan dan prosedur penyelenggaraan pengembangan karyawan perusahaan dan pihak yang mengetahui tingkat kebutuhan kualitas dan kemampuan karyawan. Selain itu juga pihak yang mengetahui tingkat kebutuhan untuk dilakukannya pengembangan sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi pengambil keputusan serta mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan oleh karyawannya.

1. ...
 2. ...
 3. ...
 4. ...

Pihak yang tidak kalah penting dalam pelaksanaan pengembangan karyawan adalah para karyawan (bobot 0.1919 ; prioritas ketiga). Seluruh karyawan harus mendukung pelaksanaan program ini, agar program dapat berjalan lancar. Menurut Hasibuan (1995), karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka ini yang menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Pihak lain yang berperan dalam pengembangan karyawan atau pengembangan sumberdaya manusia adalah pemerintah (Depnaker). Pemerintah tentunya sangat mendukung program ini, karena dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan masyarakat Indonesia sebagai subyek maupun objek pembangunan. Dengan meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia diharapkan dapat mengurangi jumlah pengangguran, karena akan semakin sedikit juga karyawan yang akan di PHK. Selain itu pemerintah juga berperan dalam penyediaan fasilitas-fasilitas yang dapat mendukung seperti fasilitas pendidikan dan pelatihan yang memadai dan terjangkau masyarakat.

Selanjutnya adalah bobot dan prioritas tujuan strategi pengembangan karyawan dan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Bobot dan prioritas tujuan strategi pengembangan karyawan

| No. | Tujuan | Bobot | Prioritas |
|-----|---|--------|-----------|
| 1 | Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan | 0.2126 | 3 |
| 2 | Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan | 0.2430 | 1 |
| 3 | Menghemat biaya perekrutan | 0.1211 | 5 |
| 4 | Meningkatkan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah | 0.1961 | 4 |
| 5 | Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan | 0.2272 | 2 |

Berdasarkan pendapat gabungan yang didapat menunjukkan bahwa peningkatan kualitas produk dan daya saing perusahaan menjadi prioritas utama dalam strategi ini, dengan bobot 0.2430. PT. Niramas Utama adalah perusahaan swasta murni yang ingin memperoleh keuntungan atau laba yang sebesar-besarnya namun tetap memperhatikan kepentingan dan kebutuhan karyawannya. Perusahaan sangat memperhatikan kualitas/mutu produknya, ini terlihat dari logo produk perusahaan yang diberi nama "Pak Mutu". Perusahaan beranggapan dengan kualitas produk yang baik dan lebih tinggi dari perusahaan lain yang sejenis, maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan di dunia usaha. Keuntungan atau laba yang besar akan didapat apabila perusahaan dapat memenangkan persaingan.

Tujuan berikutnya dalam strategi pengembangan karyawan adalah menciptakan atau mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dengan bobot 0.2272. Dengan adanya hubungan yang serasi ini maka

komunikasi antara atasan dan bawahan akan berjalan lancar, sehingga akan menumbuhkan rasa persatuan dan suasana atau iklim kekeluargaan di dalam perusahaan. Perusahaan berharap dengan adanya suasana kerja yang seperti itu, maka para karyawan akan bekerja dengan tenang dan nyaman sehingga akan lebih termotivasi untuk bekerja produktif. Selain itu, dengan keterbukaan antara atasan dan bawahan maka masalah-masalah yang dihadapi akan mudah terselesaikan.

Peningkatan produktivitas karyawan dan perusahaan menempati prioritas ketiga dengan bobot 0.2126. Peningkatan produktivitas perusahaan akan tercapai bila adanya peningkatan produktivitas pekerjanya. Peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama berbagai satuan kerja serta lancarnya koordinasi sehingga perusahaan bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh. Salah satu cara meningkatkan produktivitas karyawan adalah menciptakan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, itu sebabnya mewujudkan hubungan yang serasi ini menjadi prioritas kedua dalam hirarki ini. Walaupun segala cara dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi hubungan antara atasan dan bawahan tidak berjalan dengan baik, maka hal tersebut akan sulit terlaksana.

Meningkatkan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah merupakan prioritas ke-4 (bobot 0.1961), sedangkan menghemat biaya perekrutan merupakan prioritas ke-5 dengan bobot 0.1211. Dengan pengembangan diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan pekerjaannya baik dalam bidang produksi, inovasi produk, pemasaran maupun administrasi perusahaan. Peningkatan kemampuan memecahkan masalah ditambah dengan kecermatan dalam bekerja serta kerja sama yang baik maka penggunaan biaya dan sumberdaya perusahaan semakin efisien, tidak terjadi lagi pemborosan sumberdaya tersebut.

Bobot dan prioritas komponen strategi dalam strategi pengembangan karyawan ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Bobot dan prioritas komponen strategi dalam strategi pengembangan karyawan

| No. | Komponen Strategi | Bobot | Prioritas |
|-----|--|--------|-----------|
| 1 | Program Pendidikan dan Pelatihan | 0.2873 | 2 |
| 2 | Program Pengendalian Mutu Terpadu | 0.3285 | 1 |
| 3 | Program-Program Kompensasi | 0.1557 | 4 |
| 4 | Program Perencanaan dan Pengembangan Karir | 0.2285 | 3 |

Program Pengendalian Mutu Terpadu merupakan komponen strategi utama dalam strategi pengembangan karyawan yaitu dengan bobot 0.3285. Pengendalian Mutu Terpadu merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua tingkatan karyawan melalui pelaksanaan konsep *quality control* untuk memuaskan langganan dan karyawan itu sendiri. Pelaksanaan

TQC memungkinkan perusahaan akan menemukan suatu kegagalan atau masalah secara dini sebelum menjadi bencana dan timbulnya masalah lain yang lebih besar. Pemecahan masalah TQC dapat dilakukan dengan *Plan, Do, Check, Action (PDCA)* yang dijabarkan menjadi 8 langkah pemecahan masalah, yaitu :

- (1) menentukan prioritas masalah, (2) menjelaskan mengapa masalah itu diprioritaskan, (3) mengenali suatu masalah, (4) susun langkah-langkah perbaikan, (5) melaksanakan langkah-langkah perbaikan, (6) periksa hasil perbaikan, (7) mencegah terulangnya masalah dan (8) menggarap masalah selanjutnya.

Prioritas kedua komponen strategi adalah program pendidikan dan pelatihan dengan bobot 0.2813. Agar penggunaan anggaran biaya untuk pendidikan dan pelatihan tidak terlalu besar, maka perlu diketahui dulu akan kebutuhan dan masalah-masalah yang timbul yang dapat diperbaiki dengan program ini. Untuk mengetahui kebutuhan dan masalah-masalah perusahaan, maka pelaksanaan TQC tadi dapat dilakukan terlebih dulu. Dengan pendidikan dan pelatihan, perusahaan berharap dapat meningkatkan kemampuan karyawannya dan memperbaiki sikap, perilaku dan pengetahuan karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan.

Program perencanaan dan pengembangan karir merupakan prioritas ketiga pada hirarki ini (bobot 0.2285). Perencanaan dan pengembangan karir seorang

karyawan sangat ditentukan oleh kemampuan dan kemauan dari diri karyawan itu sendiri serta adanya kesempatan yang diberikan dan pengakuan atas prestasi kerja oleh perusahaan. Adanya perencanaan dan pengembangan karir karyawan dari pimpinan (pemilik) perusahaan akan memotivasi para karyawan untuk mengembangkan dirinya dan bekerja lebih produktif.

Program kompensasi juga merupakan komponen strategi yang harus diprioritaskan. Tanpa program kompensasi yang baik atau pelaksanaan pemberian kompensasi yang kurang baik akan membuat karyawan kurang bahkan tidak bersemangat dalam bekerja serta tidak ada motivasi untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan tersebut. Namun tanpa adanya program pengendalian mutu terpadu, pendidikan dan pelatihan serta perencanaan dan pengembangan karir, para karyawan akan bekerja dengan semangat tetapi tidak ada peningkatan kemampuan atau mengembangkan dirinya.

2. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Berdasarkan pendapat gabungan, didapatkan tingkat wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan menjadi faktor utama yang berpengaruh dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dengan bobot 0.2551. Tingkat wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan terhadap pengetahuan

baru akan mendorong perusahaan melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Wawasan dan pengetahuan dapat diperoleh dari proses belajar baik itu melalui pendidikan maupun pelatihan. Belajar adalah jantungnya pelatihan dan pengembangan. Belajar merupakan awal yang penting dari segala perubahan kinerja karyawan. Dari belajar akan terjadi perubahan wawasan dan tingkah laku seseorang, entah dengan penambahan kemampuan yang baru dan berbeda atau dengan perluasan pengetahuan yang sudah dimiliki.

Keterampilan kerja karyawan dengan bobot 0.1998 sebagai prioritas kedua dalam faktor hirarki ini. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas **keterampilan**, sikap, perilaku dan pengetahuan. PT. Niramas Utama adalah perusahaan yang sedang berkembang, dalam perkembangannya, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang berkualitas dan mempunyai keterampilan dalam membuat inovasi produk baru dan memproduksinya. Oleh karena itu dengan pendidikan dan pelatihan ini maka keterampilan baru tersebut dapat dimiliki oleh para karyawan. Selain itu, dengan peningkatan keterampilan akan tercapai perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan baik untuk produk yang lama maupun produk yang baru.

Sikap dan mental kerja karyawan merupakan prioritas ketiga yang berpengaruh setelah keterampilan kerja karyawan. Seluruh karyawan dituntut



harus mampu bekerja efisien dan efektif dengan didukung oleh sikap mental positif dari setiap karyawan. Sikap mental positif yaitu kesediaan untuk bekerja produktif baik bekerja sendiri maupun dalam tim kerja sama yang kuat, untuk mencapai mutu kerja yang tinggi. Tanpa kesediaan untuk bekerja produktif dan bahkan kesediaan ikut dalam pendidikan dan pelatihan maka tujuan atau sasaran yang diinginkan perusahaan akan sulit tercapai. Perusahaan berharap dengan program pendidikan dan pelatihan akan memperbaiki sikap dan mental kerja karyawannya.

Faktor modal yang dimiliki oleh perusahaan dengan bobot 0.1839 menjadi prioritas keempat. Walaupun faktor ini berada pada prioritas keempat, tetapi apabila program pendidikan dan pelatihan tersebut memang sangat diperlukan, maka pihak manajemen perusahaan akan berusaha mencari dana untuk melaksanakannya. Sedangkan faktor penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan menjadi prioritas kelima dengan bobot 0.1642. Perusahaan memang belum melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya secara terus-menerus dan terencana, oleh karena itu penilaian dan identifikasi kebutuhan yang secara terencana dan menyeluruh pun tidak ada atau tidak berjalan. Walaupun ada mungkin hanya pada pucuk pimpinan.

Bobot dan prioritas aktor yang berkepentingan dalam program pendidikan dan pelatihan ini dapat dilihat pada Tabel 12.



Tabel 12. Bobot dan prioritas faktor dalam program pendidikan dan pelatihan

| No. | Faktor | Bobot | Prioritas |
|-----|--|--------|-----------|
| 1 | Wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan | 0.2551 | 1 |
| 2 | Keterampilan kerja karyawan | 0.1998 | 2 |
| 3 | Sikap dan mental kerja karyawan | 0.1970 | 3 |
| 4 | Modal yang dimiliki perusahaan | 0.1839 | 4 |
| 5 | Penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan | 0.1642 | 5 |

Peran para manajer satuan kerja merupakan prioritas pertama dengan bobot 0.3332. Para manajer ini bekerja dan berhubungan langsung dengan para karyawannya, sehingga mereka dapat mengetahui kekurangan atau kelemahan para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hal tersebut, para manajer merasa perlu meningkatkan kemampuan karyawannya dan memberi masukan kepada pimpinan agar diadakan program pendidikan dan pelatihan. Para manajer juga harus ikut berperan di dalamnya dan bahkan ikut menambah pengetahuannya agar bekerja dan berkarya lebih baik.

Sedangkan peranan pimpinan (pemilik) perusahaan (bobot 0.2836 ; prioritas kedua) adalah mengambil keputusan, memberi dukungan dan memimpin program ini. Para pimpinan eksekutif harus memandang para manajer bukan sebagai mesin-mesin yang harus dirancang, tetapi sebagai manusia kreatif yang masing-masing mempunyai pandangan, ambisi dan kontribusinya. Dengan demikian para manajer akan merasa bertanggung jawab mensukseskan program ini. Selain itu para manajer dan pimpinan (pemilik) perusahaan tentunya juga harus mempunyai keinginan aktif dapat membantu

meningkatkan kinerja karyawannya sehingga mereka dapat bekerja dengan efisien dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Para karyawan merupakan prioritas ketiga dengan bobot 0.2273. Para karyawan tentunya harus ikut melibatkan diri dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini, karena merekalah yang lebih mengetahui kekurangan dan kelemahannya. Mereka dilatih dan ditambah pengetahuannya agar dapat meningkatkan kemampuannya baik secara teoritis maupun keterampilan yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya (teknis).

Pihak lain yang ikut berperan dalam program ini adalah lembaga pendidikan dan pelatihan. Dalam bekerja tentunya mereka dibantu oleh para manajer, karena para manajer lebih mengetahui kondisi perusahaan. Mereka semuanya bekerja melakukan evaluasi terhadap kondisi dan kebutuhan pelatihan bagi perusahaan, menentukan program pelatihan yang cocok, membuat kerangka kerjanya dan mengimplementasikannya.

