

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN PERUSAHAAN  
(KASUS: P.R. TUNJUNG TIRTO KENCANA)**



Oleh  
**MARWINSYAH R.K.**  
F 27. 0170



**1995**  
**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**  
**INSTITUT PERTANIAN BOGOR**  
**B O G O R**

Visi Cipta Pendidikan (Unggul Jurdang  
1. Oritasi mengutip sebagai etas adalah karya tulis for tugas mearcamakan dan monevokan sumber  
a. terdapat hasil arka kerdhngan pendidikan, arwalan, pmlusan karya ilmiah, pemsuasan laporan, pmsukan buku atau trljuran atau mradu  
b. berisikan mda monevkan kerdhngan yang valid IPB University  
2. Dilingk monevkan dan monevkan yang monevkan karya tulis for dalam bentuk monevkan monevkan IPB University

**Marwinsyah. F 27.0170. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan (Kasus: PR. Tunjung Tirta Kencana, Malang, Jawa Timur). Di bawah bimbingan Dr.Ing.M.Syamsul Ma'arif MEng. DEA**

## RINGKASAN

Untuk dapat tumbuh dan berkembang dalam era perdagangan bebas dewasa ini, suatu perusahaan harus dapat beroperasi secara efisien. Dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, yang menggerakkan lajunya perusahaan mutlak diperlukan. Dengan demikian upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi suatu kebutuhan yang mendesak untuk dilaksanakan.

Hasil analisis *SWOT* di P.R. Tunjung Tirta Kencana menunjukkan bahwa salah satu kekuatan perusahaan untuk dapat tumbuh dan berkembang adalah adanya dukungan tenaga kerja (SDM) muda yang potensial untuk dikembangkan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari kondisi, kriteria dan faktor-faktor kritis yang berkaitan dengan PSDM, menganalisis kebutuhan terhadap kualifikasi tenaga kerja dan selanjutnya merancang formula strategi dan komponen strategi agar dicapai kualitas sumber daya manusia yang handal yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Proses Hirarki Analitik (PHA). Strategi PSDM dibentuk melalui penyusunan hirarki sebagai model untuk mempermudah pemahaman terhadap masalah-masalah yang dihadapi yang cukup kompleks dan tidak terstruktur. Pengambilan data dilakukan melalui pengisian kuesioner PHA. Data tersebut diolah dengan bantuan paket program "Expert Choice versi 8.0".

Selanjutnya dari hasil penelitian ini diperoleh tiga alternatif strategi PSDM, yaitu PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir.

Tujuan utama dari penetapan strategi PSDM pada penelitian ini adalah untuk peningkatan omzet penjualan dan peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan. Tujuan tersebut diharapkan dapat dicapai melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan sistem kompensasi dan pelaksanaan sistem perencanaan karir.

Strategi PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan memperoleh prioritas pertama untuk dikembangkan dengan bobot sebesar 0.655, Prioritas kedua PSDM

melalui pelaksanaan sistem kompensasi dengan bobot sebesar 0.229 dan prioritas ketiga adalah PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir dengan bobot sebesar 0.116.

Strategi PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terutama bertujuan untuk peningkatan wawasan dan pengetahuan tenaga kerja. Pelaksanaan sistem kompensasi dan perencanaan karir sebagai upaya PSDM dilaksanakan dengan mempertimbangkan faktor fleksibilitas dan kesinambungan strategi yang ditetapkan.

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN PERUSAHAAN  
( KASUS: P.R. TUNJUNG TIRTO KENCANA )**

**SKRIPSI**

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

Oleh  
**MARWINSYAH R.K.**  
**F 27.0170**

**1995**  
**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**  
**INSTITUT PERTANIAN BOGOR**  
**BOGOR**

**INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN PERUSAHAAN  
( KASUS: P.R. TUNJUNG TIRTO KENCANA )**

**SKRIPSI**

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

Oleh

**MARWINSYAH R.K**

**F 27.0170**

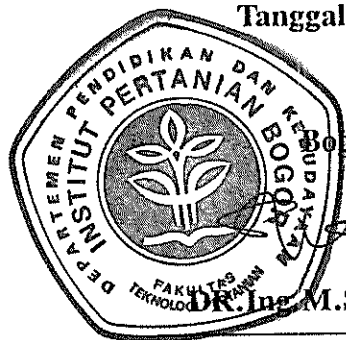
Dilahirkan pada tanggal 1 Agustus 1971

di Medan

Tanggal lulus : 30 November 1995

Disetujui,

Bogor, Desember 1995



**DR. Ing. M. Syamsul Ma'arif, M. Eng, DEA**

**Dosen Pembimbing**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, dengan Rahmat dan Izin-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN, pada jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada :

1. Kedua Orang tua penulis atas pengorbanannya , juga bimbingan, dorongan dan kasih sayangnya yang tiada putus-putus, serta saudara-saudara penulis yang tercinta.
2. Dr. Ing. M. Syamsul Ma'arif MEng, selaku dosen pembimbing atas arahan, bimbingan dan dorongannya.
3. Dr.Ir. Djumali Mangunwidjaya, DEA dan Ir. Jono Munandar, MSc, selaku dosen penguji, atas saran dan perbaikannya.
4. Bapak dan Ibu Noerwhyndho sekeluarga, atas bantuan dan dukungannya kepada penulis dalam melaksanakan penelitian.
5. Seluruh staf dan karyawan P.R. Tunjung Tirto Kencana yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian untuk skripsi ini.
6. Teman-teman seperjuangan : Di Asrama LEUSER (Fauzi, Bang Ozal, Budi,Ivan, Nayat, Amri, Khairul, Syakur, Subhan, Dami, Jhon, Nasar, Udin dan Amir) atas kebersamaannya selama ini.
7. Rekan-rekan dan Adik-adik Keluarga besar IMTR atas kekeluargaan yang terjalin selama ini.
8. WHITAMA (Walneg,Heri, Irfan dan Toni) atas bantuan dan dukungannya bagi keberhasilan penulis.
9. GKMS-28 (Ulli,Lusi, Ana, dan Djuned) atas persahabatan yang manis selama ini.
10. Adik-adik GKMS-29/30 (Eko, Susan, Yoki, Ocha, Vanda, Anna, Vivi dan Hani)
11. Agri 11,12 & 13 th dan semua teman-teman yang telah membantu penulisan skripsi ini, serta semua pihak yang turut andil bagi keberhasilan penulis, yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Terakhir penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi yang memerlukannya.

Bogor, November 1995

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
I. PENDAHULUAN .....	1
A. LATAR BELAKANG .....	1
B. TUJUAN .....	2
C. RUANG LINGKUP .....	3
II. TINJAUAN PUSTAKA .....	4
A. STRATEGI.....	4
B. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	4
1. Pendidikan dan Latihan.....	6
2. Sistem Kompensasi.....	8
3. Sistem Perencanaan Karir.....	9
C. PROSES HIRARKI ANALITIK.....	11
1. Perbandingan pasangan, Prioritas dan Skala.....	12
2. Konsistensi dan Akurasi.....	14
3. Matriks Pendapat Gabungan.....	14
4. Pengolahan Horizontal.....	14
5. Pengolahan Vertikal.....	16
D. PENELITIAN TERDAHULU.....	16

III. METODOLOGI .....	18
A. KERANGKA PENELITIAN.....	18
B. PENDEKATAN SISTEM.....	19
1. Analisis Kebutuhan.....	19
2. Formulasi Masalah.....	21
C. TATA LAKSANA.....	23
1. Identifikasi Kebutuhan.....	23
2. Penyusunan Struktur Hirarki.....	23
3. Proses Penilaian Perbandingan Setiap Elemen.....	24
IV. TINJAUAN KEADAAN PERUSAHAAN .....	25
A. KEADAAN PERUSAHAAN.....	25
B. KEADAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	26
C. PERMASALAHAN YANG DIHADAPI PERUSAHAAN.....	29
D. ANALISIS KEBUTUHAN PSDM.....	31
V. PENYUSUNAN STRUKTUR HIRARKI.....	34
A. HIRARKI UTAMA .....	35
B. HIRARKI TINGKAT DUA .....	39
1. Hirarki PSDM Melalui Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan.....	39
2. Hirarki PSDM Melalui Pelaksanaan Sistem Kompensasi.....	42
3. Hirarki PSDM Melalui Pelaksanaan Sistem Perencanaan Karir.....	44