Bobot dan prioritas aktor yang berkepentingan dalam program pendidikan dan pelatihan ini dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Bobot dan prioritas aktor dalam program pendidikan dan pelatihan

| No. | Aktor | Bobot | Prioritas |
|-----|---------------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan | 0.2836 | 2 |
| 2 | Para manajer satuan kerja | 0.3332 | 1 |
| 3 | Para karyawan yang bersangkutan | 0.2273 | 3 |
| 4 | Lembaga pendidikan dan pelatihan | 0.1559 | 4 |

Selanjutnya penentuan bobot dan prioritas tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan. Bobot dan prioritasnya dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Bobot dan prioritas tujuan dari program pendidikan dan pelatihan

| No. | Tujuan | Bobot | Prioritas |
|-----|---|--------|-----------|
| 1 | Meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan | 0.2195 | 1 |
| 2 | Meningkatkan keterampilan karyawan | 0.2039 | 2 |
| 3 | Mewujudkan sikap dan mental kerja karyawan yang positif | 0.2032 | 3 |
| 4 | Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah | 0.1920 | 4 |
| 5 | Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan | 0.1814 | 5 |

Tujuan utama yang ingin dicapai dari program pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan dengan bobot 0.2195. Perusahaan menginginkan dengan meningkatnya wawasan dan pengetahuan karyawannya, mereka dapat menggunakan wawasan dan pengetahuannya untuk meningkatkan keterampilan kerjanya, mewujudkan semangat kerja yang tinggi, meningkatkan kemampuannya dalam memecahkan masalah serta bekerja dengan efektif dan efisien agar dapat menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan. Rencana pelatihan dan pengembangan harus dipusatkan perhatiannya terutama untuk memperbaiki **pengetahuan**, keterampilan, kemampuan dan prestasi kerjanya.

Prioritas kedua adalah meningkatkan keterampilan kerja karyawan dengan bobot 0.2039. Perusahaan tentunya menginginkan para karyawannya bekerja

dengan terampil karena akan membawa karyawan tersebut bekerja lebih produktif dan lebih efisien. Selain itu para karyawan dituntut untuk bekerja lebih mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya. Jika tidak terjadi peningkatan keterampilan karyawan atau tetap berarti metode pendidikan dan pelatihan yang dilakukan kurang baik.

Mewujudkan sikap dan mental kerja karyawan yang positif juga merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu dengan bobot 0.2032. Peningkatan sikap mental yang positif ini ditekankan pada peningkatan kerja sama antar karyawan dan mengembangkan sikap mental karyawan untuk bekerja lebih produktif yang selalu mencari perbaikan cara kerja, loyal terhadap perusahaan, jujur dan tidak korup. Setelah mereka mengikuti program ini, maka tingkat kerja sama karyawan harus semakin baik, serasi dan harmonis. Selain itu, membangkitkan rasa hormat pada orang lain adalah juga sikap mental positif yang dapat diraih dengan pelatihan.

Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan menjadi prioritas keempat dengan bobot 0.1920. Peningkatan kemampuan ini yaitu dalam arti secara individual dan juga kerja sama antar karyawan. Hal ini dapat tercapai bila adanya peningkatan wawasan, pengetahuan, keterampilan dan juga kerja sama antar karyawan. Sedangkan menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan menjadi prioritas kelima dengan bobot 0.1814. Bila tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu



berkurang atau efisiensi semakin baik berarti metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan itu baik. Tetapi jika tetap berarti metode itu kurang baik.

Bobot dan prioritas metode yang dapat digunakan pada hirarki program pendidikan dan pelatihan disajikan pada Tabel 15.

Tabel 15. Bobot dan prioritas metode dalam program pendidikan dan pelatihan

| No. | Metode | Bobot | Prioritas |
|-----|-----------------|--------|-----------|
| 1 | Metode on-site | 0.5248 | 1 |
| 2 | Metode off-site | 0.4752 | 2 |

Prioritas utama metode yang digunakan dalam program pendidikan dan pelatihan yaitu metode on-site dengan bobot 0.5248. Metode ini merupakan suatu pelatihan yang diberikan pada saat dan situasi kerja sehari-hari. Disini para karyawan belajar sambil bekerja, sehingga mereka itu dapat memperoleh umpan balik langsung tentang ketetapan tingkah laku mereka dalam bekerja, baik dari prestasi kerjanya maupun dari rekan kerja atau pembimbingnya. Perusahaan memilih metode ini juga karena tidak memerlukan biaya yang terlalu besar dibanding metode off-site.

Metode off-site merupakan prioritas kedua dengan bobot 0.4752. Metode ini perlu dilakukan karena tidak semua pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan sambil bekerja. Perusahaan dalam melaksanakan metode off-site biasanya untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan baru kepada para karyawannya. Sedangkan metode on-site terutama diterapkan untuk

0.3037 : prioritas kedua). Komunikasi yang lancar dan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan memudahkan menemukan permasalahan yang dihadapi dan menemukan pemecahan masalahnya secara bersama-sama, tentunya untuk peningkatan kualitas di segala aspek.

Sarana, prasarana dan lingkungan kerja tentunya juga merupakan faktor yang mendukung program PMT ini. Untuk melaksanakan PMT, perusahaan harus memiliki sarana dan prasarana yang berkualitas atau bermutu, karena tanpa didukung itu maka program PMT tidak akan berjalan dengan baik, misalnya produk yang dihasilkan tidak berkualitas, pelayanan dan pengiriman barang yang dilakukan kurang baik dan sebagainya. Sedangkan lingkungan kerja yang perlu diciptakan adalah lingkungan kerja yang harmonis, saling menghormat-menghormati dan menghargai satu sama lain dengan berasaskan kekeluargaan dan kebersamaan.

Hasil bobot dan prioritas aktor dalam program pengendalian mutu terpadu disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17. Bobot dan prioritas aktor dalam program PMT

| No. | Aktor | Bobot | Prioritas |
|-----|---------------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan | 0.3735 | 1 |
| 2 | Para manajer satuan kerja | 0.3398 | 2 |
| 3 | Seluruh karyawan perusahaan | 0.2867 | 3 |

Prioritas pertama aktor yang berperan dalam program pengendalian mutu terpadu adalah pimpinan sekaligus pemilik perusahaan dengan bobot 0.3735. Pengendalian Mutu Terpadu adalah suatu sistem yang dilakukan untuk

peningkatan kualitas di segala bidang dari berbagai kelompok dalam perusahaan. Peranan pimpinan (pemilik) perusahaan tentunya adalah mendukung program ini dan memimpin pelaksanaannya agar kelompok-kelompok yang melaksanakan perbaikan mutu ini dapat bergerak bersama dan tidak terpecah belah.

Para manajer satuan kerja merupakan prioritas kedua dalam program PMT dengan bobot 0.3398. Para manajer ini harus mendukung program ini, memimpin kelompok-kelompok peningkatan mutu serta ikut berperan serta di dalamnya. Selain itu dalam peningkatan mutu di segala bidang ini, para manajer dapat berperan sebagai penyambung komunikasi antara apa yang diinginkan pimpinan dan bawahannya.

Dalam pelaksanaan PMT ini para karyawan harus dengan kesadaran sendiri secara sukarela ikut serta di dalamnya, karena manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan program ini tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Manfaat pelaksanaan PMT bagi karyawan diantaranya peningkatan kemampuan karyawan dalam melihat, mengenali permasalahan dan mencari alternatif pemecahannya, peningkatan daya kreativitas dan peningkatan rasa percaya diri.

Tahap selanjutnya, prioritas dan bobot tujuan yang ingin diraih dari pelaksanaan PMT. Prioritas dan bobotnya ini dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Bobot dan prioritas tujuan dari pelaksanaan PMT

| No. | Tujuan | Bobot | Prioritas |
|-----|---|--------|-----------|
| 1 | Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien | 0.2539 | 2 |
| 2 | Peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha | 0.2446 | 3 |
| 3 | Peningkatan kemampuan, moral dan kerja sama karyawan | 0.2164 | 4 |
| 4 | Peningkatan mutu barang dan jasa serta daya saing perusahaan | 0.2847 | 1 |

Tujuan utama yang dikehendaki dari pelaksanaan PMT ini adalah peningkatan mutu atau kualitas barang dan jasa serta daya saing perusahaan dengan bobot 0.2847. Dalam hal produk, perusahaan memproduksi dan memasarkan produk yang berkualitas atau lebih bermutu dari produk yang ada di pasaran. Dari pelaksanaan PMT ini diharapkan akan semakin meningkatkan kualitas produk dan bahkan inovasi produk. Selain itu perusahaan juga akan selalu meningkatkan jasa pelayanan dan pengiriman produknya kepada para konsumen, agar dapat menimbulkan kepuasan pada semua konsumen dan langganan. Apabila hal-hal di atas dapat dilaksanakan maka akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Prioritas kedua yaitu pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien (bobot 0.2539). Kebijaksanaan dan target perusahaan akan mudah dicapai dengan pelaksanaan PMT, karena semua hal yang dikerjakan oleh para karyawan dengan konsep *quality control*. Melalui program ini, para karyawan boleh mengusulkan sasaran-sasaran untuk disetujui oleh pimpinan

Tabel 19. Bobot dan prioritas metode dalam program PMT

| No. | Metode | Bobot | Prioritas |
|-----|---------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Gugus Kendali Mutu | 0.3939 | 1 |
| 2 | <i>Management by Objectives</i> | 0.2712 | 3 |
| 3 | Proyek Kendali Mutu | 0.3395 | 2 |

Metode utama yang dapat dilaksanakan pada hirarki ini yaitu Gugus Kendali Mutu (GKM) dengan bobot 0.3939. GKM ini adalah merupakan bagian dari PMT yang memerlukan partisipasi setiap karyawan yang berguna untuk pengembangan diri dan pengembangan bersama. Selain itu, dengan pelaksanaan GKM ini maka perusahaan akan lebih cepat menemukan masalah yang penting dan mendesak serta mengadakan perbaikan-perbaikan sistem yang sudah ada.

Prioritas kedua metode yang digunakan pada PMT adalah Proyek Kendali Mutu (PKM) atau *Quality Control Project (QCP)* dengan bobot 0.3395. PKM ini sebenarnya sama dengan GKM, namun kegiatan ini hanya dilakukan dalam satu kali proyek sampai selesai tentunya juga dengan menggunakan teknik *quality control*. Kegiatan ini juga membahas permasalahan yang berpijak pada tempat kerjanya masing-masing.

Sedangkan prioritas ketiganya adalah *Management by Objectives (MBO)* dengan bobot 0.2712. MBO adalah manajemen yang menekankan pada hasil atau saran yang ingin dicapai dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. Penetapan sasaran tersebut juga mengikutsertakan para karyawan tidak hanya

atas usulan dari pimpinan. Keunggulan MBO adalah bahwa perhatian pimpinan dan bawahan difokuskan pada hasil akhir tugas secara eksklusif. MBO ini tidak membantu pimpinan dalam mengamati dan menilai perilaku para bawahan, hal ini dapat menimbulkan situasi kurang memperhatikan pengembangan staf dan hubungan interpersonal yang baik, yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas hasil akhir individual dan prestasi perusahaan secara keseluruhan.

4. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM-PROGRAM KOMPENSASI

Hasil bobot dan prioritas faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karyawan melalui program-program kompensasi dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. Bobot dan prioritas faktor dalam pelaksanaan program kompensasi

| No. | Faktor | Bobot | Prioritas |
|-----|--------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Modal yang dimiliki perusahaan | 0.2778 | 3 |
| 2 | Prestasi kerja karyawan | 0.2941 | 2 |
| 3 | Kebijaksanaan perusahaan | 0.4281 | 1 |

Faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan program-program kompensasi adalah kebijaksanaan perusahaan dengan bobot 0.4281. Kebijaksanaan perusahaan untuk meningkatkan pelayanan pemberian kompensasi dan dalam menetapkan kompensasi, baik besarnya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah dan motivasi kerja serta keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu

terwujudnya sasaran perusahaan. Semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin baik prestasi kerja karyawan dan perusahaan tersebut. Namun pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar pula.

Prestasi kerja karyawan juga merupakan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program kompensasi (bobot 0.2941). Prestasi kerja karyawan ini merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi, semakin baik dan tinggi prestasi kerjanya maka semakin besar kompensasi yang akan didapat. Melihat hal demikian tentunya para karyawan akan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja dengan produktivitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, makin besar prestasi kerja karyawan, makin besar keuntungan perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya. Dana yang terhimpun ini dapat juga menjadi modal yang dimiliki perusahaan dalam melaksanakan program-program kompensasi. Besarnya modal akan mempengaruhi kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk memberikan kompensasi. Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk memberikan kompensasi semakin besar, maka tingkat kompensasi akan semakin besar pula.

Bobot dan prioritas aktor yang berperan dalam pelaksanaan program-program kompensasi disajikan pada Tabel 21.

Tabel 21: Bobot dan prioritas aktor dalam program-program kompensasi

| No. | Aktor | Bobot | Prioritas |
|-----|--------------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Pimpinan perusahaan | 0.4891 | 1 |
| 2 | Para karyawan | 0.3352 | 2 |
| 3 | Pemerintah (Departemen Tenaga Kerja) | 0.1757 | 3 |

Aktor yang paling berperan dalam pelaksanaan program ini adalah pimpinan perusahaan dengan bobot 0.4891. Peran pimpinan perusahaan ini adalah menetapkan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawannya. Namun program kompensasi yang dilaksanakan harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang perburuhan yang berlaku. Selain itu peranan mereka adalah melakukan penilaian prestasi kerja karyawannya. Penilaian prestasi kerja ini akan mempengaruhi kompensasi yang akan diberikan, semakin tinggi prestasi kerjanya maka semakin tinggi tingkat kompensasinya.

Para karyawan adalah juga aktor yang berperan dalam pelaksanaan program ini (bobot 0.3352 ; prioritas 2), karena merekalah yang akan merasakan hasil jerih payah atas prestasi kerjanya. Semakin keras mereka bekerja tentunya dengan produktivitas yang tinggi maka kompensasi yang akan didapat akan semakin besar. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan karyawan kepada perusahaan. Dengan demikian karyawan akan merasakan bahwa perusahaan telah menghargai jasanya kepada perusahaan.

Pihak lain yang berperan dalam pelaksanaan program-program kompensasi adalah pemerintah (Depnaker) dengan bobot 0.1757. Pemerintah dengan Undang-Undangnya menetapkan besarnya batas upah minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindak sewenang-wenang.

Hasil bobot dan prioritas tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan program-program kompensasi dapat dilihat pada Tabel 22.

Tabel 22. Bobot dan prioritas tujuan dalam program-program kompensasi

| No. | Tujuan | Bobot | Prioritas |
|-----|---|--------|-----------|
| 1 | Memperoleh kepuasan kerja | 0.1389 | 5 |
| 2 | Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan | 0.2748 | 1 |
| 3 | Menjaga stabilitas karyawan | 0.1521 | 4 |
| 4 | Disiplin karyawan yang semakin baik | 0.1740 | 3 |
| 5 | Dedikasi dan loyalitas karyawan yang semakin baik | 0.2602 | 2 |

Tujuan utama yang didapat dari pelaksanaan program kompensasi adalah meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dengan bobot 0.2748. Para karyawan yang termotivasi adalah mereka yang mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu mereka untuk mencapai tujuan yang mereka. Tujuan yang ingin dicapai ini adalah mendapatkan balas jasa yang sesuai dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Penetapan kompensasi yang cukup baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih lebih produktif.

Produktivitas karyawan yang tinggi dapat dicapai apabila karyawan tersebut bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi pula.

Prioritas kedua tujuan yang diinginkan adalah dedikasi dan loyalitas karyawan yang semakin baik (bobot 0.2602). Penetapan kompensasi yang baik serta berasaskan adil dan layak maka dedikasi dan loyalitas karyawan akan semakin baik. Para karyawan tentunya akan semakin setia dan merasa ikut memiliki perusahaan sehingga para karyawan tidak akan melakukan hal-hal yang akan merusak nama baik perusahaan dan merugikan perusahaan.

Disiplin karyawan akan semakin baik pula dengan adanya penetapan kompensasi yang baik. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik, apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini akan mendorong gairah, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Menjaga stabilitas karyawan merupakan prioritas keempat dengan bobot 0.1521. Suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun **mempertahankan** karyawan bagi kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Para karyawan tentunya tidak akan meninggalkan suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut menjanjikan kompensasi yang besar atas prinsip adil dan layak.

Memperoleh kepuasan kerja juga merupakan hal yang diinginkan oleh para karyawan dari pelaksanaan program-program kompensasi. Kepuasan kerja ini menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan dengan imbalan yang disediakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Penentuan bobot dan prioritas metode-metode yang digunakan dalam program-program kompensasi dapat dilihat pada Tabel 23.

Tabel 23. Bobot dan prioritas metode-metode dalam program-program kompensasi

| No. | Metode | Bobot | Prioritas |
|-----|--|--------|-----------|
| 1 | Kompensasi menurut prestasi kerja dan kompensasi pelengkap | 0.3386 | 1 |
| 2 | Kompensasi menurut lama kerja dan kompensasi pelengkap | 0.2455 | 3 |
| 3 | Kompensasi menurut senioritas dan kompensasi pelengkap | 0.2503 | 2 |
| 4 | Kompensasi menurut kebutuhan dan kompensasi pelengkap | 0.1654 | 4 |

Prioritas utama metode yang dapat dilaksanakan adalah kompensasi menurut prestasi kerja ditambah kompensasi pelengkap dengan bobot 0.3386. Pada metode ini besarnya kompensasi yang bersifat finansial dipengaruhi oleh prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti bahwa besarnya kompensasi tersebut tergantung pada banyak sedikitnya atau baik tidaknya hasil yang dicapai. Metode ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya.

Kompensasi menurut senioritas dan kompensasi pelengkap merupakan metode kompensasi kedua dalam perusahaan ini dengan bobot 0.2503. Pemberian kompensasi ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan bekerja dalam perusahaan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada perusahaan dimana mereka bekerja. Kelemahan metode ini adalah belum tentu mereka yang senior memiliki kemampuan yang tinggi, sehingga mungkin sekali karyawan junior yang memiliki kemampuan yang tinggi dipimpin oleh karyawan seniornya yang tidak memiliki kemampuan yang tinggi. Pemecahan masalah ini dapat dilakukan dengan mengkombinasikan metode ini dengan metode pemberian kompensasi menurut prestasi kerja.

Kompensasi menurut lama kerja khususnya yang bersifat finansial dan kompensasi pelengkap merupakan prioritas ketiga dengan bobot 0.2455. Besarnya kompensasi ini ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau per bulan. Kelebihan metode ini adalah tidak adanya diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat, namun kelemahannya adalah kurang diakuinya prestasi kerja karena perusahaan tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawannya.

Kompensasi (finansial) menurut kebutuhan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan berdasarkan pada tingkat

kepentingan kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti kompensasi yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari, tidak berlebihan dan tidak kekurangan.

5. HIRARKI TINGKAT DUA : PROGRAM PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan karir mempunyai bobot dan prioritas yang disajikan pada Tabel 24.

Tabel 24. Bobot dan prioritas faktor dalam program perencanaan dan pengembangan karir

| No. | Faktor | Bobot | Prioritas |
|-----|---------------------------|--------|-----------|
| 1 | Prestasi kerja karyawan | 0.4365 | 1 |
| 2 | Kesetiaan pada perusahaan | 0.2769 | 3 |
| 3 | Kesempatan untuk berkarir | 0.2866 | 2 |

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karir seorang karyawan (bobot 0.4365). Perencanaan dan pengembangan karir karyawan sangat ditentukan dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Prestasi kerja yang baik akan membawa kemajuan karir yang baik dari karyawan yang bersangkutan. Sebaliknya, jika para karyawan melihat dan menilai bahwa prospek karirnya dalam perusahaan cerah, maka mereka akan terdorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Prioritas kedua faktor yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karir seorang karyawan adalah kesempatan untuk berkarir yang diberikan oleh perusahaan (bobot 0.2866). Adanya kesempatan untuk berkarir yang diberikan ini akan memacu karyawan untuk mengembangkan diri guna meningkatkan karirnya. Namun apabila kesempatan untuk berkarir tidak jelas atau hanya diberikan pada karyawan yang mempunyai hubungan keluarga maka karyawan lain tidak akan memotivasi dirinya untuk mengembangkan dirinya dan bahkan dapat pindah ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berkarir.

Faktor kesetiaan pada perusahaan menjadi prioritas ketiga dengan bobot 0.2769. Faktor ini juga ikut menentukan kemajuan karir seorang karyawan. Perusahaan yang melihat dan menilai karyawan setia pada perusahaan, maka ia akan lebih mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Kesetiaan pada perusahaan yang rendah biasanya ditemui pada para sarjana baru, karena mempunyai harapan yang tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka.

Selanjutnya, hasil bobot dan prioritas aktor yang berperan dalam pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan karir yang dapat dilihat pada Tabel 25.

Tabel 25. Bobot dan prioritas aktor dalam program perencanaan dan pengembangan karir

| No. | Aktor | Bobot | Prioritas |
|-----|--|--------|-----------|
| 1 | Pimpinan perusahaan sekaligus pemilik perusahaan | 0.3034 | 2 |
| 2 | Para manajer satuan kerja | 0.4020 | 1 |
| 3 | Karyawan yang bersangkutan | 0.2946 | 3 |

Berdasarkan hasil pendapat gabungan maka para manajer satuan kerja merupakan prioritas aktor utama dengan bobot 0.4020. Para manajer harus mendukung program ini karena mereka menyadari berbagai manfaat yang dipetik oleh perusahaan dengan adanya perencanaan karir yang mantap bagi para bawahannya. Para manajer ini lebih dekat dengan karyawan sehingga mereka langsung dapat menilai prestasi kerja karyawan guna pengembangan karir karyawannya tersebut. Selain itu para manajer juga perlu mempromosikan bawahannya untuk pengembangan karir karyawannya tersebut.

Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (bobot 0.3034 ; prioritas kedua) harus memiliki perencanaan karir para karyawannya dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir yang jelas akan meningkatkan loyalitas dan prestasi kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Aktor karyawan juga mempengaruhi pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karir karyawan yang bersangkutan, karena merekalah yang dengan kemampuan dan kemauannya untuk meniti karir yang lebih tinggi. Untuk mencapai karir yang tinggi tersebut para karyawan akan berusaha

menambah pengetahuan dan keterampilannya agar dapat menerima tugas yang lebih berat dan tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Bobot dan prioritas tujuan yang dikehendaki dari pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan karir disajikan pada Tabel 26.

Tabel 26. Bobot dan prioritas tujuan dari program perencanaan dan pengembangan karir

| No. | Tujuan | Bobot | Prioritas |
|-----|---|--------|-----------|
| 1 | Menurunkan perputaran karyawan (<i>turnover</i>) | 0.1662 | 4 |
| 2 | Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan | 0.2402 | 3 |
| 3 | Mengembangkan potensi karyawan | 0.3184 | 1 |
| 4 | Mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang | 0.2752 | 2 |

Prioritas utama tujuan yang diinginkan adalah mengembangkan potensi karyawan dengan bobot 0.3184. Perusahaan yang memberikan perencanaan dan pengembangan karir kepada karyawannya maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk mengembangkan potensi dirinya untuk mencapai karir yang tinggi. Dalam mengembangkan potensi tersebut para karyawan akan bekerja lebih efektif dan produktif dibarengi dengan perilaku positif sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dan perusahaan pun akan lebih memperhatikan karir karyawan tersebut.

Mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang merupakan prioritas tujuan yang kedua dengan bobot 0.2752. Adanya perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi kerja karyawan dapat dipelihara. Pertumbuhan dan

perkembangan seorang karyawan dapat juga merupakan tekad karyawan tersebut untuk menjadi karyawan yang terbaik dibidangnya.

Perencanaan dan pengembangan karir dapat memberikan petunjuk tentang siapa diantara para karyawan yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Nantinya perusahaan tidak selalu harus mencari karyawan dari luar perusahaan untuk mengisi lowongan yang ada di perusahaan. Tujuan mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan ini merupakan prioritas tujuan yang ketiga dengan bobot 0.2402.

Sedangkan menurunkan perputaran karyawan (*turnover*) merupakan prioritas keempat dengan bobot 0.1662. Perhatian yang besar dari perusahaan terhadap perencanaan dan pengembangan karir para karyawan akan menumbuhkan loyalitas yang tinggi pada perusahaan sehingga para karyawan tidak akan mudah pindah ke perusahaan lain, karena para karyawan yakin bahwa perusahaan berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para karyawannya.

Hasil bobot dan prioritas metode-metode dalam program perencanaan dan pengembangan karir disajikan pada Tabel 27.

Tabel 27. Bobot dan prioritas metode dalam program perencanaan dan pengembangan karir

| No. | Metode | Bobot | Prioritas |
|-----|-------------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Mutasi dan promosi secara periodik | 0.5275 | 1 |
| 2 | Mutasi dan promosi sesuai kebutuhan | 0.4725 | 2 |

Prioritas utama metode yang dapat digunakan adalah mutasi dan promosi secara periodik dengan bobot 0.5275. Rangsangan dan kesempatan untuk meniti karir yang diberikan oleh perusahaan akan mendorong seorang karyawan meningkatkan karirnya, karena sebenarnya peningkatan karir seorang karyawan merupakan tanggung jawab pribadinya, sedangkan perusahaan hanya menyediakannya. Walaupun mutasi dan promosi yang dilakukan secara periodik tetapi para karyawan yang ingin meningkatkan karirnya diperlukan adanya usaha dan pengorbanan sehingga ia mempunyai kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih besar daripada yang sekarang dilaksanakannya. Apabila karyawan tersebut tidak berusaha maka ia akan mendapatkan juga mutasi dan promosi tetapi dengan jabatan yang setingkat, yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaannya maupun tanggung jawabnya.

Sedangkan metode mutasi dan promosi sesuai kebutuhan merupakan prioritas kedua dengan bobot 0.4725. Perusahaan yang melaksanakan metode ini artinya perusahaan sebenarnya tidak menetapkan perencanaan dan pengembangan karir karyawannya. Mutasi dan promosi yang dilakukan apabila perusahaan memang membutuhkan seorang karyawan untuk mengisi jabatan yang lowong karena ada karyawan yang berhenti, diberhentikan atau meninggal dunia. Peningkatan karir melalui metode ini juga dapat diperoleh oleh karyawan apabila perusahaan memiliki departemen yang baru dan jabatan serta keterampilan yang baru.

Kelemahan metode Proses Hirarki Analitik (PHA) adalah data yang dikumpulkan bersifat subjektif atau sangat tergantung pada penilaian yang diberikan oleh pimpinan perusahaan mengenai prioritas strategi pengembangan karyawan. Oleh sebab itu penyusunan strategi pengembangan karyawan yang telah dibuat hanya dapat diterapkan di PT. Niramas Utama, Jakarta. Selain itu penelitian ini hanya untuk mendapatkan alternatif dan prioritas utama strategi pengembangan karyawan yang dapat dilaksanakan tetapi tidak dapat secara operasional. Kelemahan lainnya adalah kesulitan dalam memperoleh pakar dan kesulitan pengisian kuesioner.

D. ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN

Analisa mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta ancaman dan kesempatan yang ada perlu dilakukan dalam penyusunan strategi pengembangan karyawan. Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan perlu menyusun perencanaan pengembangan karyawan dalam jangka panjang seiring dengan perkembangan perusahaan. Dengan adanya perencanaan yang jelas, maka perusahaan dapat mengembangkan potensi karyawan yang sudah dimilikinya, hal ini akan menghemat biaya dan waktu dalam merekrut karyawan baru. Alternatif strategi pengembangan karyawan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah melaksanakan gugus kendali mutu, melakukan pendidikan dan pelatihan, memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkarir dalam perusahaan serta memberikan insentif bagi karyawan yang berprestasi.

Berdasarkan hasil pendapat gabungan dan strategi ST pada matriks SWOT maka pelaksanaan pengendalian mutu terpadu khususnya gugus kendali mutu (GKM) perlu dilakukan di lingkungan perusahaan. Manfaat pelaksanaan GKM bagi karyawan adalah meningkatkan kemampuan karyawan dalam melihat, mengenali permasalahan secara dini dan mencari pemecahaannya serta meningkatkan kreativitas dan meningkatkan rasa percaya diri. Penerapan GKM ini juga dapat meningkatkan profesionalisme para karyawan sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Adanya kerjasama atau hubungan antar karyawan yang cukup baik dapat memudahkan pelaksanaan GKM.

Perusahaan dalam melakukan pendidikan dan pelatihan dapat bekerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan yang ada. Maksud dilakukannya pendidikan dan pelatihan adalah mengajarkan keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para karyawan padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Selain itu, pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk mengajarkan pengetahuan baru dan bahkan merubah sikap dan perilaku para karyawan. Berdasarkan hasil pendapat gabungan, pendidikan dan pelatihan ini merupakan prioritas kedua dalam strategi pengembangan karyawan. Adapun metode yang lebih diprioritaskan adalah metode on-site, dimana para karyawan belajar sambil bekerja sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung.

Pada matriks SWOT, strategi WO yang dipilih adalah memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkarir dalam perusahaan. Pemberian kesempatan kepada para karyawan untuk berkarir dalam perusahaan juga merupakan alternatif strategi pengembangan karyawan yang dapat dilakukan, hal

ini dapat dituangkan dalam program perencanaan dan pengembangan karir. Kesempatan berkarir yang diberikan dapat meningkatkan semangat karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya, mengurangi frekuensi keluar masuk karyawan dan dapat meningkatkan rasa memiliki perusahaan. Hal demikian juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan serta menghemat biaya dan waktu dalam merekrut karyawan baru.

Strategi utama pada sel WT dalam matriks SWOT adalah memberikan insentif bagi karyawan yang berprestasi. Pemberian insentif merupakan salah satu bentuk kompensasi, dan pemberian kompensasi menurut prestasi kerja adalah metode utama dalam program-program kompensasi. Salah satu ancaman yang dihadapi perusahaan yaitu merosotnya nilai rupiah yang menyebabkan kompensasi yang akan diberikan perusahaan kepada para karyawannya akan lebih rendah, hal ini akan menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan, menurunnya loyalitas terhadap perusahaan dan tingginya frekuensi keluar masuk karyawan. Oleh sebab itu, untuk mengatasinya perusahaan dapat memberikan insentif bagi karyawan-karyawan yang berprestasi.

Alternatif strategi pengembangan karyawan yang lainnya adalah perusahaan hendaknya menetapkan struktur organisasi yang lengkap dan baku agar para karyawan mengerti dan jelas akan tugas-tugasnya. Selain itu, dengan adanya struktur organisasi yang lengkap dan baku, perusahaan dapat menempatkan orang (karyawan) yang tepat di posisi atau jabatan yang tepat pula. Alternatif strategi lainnya adalah perusahaan hendaknya menerapkan peraturan kerja yang lebih tegas lagi agar disiplin karyawan akan semakin baik.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Strategi pengembangan karyawan di PT. Niramas Utama terdiri dari Program Pendidikan dan Pelatihan, Program Pengendalian Mutu Terpadu, Program-Program Kompensasi dan Program Perencanaan dan Pengembangan Karir. Berdasarkan hasil pendapat gabungan, prioritas utama komponen strategi yang akan dilaksanakan adalah program Pengendalian Mutu Terpadu, kemudian program Pendidikan dan Pelatihan, program Perencanaan dan Pengembangan Karir dan terakhir program Kompensasi. Tujuan utama dilakukannya pengembangan ini adalah meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan dengan bobot terbesar, selanjutnya mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan, meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah serta menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan. Sedangkan aktor yang paling berperan adalah pimpinan (pemilik) perusahaan dan faktor yang paling mempengaruhi pelaksanaan pengembangan ini adalah modal yang dimiliki perusahaan.

Pengembangan karyawan melalui program Pendidikan dan Pelatihan sangat dipengaruhi oleh faktor wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan. Sedangkan aktor yang paling berperan adalah para manajer satuan kerja. Prioritas

utama tujuan yang diharapkan adalah meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan dan metode utamanya adalah metode on-site.

Faktor yang paling mempengaruhi pelaksanaan program Pengendalian Mutu Terpadu adalah sumberdaya manusia perusahaan. Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan merupakan aktor yang paling berperan. Tujuan utamanya meningkatkan mutu barang dan jasa serta daya perusahaan dengan metode Gugus Kendali Mutu.

Prioritas utama dari program kompensasi adalah meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dengan metode kompensasi menurut prestasi kerja dan kompensasi pelengkap. Faktor yang paling mempengaruhi adalah kebijaksanaan perusahaan dengan aktornya pimpinan perusahaan.

Pada program Perencanaan dan Pengembangan Karir, tujuan utamanya mengembangkan potensi karyawan dengan metode mutasi dan promosi secara periodik. Faktor yang paling mempengaruhinya adalah prestasi kerja karyawan dan aktor yang paling berperan adalah para manajer satuan kerja.

B. SARAN

1. Sebagai langkah awal dalam pengembangan karyawan, hendaknya perusahaan menerapkan gugus kendali mutu.
2. Karena adanya kesulitan dalam mengisi kuesioner proses hirarki analitik, maka hendaknya penelitian serupa untuk memperoleh prioritas dapat menggunakan kuesioner yang lebih sederhana, contoh disajikan pada Lampiran 4.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, K. dan J.W. Newstrom. 1995. Perilaku Dalam Organisasi. Erlangga, Jakarta.
- Eriyatno. 1996. Ilmu Sistem. IPB Press, Bogor.
- Fewidarto, P.D. 1996. Proses Hirarki Analitik. Paper, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Fuadi, A. 1995. Cara Jitu Meningkatkan Kinerja di dalam Majalah Para Manajer dan Eksekutif (MANAJEMEN) No. 4. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Handoko, T.H. 1993. Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi. BPFE, Yogyakarta.
- Hartono, W. 1995. Menumbuhkan Motivasi Lewat TQC di dalam Majalah Para Manajer dan Eksekutif (MANAJEMEN) No. 4. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Humble, J. 1975. Meningkatkan Hasil Perusahaan. Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 1995. Manajemen Sumberdaya Manusia. PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Kristina, N. 1996. Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Era PJPT II di dalam Buletin Ekonomi No 4 th XXI. PT. Bank Pembangunan Indonesia, Jakarta.
- Kristyanto, H. 1986. Sistem Insentif Yang Tepat Guna di dalam Majalah Para Manajer dan Eksekutif (MANAJEMEN) No. 32. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Martoyo, S. 1996. Manajemen Sumberdaya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Megginson, D., J.J. Matthews dan P. Banfield. 1997. Pengembangan Sumberdaya Manusia. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Rangkuti, F. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Saaty, T.L. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi para Pemimpin. Terjemahan. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

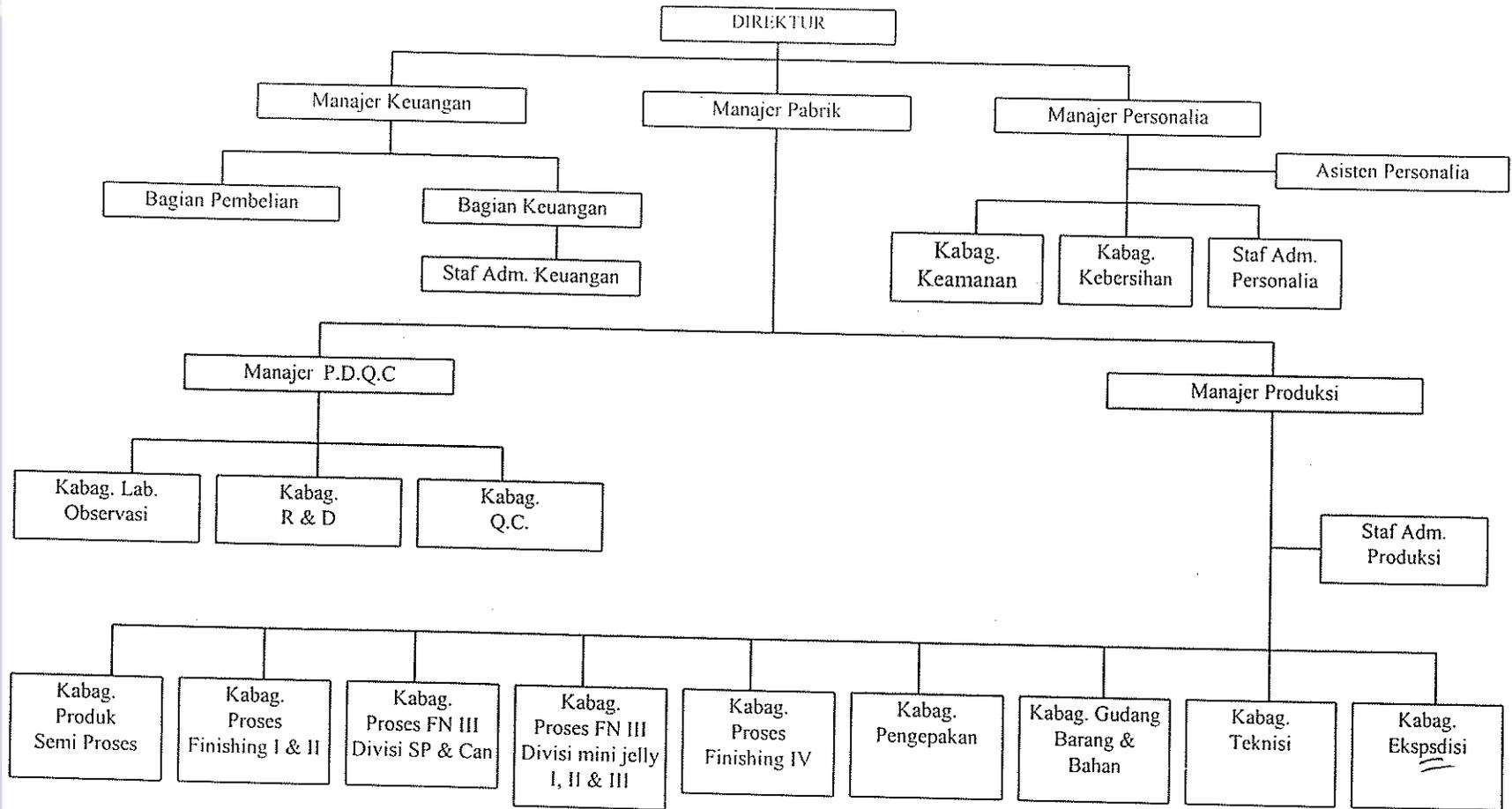
- Siagian, S.P. 1994. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siahaan, N.H.T. 1987. Peningkatan Mutu Sumberdaya Manusia Sisi Pergandaan Produktivitas di dalam *Majalah Para Manajer dan Eksekutif (MANAJEMEN)* No. 47. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Susanto, J. 1986. Merencanakan Program Pelatihan Yang Efektif di dalam *Majalah Para Manajer dan Eksekutif (MANAJEMEN)* No. 32. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Tulus, M.A. 1994. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



LAMPIRAN

Hias Cipta Hibridologi, Lustrang Lustrang
1. Ojektivitas mengungkap berbagai aspek dalam karya tulis ini tanpa memihak dan membeda-bedakan gender.
2. Berkeadilan hingga aspek kesetaraan pendidikan, kesehatan, lingkungan kerja, etnik, persusulan, bahasa, pendidikan tinggi, pendidikan tinggi, atau disiplin ilmu masalah.
3. Berkeadilan tidak mengabaikan kepentingan yang wajar IPB University.
4. Berkeadilan mengutamakan hasil penelitian yang akurat dan dapat diandalkan dalam karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa ada IPB University.