VI. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
A. HIRARKI UTAMA.....	49
B. HIRARKI TINGKAT DUA.....	53
1. Bobot Dan Prioritas Pelaksanaan Pendi- dikan Pelatihan.....	54
2. Bobot Dan Prioritas Perbaikan Sistem Kompensasi.....	57
3. Bobot Dan Prioritas Pelaksanaan sistem Perencanaan Karir.....	61
C. STRUKTUR ORGANISASI.....	64
VII. KESIMPULAN DAN SARAN .....	66
A. KESIMPULAN .....	66
B. SARAN .....	68
DAFTAR PUSTAKA .....	69
LAMPIRAN .....	71



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perincian jumlah dan Posisi Kerja Tenaga Kerja PR. Tunjung Tirto Kencana Malang , Jawa Timur .....	27
Tabel 2. Analisis SWOT Terhadap Perusahaan Dan Sumber Daya Manusia Di PR. tunjung Tirto Kencana, Malang, Jawa Timur.....	33
Tabel 3. Bobot Dan Prioritas Alternatif Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan di PR. Tunjung Tirto Kencana..	49
Tabel 4. Bobot Dan Prioritas Tujuan Yang Ingin Dicapai dari Penetapan Startegi Pengembangan Sumber daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Di PR. Tunjung Tirto Kencana.....	51
Tabel 5. Bobot Dan Prioritas Aktor Yang Berperan Dalam Penentuan Strategi Pengembangan Sumber daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan.....	52
Tabel 6. Bobot Dan Prioritas Faktor Yang Berpengaruh Pada Penetapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan .....	53
Tabel 7. Bobot Dan Prioritas Faktor Yang Berpengaruh Pada Pelaksanaan Pendidikan Dan Latihan.....	54
Tabel 8. Bobot Dan Prioritas Aktor Yang Berperan Dalam Pelaksanaan Pendidikan Dan Latihan.....	55
Tabel 9. Bobot Dan Prioritas Tujuan Yang ingin Dicapai Dari Pendidikan Dan Latihan.....	56
Tabel 10. Bobot Dan Prioritas Metoda Yang Digunakan Pada Pendidikan Dan Latihan.....	57
Tabel 11. Bobot Dan Prioritas Faktor Yang Berpengaruh Pada Pelaksanaan Sistem Kompensasi.....	58
Tabel 12. Bobot Dan Prioritas Faktor Yang Berpengaruh Pada Pelaksanaan Sistem Kompensasi.....	59
Tabel 13. Bobot Dan Prioritas Tujuan Yang Ingin Dicapai Dari Penerapan Sistem Kompensasi.....	60

Halaman ini adalah bagian dari dokumen yang diterbitkan oleh IPB University. Dokumen ini adalah hak milik IPB University dan tidak boleh disebarluaskan atau digunakan untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari IPB University.

Tabel 14. Bobot Dan Prioritas Metoda Yang Digunakan Pada Penerapan Sistem Kompensasi.....	61
Tabel 15. Bobot Dan Prioritas Faktor Yang Berpengaruh Pada Sistem Perencanaan Karir.....	62
Tabel 16. Bobot Dan Prioritas Tujuan Yang Ingin Dicapai Dari Perencanaan Sistem Karir.....	63
Tabel 17. Bobot Dan Prioritas Alternatif Yang Ditempuh Pada Perencanaan Sistem Karir.....	64

Hasil Cetak Penerbitan: Unsur-unsur yang  
1. Diambil sebagai bagian dari artikel yang akan dipublikasikan dan dipersebarluaskan  
2. Pengutipan harus mencantumkan sumber, penulis, judul, dan tahun terbit, serta tujuan atau manfaat  
3. Pengutipan tidak mengutip kependidikan yang wajar IPB University  
4. Diambil sebagai sumber dan mengutip sebagai bagian dari artikel yang akan dipublikasikan dan dipersebarluaskan oleh IPB University

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Pendekatan Sistem (Manetsch dan Park, 1977)...	20
Gambar 2. Hirarki utama Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan (Kasus di PR. Tunjung Tirto Kencana, Malang, Jawa Timur).....	36
Gambar 3. Hirarki tingkat Dua Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Melalui Pelaksanaan Pendidikan Dan Latihan....	40
Gambar 4. Hirarki tingkat Dua Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Melalui Pelaksanaan Sistem Kompensasi.....	43
Gambar 5. Hirarki tingkat Dua Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Melalui Pelaksanaan Sistem Perencanaan Karir...	45



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	71
Lampiran 2. Bagan Struktur Organisasi P.R. Tunjung Tirto Kencana, Malang, Jawa Timur.....	102

Majalah mitr IPB University

Halaman ini merupakan bagian dari dokumen yang diterbitkan oleh IPB University dan merupakan hak cipta IPB University. Tidak diperkenankan untuk menyalin, mendistribusikan, atau melakukan tindakan lain yang melanggar hukum tanpa izin tertulis dari IPB University.

## I. PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Arah dan sasaran pembangunan Indonesia pada PJP II diprioritaskan pada pembangunan sektor industri. Pembangunan sektor industri diharapkan dapat mempercepat peningkatan kesejahteraan rakyat. Salah satu Indikator peningkatan kesejahteraan adalah peningkatan pendapatan per kapita. Pendapatan per kapita Indonesia saat ini telah mencapai US\$ 884 dan diharapkan akan terus meningkat sampai US\$ 1500 atau lebih pada pertengahan PJP II.

Sementara itu, prioritas pembangunan pada sektor pertanian juga diarahkan pada pembangunan sektor pertanian dengan daya dukung industri yang tangguh (Agroindustri). Agroindustri merupakan industri sekunder atau industri lebih lanjut dengan komoditas pertanian sebagai bahan bakunya.

Mengutip uraian Ma'arif (1995), bahwa dalam pelaksanaannya, menumbuh kembangkan agroindustri bukanlah masalah yang mudah. Pendirian dan pengembangan industri semacam ini disamping membutuhkan keahlian dan keterampilan juga melibatkan banyak unsur pendukung untuk berhasil. Karena itu diperlukan suatu model operasional dalam memotivasi dan mengembangkan usaha tersebut. sehingga dapat memperkecil tingkat kegagalan.

P.R. Tunjung Tirto Kencana tempat penelitian ini dilakukan, sebagai industri kecil menghadapi banyak permasalahan. Permasalahan tersebut adalah masalah struktur organisasi, masalah produksi, masalah sumber daya manusia, masalah pengendalian manajemen, masalah pemasaran dan permasalahan lainnya.

Masih berkaitan dengan hal tersebut, untuk dapat tetap mampu bersaing dalam era kehidupan perekonomian global dewasa ini, suatu perusahaan harus mampu beroperasi secara efisien dan efektif. Persaingan yang tinggi dewasa ini menuntut keunggulan bersaing yang tinggi pula dari suatu perusahaan. Dengan demikian keunggulan kualitas sumber daya manusia yang menggerakkan perusahaan menjadi suatu hal yang sangat penting artinya.

Dari hasil *observasi* diketahui bahwa masalah rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah utama dan menjadi prioritas pertama untuk dipecahkan. Selanjutnya diharapkan bahwa dengan sumber daya manusia yang berkualitas, pada gilirannya semua permasalahan di atas dapat dipecahkan.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia ditandai oleh rendahnya tingkat wawasan, pengetahuan, keterampilan dan sikap mental seperti disiplin kerja, loyalitas dan integritas.

Upaya pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dalam kaitannya dengan permasalahan di atas merupakan solusi yang harus dilakukan oleh perusahaan jika ingin tetap memiliki aset sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Pada dasarnya semua pendekatan dalam upaya PSDM berusaha untuk perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan kualitas kegiatan yang sudah ada. Dengan demikian, perubahan yang berkaitan dengan proses (desain pekerjaan, struktur organisasi), sistem manajemennya dapat dirancang secara terintegrasi (Ma'arif, 1995).