Lampiran 2. Struktur Organisasi Pabrik PT. Niramas Utama, Jakarta



Lampiran 3. Lanjutan

Contoh Perhitungan :

$$1. VE_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (i, j = 1, \dots, n)$$

$$VE_1 = \sqrt[3]{1 \times 3 \times 2} = 1.82$$

$$VE_2 = \sqrt[3]{1/3 \times 1 \times 1/3} = 0.48$$

$$VE_3 = \sqrt[3]{1/2 \times 3 \times 1} = 1.14$$

$$2. VP = \frac{VE}{\sum_{j=1}^n VE}$$

$$VP_1 = \frac{1.82}{3.44} = 0.53$$

$$VP_2 = \frac{0.48}{3.44} = 0.14$$

$$VP_3 = \frac{1.14}{3.44} = 0.33$$

$$3. VA = (a_{ij}) \times VP \quad \text{dengan } VA = (VA_i)$$

$$VA_1 = (1) \times (0.53) + (3) \times (0.14) + (2) \times (0.33) = 1.61$$

$$VA_2 = (1/3) \times (0.53) + (1) \times (0.14) + (1/3) \times (0.33) = 0.43$$

$$VA_3 = (1/2) \times (0.53) + (3) \times (0.14) + (1) \times (0.33) = 1.02$$

Lampiran 3. Lanjutan

$$4. VB = \frac{VA}{VP}$$

$$VB_1 = \frac{1.61}{0.53} = 3.04$$

$$VB_2 = \frac{0.43}{0.14} = 3.07$$

$$VB_3 = \frac{1.02}{0.33} = 3.09$$

$$5. \lambda_{\max} = \frac{\sum_{k=1}^n VB}{n} = \frac{9.20}{3} = 3.07$$

$$6. CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{3.07 - 3}{3 - 1} = 0.035$$

$$7. CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.035}{0.58} = 0.06 \text{ dengan RI } (n = 3) = 0.58$$

Demikian seterusnya, dihitung nilai konsistensi setiap level dari semua hirarki untuk masing-masing pendapat individu. Pendapat dengan konsistensi yang memenuhi, digunakan untuk menyusun matriks pendapat gabungan dan apabila tidak memenuhi konsistensi, dilakukan revisi pendapat kepada responden yang bersangkutan.

Lampiran 3. Lanjutan

B. Penentuan matriks pendapat gabungan

1. Matriks pendapat individu untuk faktor pada hirarki yang akan digabung (dari 4 responden yang pendapatnya konsisten)

Responden A

| Faktor | A | B | C |
|--------|-----|-----|---|
| A | 1 | 3 | 5 |
| B | 1/3 | 1 | 2 |
| C | 1/5 | 1/2 | 1 |

Responden B

| Faktor | A | B | C |
|--------|-----|-----|---|
| A | 1 | 1 | 5 |
| B | 1 | 1 | 3 |
| C | 1/5 | 1/3 | 1 |

Responden C

| Faktor | A | B | C |
|--------|-----|-----|---|
| A | 1 | 1/3 | 2 |
| B | 3 | 1 | 7 |
| C | 1/2 | 1/7 | 1 |

Responden D

| Faktor | A | B | C |
|--------|-----|---|-----|
| A | 1 | 5 | 2 |
| B | 1/5 | 1 | 1/3 |
| C | 1/2 | 3 | 1 |

2. Matriks pendapat gabungan

| Faktor | A | B | C |
|--------|------|------|------|
| A | 1 | 1.50 | 3.16 |
| B | 0.67 | 1 | 1.93 |
| C | 0.32 | 0.52 | 1 |

Lampiran 3. Lanjutan

Keterangan :

- A, B, C, D = elemen matriks berupa faktor yang berpengaruh
 g_{ij} = elemen matriks gabungan pada baris ke-i kolom ke-j
 m = jumlah responden
 a_{ij} = elemen matriks individu pada baris ke-i kolom ke-j

Contoh Perhitungan :

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}(k)}$$

$$g_{12} = \sqrt[4]{3 \times 1 \times 1/3 \times 5} = 1.50$$

$$g_{13} = \sqrt[4]{5 \times 5 \times 2 \times 2} = 3.16$$

Demikian seterusnya untuk setiap level dari semua hirarki sampai didapatkan matriks gabungan yang utuh.

Lampiran 4. Contoh kuesioner Penentuan prioritas

PENDAPAT INDIVIDU
tentang
STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN
DI PT. NIRAMAS UTAMA, JAKARTA

I. Perbandingan dan penentuan prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi pengembangan karyawan di PT. Niramasa Utama, Jakarta

1. Modal yang dimiliki perusahaan

merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam membuat perencanaan strategi pengembangan. Yang dimaksud dengan modal yang dimiliki perusahaan yaitu keadaan finansial perusahaan, sarana dan prasarana serta teknologi yang dimiliki perusahaan. Keadaan finansial menyangkut kekuatan modal, sumber modal ataupun cara memperoleh modal dan sebagainya yang berkaitan dengan tenaga kerja. Sarana dan prasarana adalah fasilitas yang dimiliki perusahaan, terutama dalam kaitannya dengan kepentingan karyawan.

2. Sumberdaya Manusia Perusahaan

yaitu ukuran keunggulan dan kelemahan sumberdaya manusia dalam hal pengetahuan dan wawasannya terhadap pekerjaan, keterampilan yang dimiliki, serta kemampuan yang dimilikinya seperti kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan pekerjaannya. Hal ini didasari oleh latar belakang pendidikan karyawan dan pengalaman kerjanya.

3. Sistem Kerja Perusahaan

merupakan pola kerja perusahaan atau sistem manajemen perusahaan, baik yang berhubungan dengan *manufacturing* maupun administrasi. Hal ini akan mempengaruhi tingkat interaksi dan hubungan antar individu dalam lingkungan perusahaan, baik antara level yang sama maupun antara atasan dan bawahan, sehingga akan dapat diketahui apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan para pimpinan dapat membuat kebijakan baru yang didasarkan pada keinginan karyawannya.

4. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan-Kebutuhan

merupakan faktor yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan pengembangan karyawannya. Identifikasi kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan perlu dilakukan secara menyeluruh, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan perusahaan menghadapi tantangan masa depan. Penilaian dilakukan untuk menilai kebutuhan-kebutuhan mana yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Tujuan dilakukannya PIK adalah agar program pengembangan karyawan yang dilakukan menjadi efisien, efektif dan optimal.

Diantara faktor-faktor di atas, tentukan prioritas berdasarkan tingkat kepentingannya atau berdasarkan besarnya pengaruh faktor dalam menentukan strategi pengembangan karyawan.

- (.....) Modal yang dimiliki perusahaan
- (.....) Sumberdaya manusia perusahaan
- (.....) Sistem kerja perusahaan
- (.....) Penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan

II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan di PT. Niramas Utama, Jakarta

1. **Pimpinan sekaligus pemilik**
adalah orang yang mengetahui keadaan menyeluruh tentang kondisi perusahaan dan sebagai pengambil keputusan utama dari segala kebijakan perusahaan.
2. **Para manajer satuan kerja**
berperan sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan program pengembangan karyawan dan lebih mengetahui tentang kelemahan dan keunggulan karyawannya sehingga mengetahui program pengembangan yang akan dilaksanakan.
3. **Para karyawan**
sebagai pelaksana program pengembangan ini dan harus mengikuti kegiatan yang dilakukan dengan kesadaran dan kemauan untuk mengembangkan dirinya.
4. **Pemerintah (Departemen Tenaga Kerja)**
turut mendukung program pengembangan karyawan. Pemerintah berharap dengan peningkatan efisiensi, produktivitas, kreativitas dan partisipasi sumberdaya manusia akan menjadi sumberdaya dinamika dan motor penggerak utama pembangunan.

Diantara pelaku-pelaku yang sudah disebutkan di atas, tentukan prioritasnya berdasarkan tingkat kepentingan tiap pelaku dalam penentuan strategi pengembangan karyawan berdasarkan pengaruhnya terhadap :

- A. Berdasarkan faktor modal yang dimiliki perusahaan
 - (.....) Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan
 - (.....) Para manajer satuan kerja
 - (.....) Para Karyawan
 - (.....) Departemen Tenaga Kerja
- B. Berdasarkan faktor sumberdaya manusia perusahaan
 - (.....) Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan
 - (.....) Para manajer satuan kerja
 - (.....) Para Karyawan
 - (.....) Departemen Tenaga Kerja

- C. Berdasarkan faktor sistem kerja perusahaan
 (.....) Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan
 (.....) Para manajer satuan kerja
 (.....) Para Karyawan
 (.....) Departemen Tenaga Kerja
- D. Berdasarkan faktor penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan
 (.....) Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan
 (.....) Para manajer satuan kerja
 (.....) Para Karyawan
 (.....) Departemen Tenaga Kerja

III. Perbandingan dan penentuan prioritas tujuan-tujuan yang akan dicapai

1. Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan
 yaitu perusahaan akan memperoleh karyawan-karyawan yang memiliki keunggulan tersendiri untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan
 dengan program pengembangan ini diharapkan perusahaan akan meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan.
3. Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan
 dengan program ini diharapkan keterampilan kerja karyawan akan meningkat sehingga dapat bekerja lebih produktif.
4. Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah
 dengan kemampuan yang telah ditingkatkan diharapkan para karyawan akan mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi yang berhubungan dengan pekerjaannya.
5. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 dengan program ini diharapkan dapat mewujudkan hubungan yang serasi antar karyawan sehingga komunikasi antar karyawan akan lancar, menumbuhkan rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dilingkungan perusahaan.

Diantara tujuan-tujuan yang sudah disebutkan di atas, tentukan prioritasnya berdasarkan tingkat kepentingan tiap tujuan dalam penentuan strategi pengembangan karyawan berdasarkan pengaruhnya terhadap :

- A. Terhadap kepentingan pimpinan sekaligus pemilik perusahaan
 (.....) Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan
 (.....) Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan
 (.....) Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan
 (.....) Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah
 (.....) Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan

- B. Terhadap kepentingan para manajer satuan kerja**
- (.....) Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan
 - (.....) Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan
 - (.....) Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan
 - (.....) Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah
 - (.....) Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- C. Terhadap kepentingan para karyawan**
- (.....) Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan
 - (.....) Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan
 - (.....) Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan
 - (.....) Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah
 - (.....) Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- D. Terhadap Departemen Tenaga Kerja**
- (.....) Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan
 - (.....) Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan
 - (.....) Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan
 - (.....) Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah
 - (.....) Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas komponen-komponen strategi

- 1. Program pendidikan dan pelatihan**
suatu cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan, baik bagi karyawan yang lama maupun baru. Program ini dapat dilakukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan atau oleh pihak luar.
- 2. Program pengendalian mutu terpadu**
suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan dilakukannya produksi dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua langganan.
- 3. Program-program kompensasi**
suatu cara meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan.
- 4. Program perencanaan dan pengembangan karir**
suatu cara mengembangkan potensi karyawan, dimana perusahaan memberikan kesempatan berkarir kepada para karyawannya.

Diantara komponen strategi yang disebutkan di atas, tentukan prioritasnya berdasarkan tingkat kepentingan komponen strategi dalam penentuan strategi pengembangan karyawan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.

- A. Jika tujuannya untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan**
- (.....) Program pendidikan dan pelatihan
 - (.....) Program pengendalian mutu terpadu
 - (.....) Program-program kompensasi
 - (.....) Program perencanaan dan pengembangan karir
- B. Jika tujuannya untuk meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan**
- (.....) Program pendidikan dan pelatihan
 - (.....) Program pengendalian mutu terpadu
 - (.....) Program-program kompensasi
 - (.....) Program perencanaan dan pengembangan karir
- C. Jika tujuannya untuk menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan**
- (.....) Program pendidikan dan pelatihan
 - (.....) Program pengendalian mutu terpadu
 - (.....) Program-program kompensasi
 - (.....) Program perencanaan dan pengembangan karir
- D. Jika tujuannya untuk meningkatkan kemampuan memecahkan masalah masalah**
- (.....) Program pendidikan dan pelatihan
 - (.....) Program pengendalian mutu terpadu
 - (.....) Program-program kompensasi
 - (.....) Program perencanaan dan pengembangan karir
- E. Jika tujuannya untuk mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan**
- (.....) Program pendidikan dan pelatihan
 - (.....) Program pengendalian mutu terpadu
 - (.....) Program-program kompensasi
 - (.....) Program perencanaan dan pengembangan karir

Lampiran 5. Contoh Kuesioner Strategi Pengembangan Karyawan di PT. Niramamas Utama, Jakarta

KUESIONER

Penggunaan Proses Hirarki Analitik
dalam

STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN
DI PT. NIRAMAS UTAMA, JAKARTA

Tanggal Pengisian :

Nama Responden :

Jabatan Responden :

Tanda Tangan :

Hasil Pengisian Kuesioner ini akan digunakan untuk keperluan penelitian dan penyusunan skripsi dengan judul **Strategi Pengembangan Karyawan di PT. Niramamas Utama, Jakarta**. Penelitian ini dilaksanakan oleh **Agung Djati Waluyo** (Mahasiswa tingkat akhir pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor).

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan yang diajukan akan berbentuk perbandingan antara suatu elemen dengan elemen baris lainnya.
2. Jawaban dari pertanyaan tersebut diberi nilai oleh responden berdasarkan tingkat kepentingan dari elemen-elemen yang dibandingkan secara berpasangan.
3. Nilai komparasi yang diberikan mempunyai skala 1 - 9 atau sebaliknya ($1/2 - 1/9$) dan dituliskan dalam kotak-kotak yang tersedia.