Perusahaan rokok P.R. Tunjung Tirta Kencana sebagai suatu perusahaan agroindustri, memiliki visi ke depan mengembangkan dirinya menuju perusahaan yang tangguh dan mampu bersaing untuk menguasai pasar terutama untuk konsumen kelas menengah ke bawah yang menjadi segmen pasar perusahaan ini. Berkaitan dengan hal tersebut, disadari bahwa dukungan Sumber Daya Manusia yang handal bagi perusahaan ini mutlak diperlukan.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, upaya strategi PSDM perlu dilakukan secara tepat. Dengan strategi PSDM yang tepat diyakini bahwa tujuan ke depan perusahaan ini akan dapat dicapai secara optimal.

## B. TUJUAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mempelajari kondisi, kriteria dan faktor-faktor kritis yang berkaitan dengan PSDM.
2. Menganalisis kebutuhan terhadap kualifikasi tenaga kerja.
3. Merancang formulasi strategi dan komponen-komponen strategi PSDM agar dicapai kualitas sumber daya manusia yang handal yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.





### C. RUANG LINGKUP

Penelitian ini dibatasi pada aspek-aspek dalam perusahaan ataupun pengembangan perusahaan yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pimpinan (pemilik) perusahaan dan tenaga kerja staf (pihak manajemen) maupun tenaga kerja operasional.

Alternatif strategi PSDM pada penelitian ini terdiri atas: Alternatif strategi PSDM melalui pendidikan dan pelatihan, melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir.

PSDM melalui pendidikan dan pelatihan memiliki dua alternatif yang dapat ditempuh, yaitu pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaan dan atau pendidikan dan pelatihan diluar pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaan dilaksanakan berupa kegiatan *on the job training*, *metode supervisi* dan *magang di perusahaan lain*. Pendidikan dan pelatihan di luar pekerjaan dilakukan berupa kegiatan *presentasi informasi* dan *permodelan tingkah laku*.

PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi memiliki dua alternatif yang dapat ditempuh, yaitu mempertahankan sistem kompensasi yang ada dan atau menetapkan sistem kompensasi yang baru. Pada sistem kompensasi yang baru berbeda dengan sistem kompensasi yang lama, disamping sistem kompensasi melalui upah/gaji dan tunjangan-tunjangan, juga akan dikembangkan sistem kompensasi berupa bonus dan bentuk penghargaan prestasi lainnya.

PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir memiliki dua alternatif cara yang dapat ditempuh yaitu, mutasi dan promosi yang dilaksanakan secara periodik dan atau mutasi dan promosi yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan.

Pengkajian dilakukan dengan menggunakan Proses Hirarki Analitik (PHA). Pengkajian tersebut dilakukan pada tenaga kerja bidang manajemen dan tenaga kerja non manajemen (TK pelaksana teknis).

Pengkajian juga dilakukan terhadap faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap upaya PSDM, seperti kondisi dan kultur perusahaan, sarana dan prasarana perusahaan maupun kondisi lingkungan eksternal perusahaan seperti peraturan pemerintah tentang ketenaga kerjaan dan perusahaan pesaing.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. STRATEGI

Strategi suatu organisasi atau perusahaan adalah serangkaian rumusan yang berisikan sasaran organisasi, batasan-batasan kebijakan yang memberikan batasan ruang gerak beberapa target yang menunjang tercapainya sasaran organisasi tersebut. Strategi suatu organisasi biasanya diikuti dengan rencana yang bersifat taktis tentang apa dan bagaimana usaha mencapai tujuan yang telah terlebih dahulu ditetapkan dilakukan (Boone dan Kurtz, 1977).

Secara umum strategi adalah proses dan hasil pengambilan keputusan oleh manajer perusahaan di dalam menentukan arah yang harus ditempuh perusahaan sehubungan dengan lingkungannya Dharmmesta (1993).

Strategi dari suatu organisasi (perusahaan) adalah rumusan sasaran organisasi, batasan dan kebijaksanaan yang memberikan batasan ruang gerak beberapa target yang menunjang tercapainya sasaran organisasi tersebut (Anonim, 1978).

Istilah strategi digunakan dalam bisnis untuk menggambarkan bagaimana suatu organisasi mencapai tujuannya. Pada umumnya organisasi mempunyai banyak alternatif untuk mencapai tujuannya, dan strategi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan terhadap alternatif yang akan dilaksanakan (Byars, 1984).

### B. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Silalahi (1993) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu fungsi administrasi yang minimal meliputi kegiatan-kegiatan penerimaan dan pemilihan calon karyawan, pengembangan calon tenaga kerja dan organisasi, menganalisis dan menilai prestasi kerja, peningkatan produktivitas, dan pemeliharaan hubungan industri yang serasi.

Notoadmodjo (1992) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (PSDM) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro PSDM adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja. Pimpinan

perusahaan seharusnya terus bertanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan kecakapan dari karyawannya. Adapun maksud dari mengembangkan kecakapan karyawan adalah usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja setiap karyawan sehingga dalam melaksanakan kerja dapat lebih efisien dan produktif.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan arti sempit dari pembangunan manusia, dimana didalamnya termasuk pendidikan, latihan kerja, kesehatan dan pengembangan fisik manusia. Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia merupakan sub-set dari pembangunan manusia (Swasono dan Sulistyarningsih, 1993).

Siagian (1987) menyebutkan bahwa PSDM merupakan wahana yang terbaik agar sifat positif dari manusia dapat menonjol dalam kehidupan organisasionalnya dan sekaligus merupakan usaha sadar untuk menghilangkan, atau paling tidak mengurangi sifat negatif manusia.

Notoadmodjo (1992) mengatakan pengembangan sumber daya manusia menjadi mendesak (urgent) mengingat manusia sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material (kebendaan) maupun kebutuhan non material. Kedua kebutuhan ini harus dipenuhi untuk memelihara sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Abraham H. Maslow, mengklasifikasikan kebutuhan manusia berdasarkan tingkatan-tingkatan sebagai berikut (mulai dari tingkatan paling bawah sampai paling atas): 1. Kebutuhan fisiologis, 2. Kebutuhan terhadap jaminan keamanan, 3. Kebutuhan yang bersifat sosial, 4. Kebutuhan yang bersifat pengakuan atau penghargaan, 5. Kebutuhan akan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Menurut Silalahi (1993) semua perusahaan di Indonesia mempunyai satu tujuan dasar, berusaha mencari keuntungan dari surplus atas investasi dan pembiayaan. Surplus ini bisa dalam bentuk keuangan, bahan, waktu ataupun tenaga, yang pencapaiannya sangat tergantung pada suatu sistem manajemen tepat guna. Salah satu aspek manajemen ini adalah pengurusan tenaga kerja.

Dharmmesta (1993) mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang besar membuat ketentuan-ketentuan khusus untuk memimpin dan mengkoordinasikan masalah-masalah personalia dan membuat karyawan tetap puas dan produktif.



Manusia tidak secara otomatis menjadi produktif, mereka harus didapatkan, dipekerjakan, dicocokkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, dilatih dan dinilai prestasinya serta dibayar dengan upah yang memadai.

Selanjutnya Dharmmesta (1993) menyebutkan bahwa para manajer personalia bertanggung jawab untuk hal-hal yang bermacam-macam yang berhubungan dengan manusia yang bekerja. Dalam kapasitas stafnya departemen personalia membantu departemen lain mempekerjakan dan melatih para karyawan dalam melayani kebutuhan-kebutuhan dari para karyawan tersebut.

Dilihat dari sudut penerapan rencana strategis dalam rangka meningkatkan karya manajemen, upaya pengembangan sumber daya manusia meliputi; penentuan kondisi kerja, spesifikasi tenaga kerja, pencarian calon dan promosi, tingkat pekerja, struktur gaji, potensi berkembang, rencana penggantian manajer serta pendidikan perorangan dan kelompok (Katz, 1990).

## 1. Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan (formal) dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan (Notoadmodjo, 1992).

Notoadmodjo selanjutnya, menyebutkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Dalam PSDM, pelatihan sering dipadukan dengan pendidikan.

Dari sisi lain perbedaan antara pendidikan dan pelatihan adalah; pendidikan berhubungan dengan mengetahui "bagaimana" dan "mengapa" dan lebih banyak berhubungan dengan teori pekerjaan, sedangkan pelatihan adalah lebih banyak bersifat praktis.