Definisi dari nilai skala yang digunakan untuk nilai komparasi, ditentukan sebagai berikut :

| Nilai Komparasi (A dibandingkan B) | Definisi | Bobot Penilaian yang Dibalik (B dibandingkan A) |
|------------------------------------|--|---|
| 1 | A dan B sama pentingnya | 1 |
| 3 | A sedikit lebih penting dari B | $1/3$ |
| 5 | A lebih penting dari B | $1/5$ |
| 7 | A sangat jelas lebih penting dari B | $1/7$ |
| 9 | A mutlak lebih penting dari B | $1/9$ |
| 2,4,6,8 | Nilai-nilai antara diantara dua pertimbangan | $1/2, 1/4, 1/6, 1/8$ |

Contoh Pengisian :

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi penilaian bobot prioritas strategi pengembangan karyawan, yaitu faktor :A, B, C, D dan E. Berdasarkan tingkat kepentingan dan hubungannya dalam penetapan strategi, maka faktor-faktor tersebut dapat disusun ke dalam bentuk Tabel perbandingan antar faktor, seperti di bawah ini :

| Faktor | A | B | C | D | E |
|--------|---|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| A | 1 | 3 ^{a)} | 1 | $1/3$ ^{b)} | 4 ^{c)} |
| B | | 1 | 5 ^{d)} | $1/2$ | 3 |
| C | | | 1 | 9 | 5 |
| D | | | | 1 | 8 |
| E | | | | | 1 |

Keterangan :

- Nilai pada ^{a)} : faktor A sedikit lebih penting dibanding faktor B
- Nilai pada ^{b)} : faktor D sedikit lebih penting dibanding faktor A
- Nilai pada ^{c)} : faktor A antara sedikit lebih penting dengan lebih penting dibanding faktor E
- Nilai pada ^{d)} : faktor B lebih penting dibanding faktor C

MATRIKS PENDAPAT (KUESIONER) INDIVIDU
tentang
STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN
DI PT. NIRAMAS UTAMA, JAKARTA

1. Perbandingan dan penentuan prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi pengembangan karyawan di PT. Niramas Utama, Jakarta

1. Modal yang dimiliki perusahaan

merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam membuat perencanaan strategi pengembangan. Yang dimaksud dengan modal yang dimiliki perusahaan yaitu keadaan finansial perusahaan, sarana dan prasarana serta teknologi yang dimiliki perusahaan. Keadaan finansial menyangkut kekuatan modal, sumber modal ataupun cara memperoleh modal dan sebagainya yang berkaitan dengan tenaga kerja. Sarana dan prasarana adalah fasilitas yang dimiliki perusahaan, terutama dalam kaitannya dengan kepentingan karyawan.

2. Sumberdaya Manusia Perusahaan

yaitu ukuran keunggulan dan kelemahan sumberdaya manusia dalam hal pengetahuan dan wawasannya terhadap pekerjaan, keterampilan yang dimiliki, serta kemampuan yang dimilikinya seperti kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan pekerjaannya. Hal ini didasari oleh latar belakang pendidikan karyawan dan pengalaman kerjanya.

3. Sistem Kerja Perusahaan

merupakan pola kerja perusahaan atau sistem manajemen perusahaan, baik yang berhubungan dengan *manufacturing* maupun administrasi. Hal ini akan mempengaruhi tingkat interaksi dan hubungan antar individu dalam lingkungan perusahaan, baik antara level yang sama maupun antara atasan dan bawahan, sehingga akan dapat diketahui apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan para pimpinan dapat membuat kebijakan baru yang didasarkan pada keinginan karyawannya.

4. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan-Kebutuhan

merupakan faktor yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan pengembangan karyawannya. Identifikasi kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan perlu dilakukan secara menyeluruh, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan perusahaan menghadapi tantangan masa depan. Penilaian dilakukan untuk menilai kebutuhan-kebutuhan mana yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Tujuan dilakukannya PIK adalah agar program pengembangan karyawan yang dilakukan menjadi efisien, efektif dan optimal.

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

Diantara faktor-faktor di atas, bandingkan berdasarkan tingkat kepentingannya atau berdasarkan besarnya pengaruh faktor dalam menentukan strategi pengembangan karyawan.

| Faktor | MP | SDM | SKP | PIK |
|--------|----|-----|-----|-----|
| MP | I | | | |
| SDM | | I | | |
| SKP | | | I | |
| PIK | | | | I |

Keterangan :

- MP : Modal yang dimiliki perusahaan
- SDM : Sumberdaya Manusia Perusahaan
- SKP : Sistem Kerja Perusahaan
- PIK : Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan-kebutuhan

II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan di PT. Niramasa Utama, Jakarta

1. Pimpinan sekaligus pemilik

adalah orang yang mengetahui keadaan menyeluruh tentang kondisi perusahaan dan sebagai pengambil keputusan utama dari segala kebijakan perusahaan.

2. Para manajer satuan kerja

berperan sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan program pengembangan karyawan dan lebih mengetahui tentang kelemahan dan keunggulan karyawannya sehingga mengetahui program pengembangan yang akan dilaksanakan.

3. Para karyawan

sebagai pelaksana program pengembangan ini dan harus mengikuti kegiatan yang dilakukan dengan kesadaran dan kemauan untuk mengembangkan dirinya.

4. Pemerintah (Departemen Tenaga Kerja)

turut mendukung program pengembangan karyawan. Pemerintah berharap dengan peningkatan efisiensi, produktivitas, kreativitas dan partisipasi sumberdaya manusia akan menjadi sumberdaya dinamika dan motor penggerak utama pembangunan.

Diantara pelaku-pelaku yang sudah disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap pelaku dalam penentuan strategi pengembangan karyawan berdasarkan pengaruhnya terhadap :

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

A. Berdasarkan faktor modal yang dimiliki perusahaan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | DTK |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| DTK | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan
- DTK : Departemen Tenaga Kerja

B. Berdasarkan faktor sumberdaya manusia perusahaan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | DTK |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| DTK | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan
- DTK : Departemen Tenaga Kerja

C. Berdasarkan faktor sistem kerja perusahaan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | DTK |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| DTK | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan
- DTK : Departemen Tenaga Kerja

D. Berdasarkan faktor penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | DTK |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| DTK | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan
- DTK : Departemen Tenaga Kerja

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

III. Perbandingan dan penentuan prioritas tujuan-tujuan yang akan dicapai

1. **Meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan**
yaitu perusahaan akan memperoleh karyawan-karyawan yang memiliki keunggulan tersendiri untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. **Meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan**
dengan program pengembangan ini diharapkan perusahaan akan meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan.
3. **Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan**
dengan program ini diharapkan keterampilan kerja karyawan akan meningkat sehingga dapat bekerja lebih produktif.
4. **Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah**
dengan kemampuan yang telah ditingkatkan diharapkan para karyawan akan mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi yang berhubungan dengan pekerjaannya.
5. **Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan**
dengan program ini diharapkan dapat mewujudkan hubungan yang serasi antar karyawan sehingga komunikasi antar karyawan akan lancar, menumbuhkan rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dilingkungan perusahaan.

Diantara tujuan-tujuan yang sudah disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap tujuan dalam penentuan strategi pengembangan karyawan berdasarkan pengaruhnya terhadap :

A. Terhadap kepentingan pimpinan sekaligus pemilik perusahaan

| Tujuan | MPKP | MKPDS | MBS | MKMM | MHSAB |
|--------|------|-------|-----|------|-------|
| MPKP | 1 | | | | |
| MKPDS | | 1 | | | |
| MBS | | | 1 | | |
| MKMM | | | | 1 | |
| MHSAB | | | | | 1 |

Keterangan :

- MPKP : Meningkatkan Produktivitas Karyawan dan Perusahaan
- MKPDS : Meningkatkan Kualitas Produk dan Daya Saing Perusahaan
- MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya Perusahaan
- MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah
- MHSAB : Mewujudkan Hubungan yang Serasi antara Atasan dan Bawahan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

B. Terhadap kepentingan para manajer satuan kerja

| Tujuan | MPKP | MKPDS | MBS | MKMM | MHSAB |
|--------|------|-------|-----|------|-------|
| MPKP | I | | | | |
| MKPDS | | I | | | |
| MBS | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MHSAB | | | | | I |

Keterangan :

- MPKP : Meningkatkan Produktivitas Karyawan dan Perusahaan
- MKPDS : Meningkatkan Kualitas Produk dan Daya Saing Perusahaan
- MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya Perusahaan
- MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah
- MHSAB : Mewujudkan Hubungan yang Serasi antara Atasan dan Bawahan

C. Terhadap kepentingan para karyawan

| Tujuan | MPKP | MKPDS | MBS | MKMM | MHSAB |
|--------|------|-------|-----|------|-------|
| MPKP | I | | | | |
| MKPDS | | I | | | |
| MBS | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MHSAB | | | | | I |

Keterangan :

- MPKP : Meningkatkan Produktivitas Karyawan dan Perusahaan
- MKPDS : Meningkatkan Kualitas Produk dan Daya Saing Perusahaan
- MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya Perusahaan
- MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah
- MHSAB : Mewujudkan Hubungan yang Serasi antara Atasan dan Bawahan

D. Terhadap Departemen Tenaga Kerja

| Tujuan | MPKP | MKPDS | MBS | MKMM | MHSAB |
|--------|------|-------|-----|------|-------|
| MPKP | I | | | | |
| MKPDS | | I | | | |
| MBS | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MHSAB | | | | | I |

Keterangan :

- MPKP : Meningkatkan Produktivitas Karyawan dan Perusahaan
- MKPDS : Meningkatkan Kualitas Produk dan Daya Saing Perusahaan
- MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya Perusahaan
- MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah
- MHSAB : Mewujudkan Hubungan yang Serasi antara Atasan dan Bawahan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas komponen-komponen strategi

1. **Program pendidikan dan pelatihan**
suatu cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan, baik bagi karyawan yang lama maupun baru. Program ini dapat dilakukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan atau oleh pihak luar.
2. **Program pengendalian mutu terpadu**
suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan dilakukannya produksi dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua langganan.
3. **Program-program kompensasi**
suatu cara meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. **Program perencanaan dan pengembangan karir**
suatu cara mengembangkan potensi karyawan, dimana perusahaan memberikan kesempatan berkarir kepada para karyawannya.

Diantara komponen strategi yang disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingan komponen strategi dalam penentuan strategi pengembangan karyawan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.

A. Jika tujuannya untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan

| Komponen strategi | PP | PMT | PK | PPK |
|-------------------|----|-----|----|-----|
| PP | I | | | |
| PMT | | I | | |
| PK | | | I | |
| PPK | | | | I |

Keterangan :

- PP : Program Pendidikan dan Pelatihan
- PMT : Program Pengendalian Mutu Terpadu
- PK : Program-program Kompensasi
- PPK : Program Perencanaan dan Pengembangan Karir

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

E. Jika tujuannya untuk mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan

| Komponen strategi | PP | PMT | PK | PPK |
|-------------------|----|-----|----|-----|
| PP | I | | | |
| PMT | | I | | |
| PK | | | I | |
| PPK | | | | I |

Keterangan :

- PP : Program Pendidikan dan Pelatihan
- PMT : Program Pengendalian Mutu Terpadu
- PK : Program-program Kompensasi
- PPK : Program Perencanaan dan Pengembangan Karir

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

11. **Pembandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan melalui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan**

1. **Pimpinan sekaligus pemilik**
 adalah orang yang mengetahui keadaan menyeluruh tentang kondisi perusahaan dan sebagai pengambil keputusan utama dari segala kebijakan perusahaan.
2. **Para manajer satuan kerja**
 berperan sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dan lebih mengetahui tentang kelemahan dan keunggulan karyawannya sehingga mengetahui program pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan.
3. **Para karyawan**
 sebagai pelaksana program pengembangan ini dan harus mengikuti kegiatan yang dilakukan dengan kesadaran dan kemauan untuk mengembangkan dirinya.
4. **Lembaga pendidikan dan pelatihan**
 merupakan pihak diluar perusahaan dan berperan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi dan kebutuhan pelatihan bagi perusahaan dan memberikan pertimbangan khusus mengenai program pendidikan dan pelatihan yang akan diterapkan.

Diantara pelaku-pelaku di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap pelaku dalam penentuan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan pengaruhnya terhadap :

A. Berdasarkan faktor tingkat wawasan dan penguasaan pengetahuan karyawan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | LPP |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| LPP | | | | 1 |

Keterangan :
 PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
 PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
 PK : Para Karyawan yang bersangkutan
 LPP : Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

B. Berdasarkan faktor tingkat keterampilan kerja karyawan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | LPP |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| LPP | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan yang bersangkutan
- LPP : Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

C. Berdasarkan faktor sikap dan mental kerja karyawan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | LPP |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| LPP | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan yang bersangkutan
- LPP : Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

D. Berdasarkan faktor modal yang dimiliki perusahaan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | LPP |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| LPP | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan yang bersangkutan
- LPP : Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

E. Berdasarkan faktor penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan

| Aktor | PPP | PMSK | PK | LPP |
|-------|-----|------|----|-----|
| PPP | 1 | | | |
| PMSK | | 1 | | |
| PK | | | 1 | |
| LPP | | | | 1 |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- PK : Para Karyawan yang bersangkutan
- LPP : Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

III. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas tujuan-tujuan yang akan dicapai

1. **Meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan**
dengan program ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan karyawan guna meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.
2. **Meningkatkan keterampilan kerja karyawan**
dengan program ini diharapkan dapat meningkatkan keterampilan kerja karyawan guna meningkatkan produktivitas kerjanya.
3. **Mewujudkan sikap dan mental kerja karyawan yang positif**
dengan program ini diharapkan dapat meningkatkan atau mengembangkan sikap mental karyawan untuk bekerja lebih produktif yang selalu mencari perbaikan kerja, loyal terhadap perusahaan, jujur dan tidak korup.
4. **Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah**
dengan program ini diharapkan karyawan dapat meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
5. **Menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan**
dengan program ini diharapkan para karyawan dapat bekerja dengan produktivitas tinggi sehingga dapat menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan.

Diantara tujuan-tujuan yang disebut di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap tujuan berdasarkan para pelaku.

A. Jika dilihat dari peran pimpinan sekaligus pemilik perusahaan

| Tujuan | MWPK | MKKK | MSMKP | MKMM | MBS |
|--------|------|------|-------|------|-----|
| MWPK | I | | | | |
| MKKK | | I | | | |
| MSMKP | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MBS | | | | | I |

- Keterangan :
- MWPK : Meningkatkan Wawasan dan Pengetahuan Karyawan
 - MKKK : Meningkatkan Keterampilan Kerja Karyawan
 - MSMKP : Mewujudkan Sikap dan Mental Kerja Karyawan yang Positif
 - MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah
 - MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya perusahaan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

B. Jika dilihat dari peran para manajer satuan kerja

| Tujuan | MWPK | MKKK | MSMKP | MKMM | MBS |
|--------|------|------|-------|------|-----|
| MWPK | I | | | | |
| MKKK | | I | | | |
| MSMKP | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MBS | | | | | I |

Keterangan :

MWPK : Meningkatkan Wawasan dan Pengetahuan Karyawan

MKKK : Meningkatkan Keterampilan Kerja Karyawan

MSMKP : Mewujudkan Sikap dan Mental Kerja Karyawan yang Positif

MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah

MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya perusahaan

C. Jika dilihat dari peran para karyawan yang bersangkutan

| Tujuan | MWPK | MKKK | MSMKP | MKMM | MBS |
|--------|------|------|-------|------|-----|
| MWPK | I | | | | |
| MKKK | | I | | | |
| MSMKP | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MBS | | | | | I |

Keterangan :

MWPK : Meningkatkan Wawasan dan Pengetahuan Karyawan

MKKK : Meningkatkan Keterampilan Kerja Karyawan

MSMKP : Mewujudkan Sikap dan Mental Kerja Karyawan yang Positif

MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah

MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya perusahaan

D. Jika dilihat dari peran lembaga pendidikan dan pelatihan

| Tujuan | MWPK | MKKK | MSMKP | MKMM | MBS |
|--------|------|------|-------|------|-----|
| MWPK | I | | | | |
| MKKK | | I | | | |
| MSMKP | | | I | | |
| MKMM | | | | I | |
| MBS | | | | | I |

Keterangan :

MWPK : Meningkatkan Wawasan dan Pengetahuan Karyawan

MKKK : Meningkatkan Keterampilan Kerja Karyawan

MSMKP : Mewujudkan Sikap dan Mental Kerja Karyawan yang Positif

MKMM : Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah-masalah

MBS : Menghemat Biaya dan Sumberdaya perusahaan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas metode-metode yang akan digunakan

1. Metode *On-site*

adalah suatu pelatihan yang diberikan pada saat dan situasi kerja sehari-hari. Macam metode ini adalah *On the Job Training* dan *Apprenticeship Training* (magang). Ciri utama metode ini adalah bahwa para peserta melakukan aktivitas belajar sambil bekerja. Pada MON karyawan yang telah berpengalaman (atasan peserta) diminta untuk mengajarkan pekerjaannya pada karyawan yang masih baru.

2. Metode *Off-site*

biasanya dipergunakan untuk memberi pengetahuan dan keterampilan baru kepada para karyawan. Pada metode ini biasanya dipergunakan tenaga-tenaga dari luar yang kompeten. Berdasarkan sifat tujuan pelaksanaan metode-metode pelatihan dan pengembangan dapat diklasifikasikan menjadi :

- Metode presentasi informasi, yaitu ceramah, diskusi dan pengajaran terprogram.
- Metode simulasi, yaitu simulator alat, studi kasus, permainan peran, permainan bisnis dan permainan keranjang surat.

Diantara metode-metode yang disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap metode berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.

A. Jika tujuannya untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan

| Metode | MON | MOF |
|--------|-----|-----|
| MON | 1 | |
| MOF | | 1 |

Keterangan :
 MON : Metode On-site
 MOF : Metode Off-site

B. Jika tujuannya untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan

| Metode | MON | MOF |
|--------|-----|-----|
| MON | 1 | |
| MOF | | 1 |

Keterangan :
 MON : Metode On-site
 MOF : Metode Off-site

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

Hal-Cara-Strategi-Usaha-Usaha
 1. Mengingat pentingnya sebagai salah satu dari tiga pilar (tujuan, strategi, dan sumberdaya manusia) dalam pengembangan organisasi, maka perlu dilakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan organisasi.

C. Jika tujuannya untuk mewujudkan sikap dan mental kerja karyawan yang positif

| Metode | MON | MOF |
|--------|-----|-----|
| MON | I | |
| MOF | | I |

Keterangan :
 MON : Metode On-site
 MOF : Metode Off-site

D. Jika tujuannya untuk meningkatkan kemampuan memecahkan masalah-masalah

| Metode | MON | MOF |
|--------|-----|-----|
| MON | I | |
| MOF | | I |

Keterangan :
 MON : Metode On-site
 MOF : Metode Off-site

E. Jika tujuannya untuk menghemat biaya dan sumberdaya perusahaan

| Metode | MON | MOF |
|--------|-----|-----|
| MON | I | |
| MOF | | I |

Keterangan :
 MON : Metode On-site
 MOF : Metode Off-site

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

II. **Pembandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan melalui program pengendalian mutu terpadu**

1. **Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan**
berperan memjimpin seluruh kelompok yang melakukan perbaikan kualitas atau mutu sehingga kelompok-kelompok tersebut tidak terpecah belah.
2. **Para manajer satuan kerja**
berperan memimpin kelompok peningkatan mutu yang berhubungan dengan bidangnya.
3. **Seluruh karyawan perusahaan**
berperan ikut dalam kegiatan-kegiatan peningkatan mutu secara sukarela dan kesadaran sendiri

Diantara pelaku-pelaku yang sudah disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap pelaku dalam penentuan program pengendalian mutu terpadu.

A. **Berdasarkan faktor sumberdaya manusia perusahaan**

| Aktor | PPP | PMSK | SKP |
|-------|-----|------|-----|
| PPP | I | | |
| PMSK | | I | |
| SKP | | | I |

Keterangan :
 PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
 PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
 SKP : Seluruh Karyawan Perusahaan

B. **Berdasarkan faktor komunikasi atasan dan bawahan**

| Aktor | PPP | PMSK | SKP |
|-------|-----|------|-----|
| PPP | I | | |
| PMSK | | I | |
| SKP | | | I |

Keterangan :
 PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
 PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
 SKP : Seluruh Karyawan Perusahaan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

C. Berdasarkan faktor sarana, prasarana dan lingkungan kerja

| Aktor | PPP | PMSK | SKP |
|-------|-----|------|-----|
| PPP | I | | |
| PMSK | | I | |
| SKP | | | I |

Keterangan :

- PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan
- PMSK : Para Manajer Satuan Kerja
- SKP : Seluruh Karyawan Perusahaan

III. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas tujuan-tujuan yang akan dicapai

1. **Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien**
dengan program ini diharapkan dapat mempermudah pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien, misalnya bidang pemasaran, produksi dan pelayanan
2. **Peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha**
dengan program ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang nantinya akan meningkatkan juga produktivitas perusahaan dan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan
3. **Peningkatan kemampuan, moral dan kerjasama karyawan**
dengan program ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan baik bekerja sendiri maupun bekerja bersama-sama.
4. **Peningkatan mutu barang dan jasa serta daya saing perusahaan**
dengan program ini diharapkan mutu barang atau produk dan jasa pelayanan terhadap pelanggan dapat ditingkatkan sehingga akan meningkatkan pula daya saing perusahaan.

Diantara tujuan-tujuan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap tujuan dalam penentuan program pengendalian mutu terpadu berdasarkan para pelakunya.

A. Jika dilihat dari peran pimpinan sekaligus pemilik perusahaan

| Tujuan | PKTPE | PPPU | PKMK | PMDS |
|--------|-------|------|------|------|
| PKTPE | I | | | |
| PPPU | | I | | |
| PKMK | | | I | |
| PMDS | | | | I |

Keterangan :

- PKTPE : Pencapaian Kebijaksanaan dan Target Perusahaan secara Efisien
- PPPU : Peningkatan Produktivitas dan Profitabilitas Usaha
- PKMK : Peningkatan Kemampuan, Moral dan Kerjasama Karyawan
- PMDS : Peningkatan Mutu barang dan jasa serta Daya Saing perusahaan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

B. Jika dilihat dari peran para manajer satuan kerja

| Tujuan | PKTPE | PPPU | PKMK | PMDS |
|--------|-------|------|------|------|
| PKTPE | I | | | |
| PPPU | | I | | |
| PKMK | | | I | |
| PMDS | | | | I |

Keterangan :

PKTPE : Pencapaian Kebijakan dan Target Perusahaan secara Efisien

PPPU : Peningkatan Produktivitas dan Profitabilitas Usaha

PKMK : Peningkatan Kemampuan, Moral dan Kerjasama Karyawan

PMDS : Peningkatan Mutu barang dan jasa serta Daya Saing perusahaan

C. Jika dilihat dari peran seluruh karyawan perusahaan

| Tujuan | PKTPE | PPPU | PKMK | PMDS |
|--------|-------|------|------|------|
| PKTPE | I | | | |
| PPPU | | I | | |
| PKMK | | | I | |
| PMDS | | | | I |

Keterangan :

PKTPE : Pencapaian Kebijakan dan Target Perusahaan secara Efisien

PPPU : Peningkatan Produktivitas dan Profitabilitas Usaha

PKMK : Peningkatan Kemampuan, Moral dan Kerjasama Karyawan

PMDS : Peningkatan Mutu barang dan jasa serta Daya Saing perusahaan

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas metode-metode yang akan digunakan

1. Gugus Kendali Mutu (GKM)

adalah kelompok kecil karyawan dari lingkup kerjasama yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dengan menggunakan teknik *Quality Control*.

2. *Management by Object (MBO)*

adalah manajemen yang menekankan pada hasil, dimana tanggung jawab perorangan lebih besar dibandingkan tanggung jawab bersama dan terjadi pengkotakan (adanya spesialis tinggi) serta perbedaan golongan yang nyata.

3. *Quality Control Project (QCP)*

adalah kelompok kecil karyawan dari lingkup kerja yang sama atau lebih luas yang melakukan kegiatan perbaikan dalam satu kali proyek sampai selesai dengan menggunakan teknik *Quality Control*.

Diantara metode-metode yang disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap metode yang akan digunakan berdasarkan tujuan yang akan dicapai.

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

A. Jika tujuannya untuk pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien

| Metode | GKM | MBO | QCP |
|--------|-----|-----|-----|
| GKM | I | | |
| MBO | | I | |
| QCP | | | I |

Keterangan :
 GKM : Gugus Kendali Mutu
 MBO : Management by Object
 QCP : Quality Control Project

B. Jika tujuannya untuk peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha

| Metode | GKM | MBO | QCP |
|--------|-----|-----|-----|
| GKM | I | | |
| MBO | | I | |
| QCP | | | I |

Keterangan :
 GKM : Gugus Kendali Mutu
 MBO : Management by Object
 QCP : Quality Control Project

C. Jika tujuannya untuk peningkatan kemampuan, moral dan kerja sama karyawan

| Metode | GKM | MBO | QCP |
|--------|-----|-----|-----|
| GKM | I | | |
| MBO | | I | |
| QCP | | | I |

Keterangan :
 GKM : Gugus Kendali Mutu
 MBO : Management by Object
 QCP : Quality Control Project

D. Jika tujuannya untuk peningkatan mutu barang dan jasa serta daya saing perusahaan

| Metode | GKM | MBO | QCP |
|--------|-----|-----|-----|
| GKM | I | | |
| MBO | | I | |
| QCP | | | I |

Keterangan :
 GKM : Gugus Kendali Mutu
 MBO : Management by Object
 QCP : Quality Control Project

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

Matriks Pendapat (Kuesioner) Individu tentang Strategi Pengembangan Karyawan Melalui Pelaksanaan Program-Program Kompensasi

1. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi pengembangan karyawan melalui pelaksanaan program-program kompensasi

1. **Modal yang dimiliki perusahaan**
yaitu kemampuan perusahaan dalam hal keuangan (finansial), hal sangat berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam hal memberikan kompensasi kepada karyawan.
2. **Prestasi kerja karyawan**
faktor ini berhubungan dengan besarnya kompensasi yang akan didapat oleh karyawan. dimana dengan prestasi kerja yang baik akan meningkatkan besarnya kompensasi yang akan diterima.
3. **Kebijaksanaan perusahaan**
kebijaksanaan perusahaan dalam memberikan kompensasi baik besarnya maupun waktu pemberiannya akan meningkatkan motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. Kebijakan ini juga harus berasaskan prinsip adil dan layak.

Diantara faktor-faktor yang disebutkan di atas, bandingkan tingkat kepentingannya atau berdasarkan besarnya pengaruh faktor dalam menentukan program-program kompensasi

| Faktor | MP | PKK | KP |
|--------|----|-----|----|
| MP | 1 | | |
| PKK | | 1 | |
| KP | | | 1 |

Keterangan :
 MP : Modal yang dimiliki Perusahaan
 PKK : Prestasi Kerja Karyawan
 KP : Kebijakan Perusahaan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

Halaman 1 dari 10 | IPB University | Institut Pertanian Bogor

11. **Pembandingan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan melalui pelaksanaan program-program kompensasi**

1. **Pimpinan perusahaan**
peranannya adalah menetapkan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawannya.
2. **Para karyawan**
semakin keras karyawan tersebut bekerja tentunya dengan produktivitas yang tinggi maka kompensasi yang akan didapat akan semakin besar.
3. **Pemerintah (Departemen Tenaga Kerja)**
perannya adalah melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang para pengusaha.

A. Berdasarkan faktor modal yang dimiliki perusahaan

| Aktor | PP | PK | DTK |
|-------|----|----|-----|
| PP | I | | |
| PK | | I | |
| DTK | | | I |

Keterangan :
 PP : Pimpinan Perusahaan
 PK : Para Karyawan
 DTK : Departemen Tenaga Kerja

B. Berdasarkan faktor prestasi kerja karyawan

| Aktor | PP | PK | DTK |
|-------|----|----|-----|
| PP | I | | |
| PK | | I | |
| DTK | | | I |

Keterangan :
 PP : Pimpinan Perusahaan
 PK : Para Karyawan
 DTK : Departemen Tenaga Kerja

C. Berdasarkan faktor kebijaksanaan perusahaan

| Aktor | PP | PK | DTK |
|-------|----|----|-----|
| PP | I | | |
| PK | | I | |
| DTK | | | I |

Keterangan :
 PP : Pimpinan Perusahaan
 PK : Para Karyawan
 DTK : Departemen Tenaga Kerja

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

III. **Perbandingan dan penentuan prioritas tujuan-tujuan yang akan dicapai**

1. **Memperoleh kepuasan kerja**
kepuasan kerja ini menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seorang karyawan bekerja dengan imbalan yang diterimanya
2. **Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan**
para karyawan akan semakin termotivasi untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya jika mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu mereka untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.
3. **Menjaga stabilitas karyawan**
pengaturan kompensasi yang baik akan dapat mempertahankan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan
4. **Disiplin karyawan yang semakin baik**
dengan adanya penetapan kompensasi yang baik maka disiplin karyawan akan dapat ditingkatkan.
5. **Dedikasi dan loyalitas karyawan yang semakin baik**
penetapan kompensasi yang baik serta berasaskan adil dan layak akan meningkatkan dedikasi (pengabdian) dan loyalitas (kesetiaan) karyawan yang semakin baik.

Diantara tujuan-tujuan di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap tujuan dalam penentuan program kompensasi berdasarkan peran para pelaku.

A. **Jika dilihat dari peran pimpinan perusahaan**

| Tujuan | MKK | MMPK | MSK | DKSB | DLKSB |
|--------|-----|------|-----|------|-------|
| MKK | 1 | | | | |
| MMPK | | 1 | | | |
| MSK | | | 1 | | |
| DKSB | | | | 1 | |
| DLKSB | | | | | 1 |

- Keterangan :
- MKK : Memperoleh Kepuasan Kerja
 - MMPK : Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan
 - MSK : Menjaga Stabilitas Karyawan
 - DKSB : Disiplin Karyawan yang Semakin Baik
 - DLKSB : Dedikasi dan Loyalitas Karyawan yang Semakin Baik

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

B. Jika dilihat dari peran para karyawan

| Tujuan | MKK | MMPK | MSK | DKSB | DLKSB |
|--------|-----|------|-----|------|-------|
| MKK | 1 | | | | |
| MMPK | | 1 | | | |
| MSK | | | 1 | | |
| DKSB | | | | 1 | |
| DLKSB | | | | | 1 |

Keterangan :

- MKK : Memperoleh Kepuasan Kerja
- MMPK : Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan
- MSK : Menjaga Stabilitas Karyawan
- DKSB : Disiplin Karyawan yang Semakin Baik
- DLKSB : Dedikasi dan Loyalitas Karyawan yang Semakin Baik

C. Jika dilihat dari peran Departemen Tenaga Kerja

| Tujuan | MKK | MMPK | MSK | DKSB | DLKSB |
|--------|-----|------|-----|------|-------|
| MKK | 1 | | | | |
| MMPK | | 1 | | | |
| MSK | | | 1 | | |
| DKSB | | | | 1 | |
| DLKSB | | | | | 1 |

Keterangan :

- MKK : Memperoleh Kepuasan Kerja
- MMPK : Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan
- MSK : Menjaga Stabilitas Karyawan
- DKSB : Disiplin Karyawan yang Semakin Baik
- DLKSB : Dedikasi dan Loyalitas Karyawan yang Semakin Baik

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas metode-metode yang akan dilaksanakan

1. Kompensasi Menurut Prestasi Kerja (KMPK) & Kompensasi Pelengkap (KP)

KMPK adalah cara pemberian kompensasi secara langsung seperti upah atau gaji, yang mengkaitkan besarnya gaji dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

KP adalah merupakan kompensasi tidak langsung karena tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja, biasanya berupa program-program pelayanan karyawan dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota perusahaan dalam jangka panjang.

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

2. **Kompensasi Menurut Lama Kerja (KMLK) & Kompensasi Pelengkap (KP)**

KMLK merupakan kompensasi secara langsung yang besarnya ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. **Kompensasi Menurut Senioritas (KMS) & Kompensasi Pelengkap (KP)**

KMS merupakan kompensasi secara langsung yang besarnya didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu perusahaan.

4. **Kompensasi Menurut Kebutuhan (KMK) & Kompensasi Pelengkap (KP)**

KMK merupakan kompensasi secara langsung yang besarnya didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan, tidak berlebihan namun juga tidak berkekurangan.

Diantara metode-metode di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap metode berdasarkan tujuan yang akan dicapai.

A. **Jika tujuannya adalah memperoleh kepuasan kerja**

| Metode | KMPK | KMLK | KMS | KMK |
|--------|------|------|-----|-----|
| KMPK | 1 | | | |
| KMLK | | 1 | | |
| KMS | | | 1 | |
| KMK | | | | 1 |

Keterangan :

KMPK : Kompensasi menurut Prestasi Kerja dan Kompensasi Pelengkap

KMLK : Kompensasi menurut Lama Kerja dan Kompensasi Pelengkap

KMS : Kompensasi menurut Senioritas dan Kompensasi Pelengkap

KMK : Kompensasi menurut Kebutuhan dan Kompensasi Pelengkap

B. **Jika tujuannya adalah meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan**

| Metode | KMPK | KMLK | KMS | KMK |
|--------|------|------|-----|-----|
| KMPK | 1 | | | |
| KMLK | | 1 | | |
| KMS | | | 1 | |
| KMK | | | | 1 |

Keterangan :

KMPK : Kompensasi menurut Prestasi Kerja dan Kompensasi Pelengkap

KMLK : Kompensasi menurut Lama Kerja dan Kompensasi Pelengkap

KMS : Kompensasi menurut Senioritas dan Kompensasi Pelengkap

KMK : Kompensasi menurut Kebutuhan dan Kompensasi Pelengkap

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

C. Jika tujuannya adalah menjaga stabilitas karyawan

| Metode | KMPK | KMLK | KMS | KMK |
|--------|------|------|-----|-----|
| KMPK | 1 | | | |
| KMLK | | 1 | | |
| KMS | | | 1 | |
| KMK | | | | 1 |

Keterangan :

- KMPK : Kompensasi menurut Prestasi Kerja dan Kompensasi Pelengkap
- KMLK : Kompensasi menurut Lama Kerja dan Kompensasi Pelengkap
- KMS : Kompensasi menurut Senioritas dan Kompensasi Pelengkap
- KMK : Kompensasi menurut Kebutuhan dan Kompensasi Pelengkap

D. Jika tujuannya adalah disiplin karyawan yang semakin baik

| Metode | KMPK | KMLK | KMS | KMK |
|--------|------|------|-----|-----|
| KMPK | 1 | | | |
| KMLK | | 1 | | |
| KMS | | | 1 | |
| KMK | | | | 1 |

Keterangan :

- KMPK : Kompensasi menurut Prestasi Kerja dan Kompensasi Pelengkap
- KMLK : Kompensasi menurut Lama Kerja dan Kompensasi Pelengkap
- KMS : Kompensasi menurut Senioritas dan Kompensasi Pelengkap
- KMK : Kompensasi menurut Kebutuhan dan Kompensasi Pelengkap

E. Jika tujuannya adalah dedikasi dan loyalitas karyawan yang semakin baik

| Metode | KMPK | KMLK | KMS | KMK |
|--------|------|------|-----|-----|
| KMPK | 1 | | | |
| KMLK | | 1 | | |
| KMS | | | 1 | |
| KMK | | | | 1 |

Keterangan :

- KMPK : Kompensasi menurut Prestasi Kerja dan Kompensasi Pelengkap
- KMS : Kompensasi menurut Lama Kerja dan Kompensasi Pelengkap
- KMS : Kompensasi menurut Senioritas dan Kompensasi Pelengkap
- KMK : Kompensasi menurut Kebutuhan dan Kompensasi Pelengkap

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

MATRIKS PENDAPAT (KUESIONER) INDIVIDU tentang

STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN MELALUI PELAKSANAAN PROGRAM PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

I. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komponen strategi program perencanaan dan pengembangan karir dalam kaitannya dengan strategi pengembangan karyawan

1. Prestasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemajuan karir seorang karyawan. Prestasi kerja yang baik mendasari semua kegiatan perencanaan & pengembangan karir.
2. Kesetiaan pada perusahaan seseorang sangat menentukan kemajuan karir karyawan yang bersangkutan tersebut.
3. Kesempatan untuk berkarir kesempatan berkarir yang diberikan perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk mengembangkan diri.

Diantara faktor-faktor diatas, bandingkan tingkat kepentingannya atau berdasarkan besarnya pengaruh faktor dalam menentukan program perencanaan dan pengembangan karir.

| Faktor | PKK | KO | KB |
|--------|-----|----|----|
| PKK | 1 | | |
| KO | | 1 | |
| KB | | | 1 |

Keterangan :

- PKK : Prestasi Kerja Karyawan
 KO : Kesetiaan pada Organisasi
 KB : Kesempatan untuk Berkarir

II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam strategi pengembangan karyawan melalui program perencanaan dan pengembangan karir

1. Pimpinan perusahaan sekaligus pemilik perusahaan

pimpinan sekaligus pemilik perusahaan harus memiliki perencanaan karir para karyawannya dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya.

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

2. Para manajer satuan kerja

berperan langsung dalam menilai prestasi kerja karyawannya guna pengembangan karir karyawannya.

3. Karyawan yang bersangkutan

untuk mencapai karir yang lebih tinggi maka para karyawan berusaha menambah pengetahuan dan keterampilannya.

Diantara pelaku-pelaku di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap pelaku dalam penentuan program perencanaan dan pengembangan karir berdasarkan pengaruhnya terhadap :

A. Berdasarkan faktor prestasi kerja karyawan

| Aktor | PPP | PMSK | KB |
|-------|-----|------|----|
| PPP | I | | |
| PMSK | | I | |
| KB | | | I |

Keterangan :

PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan

PMSK : Para Manajer Satuan Kerja

KB : Karyawan yang Bersangkutan

B. Berdasarkan faktor kesetiaan pada organisasi

| Aktor | PPP | PMSK | KB |
|-------|-----|------|----|
| PPP | I | | |
| PMSK | | I | |
| KB | | | I |

Keterangan :

PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan

PMSK : Para Manajer Satuan Kerja

KB : Karyawan yang Bersangkutan

C. Berdasarkan faktor kesempatan untuk berkarir

| Aktor | PPP | PMSK | KB |
|-------|-----|------|----|
| PPP | I | | |
| PMSK | | I | |
| KB | | | I |

Keterangan :

PPP : Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan

PMSK : Para Manajer Satuan Kerja

KB : Karyawan yang Bersangkutan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

C. Jika dilihat dari peran karyawan yang bersangkutan

| Tujuan | MPKT | MKP | MPK | MKTB |
|--------|------|-----|-----|------|
| MPKT | I | | | |
| MKP | | I | | |
| MPK | | | I | |
| MKTB | | | | I |

Keterangan :

- MPKT : Menurunkan Perputaran Karyawan (turnover)
- MKP : Mengembangkan para Karyawan yang dapat dipromosikan
- MPK : Mengembangkan Potensi Karyawan
- MKTB : Mendorong Karyawan untuk Tumbuh dan Berkembang

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas metode yang akan digunakan

1. Mutasi dan promosi secara periodik

merupakan program perencanaan dan pengembangan karir, yaitu dengan pemindahan dan pengangkatan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain. Pelaksanaannya dilakukan secara periodik, misalnya setiap tahun atau enam bulan sekali.

2. Mutasi dan promosi sesuai kebutuhan

mutasi dan promosi yang dilakukan apabila perusahaan memang membutuhkan karyawan untuk mengisi jabatan yang lowong karena ada berhenti atau meninggal dunia.

Diantara metode-metode di atas, bandingkan tingkat kepentingan tiap metode berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.

A. Jika tujuannya untuk menurunkan pertukaran karyawan (turnover)

| Metode | MPP | MPK |
|--------|-----|-----|
| MPP | I | |
| MPK | | I |

Keterangan :

- MPP : Mutasi dan Promosi secara Periodik
- MPK : Mutasi dan Promosi sesuai Kebutuhan

B. Jika tujuannya untuk mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan

| Metode | MPP | MPK |
|--------|-----|-----|
| MPP | I | |
| MPK | | I |

Keterangan :

- MPP : Mutasi dan Promosi secara Periodik
- MPK : Mutasi dan Promosi sesuai Kebutuhan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).

C. Jika tujuannya untuk mengembangkan potensi karyawan

| Metode | MPP | MPK |
|--------|-----|-----|
| MPP | 1 | |
| MPK | | 1 |

Keterangan :
 MPP : Mutasi dan Promosi secara Periodik
 MPK : Mutasi dan Promosi sesuai Kebutuhan

D. Jika tujuannya untuk mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang

| Metode | MPP | MPK |
|--------|-----|-----|
| MPP | 1 | |
| MPK | | 1 |

Keterangan :
 MPP : Mutasi dan Promosi secara Periodik
 MPK : Mutasi dan Promosi sesuai Kebutuhan

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3); 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5); 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7); 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9); 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai diantara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8).