Silalahi (1993) menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, maka setiap organisasi yang ingin berkembang, haruslah memberikan perhatian yang besar untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Notoadmodjo (1992) menambahkan, bahwa alasan pentingnya pendidikan dan pelatihan adalah:





1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
2. Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi (perusahaan).
3. Organisasi yang ingin berkembang harus melakukan promosi bagi karyawannya. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai 'reward' dan 'insentive'.
4. Organisasi atau perusahaan ingin meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan perusahaan perusahaan.

Secara umum metoda pendidikan dan pelatihan menurut Notoadmodjo (1992) dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu sebagai berikut:

a. Metoda di luar pekerjaan (*Off the job side*)

Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu:

1. Teknik presentasi informasi, antara lain ceramah biasa, teknik diskusi, teknik permodelan perilaku (*Behavior modeling*), dan metoda kelompok T (*T group*).
2. Metoda-metoda simulasi, mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peranan dan teknik didalam keranjang.

b. Metoda di dalam pekerjaan (*On the job side*)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai (TK) baru kepada pegawai lama atau supervisor yang telah berpengalaman (senior).

Cara ini banyak memiliki keuntungan antara lain, sangat ekonomis, para pekerja sekaligus berada pada kondisi kerja yang sebenarnya, memberikan praktek aktif bagi para peserta terhadap pengetahuan yang dipelajari serta para peserta dapat belajar sambil berbuat dan dengan segera dapat mengetahui apakah yang dibuat tersebut benar atau salah.

## 2. Sistem Kompensasi

Efektivitas tenaga kerja (karyawan) dapat ditingkatkan seoptimal mungkin jika setiap pimpinan perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk memelihara dan membina Sumber Daya Manusia (SDM) agar mereka bersedia memberikan sumbangan-sumbangan kepada perusahaan, secara optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu cara untuk memelihara dan membina SDM adalah pemberian penghargaan atau kompensasi yang memadai.

Bentuk penghargaan atau kompensasi ini mencakup pengupahan dan penggajian serta bentuk kompensasi lainnya seperti tunjangan, hadiah, bonus dan lain-lain (Murtiningsih, 1993).

Disebutkan juga bahwa sistem penggajian secara langsung menyangkut dua kepentingan yaitu: Kepentingan perusahaan dan kepentingan tenaga kerja (karyawan). Uang yang dibayarkan kepada karyawan adalah sebagai kompensasi atas sumbangan-sumbangan yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, pada umumnya merupakan beban biaya yang besar dari pengeluaran perusahaan. Sedangkan bagi kepentingan karyawan, gaji yang diterima hampir sebagian besar merupakan sumber penghasilan yang utama.

Disamping itu perusahaan berharap dengan sistem penggajian yang baik akan memotivasi karyawan untuk berprestasi seoptimal mungkin, sedangkan karyawan berharap sumbangan yang diberikan kepada perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang sesuai. Dengan demikian agar tujuan masing-masing dapat tercapai, dalam penetapan kebijakan penggajian, perusahaan harus memperhatikan kemampuan perusahaan dan kepentingan karyawan sehingga konflik yang mungkin timbul akibat ketidakpuasan karyawan dapat dihindari.

Hasibuan (1990) menyebutkan bahwa perusahaan dalam menetapkan kebijakan penggajian juga harus memperhatikan prinsip keadilan. Jika seseorang karyawan menerima gaji dari perusahaan, ada tiga kemungkinan yang dirasakan, yaitu bayaran yang mereka terima kurang atau melebihi dari tingkat

pekerjaannya dan atau bayaran tersebut sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Jika yang terjadi adalah merasa kekurangan, maka mereka merasa adanya ketidakadilan atau biasanya mereka memberikan reaksi.

Dalam kaitannya dengan masalah keadilan tadi, disebutkan bahwa ada dua macam prinsip keadilan yang harus dipenuhi dalam sistem penggajian, yaitu keadilan intern dan keadilan ekstern. Keadilan intern dapat dicapai jika jenis pekerjaan yang mempunyai bobot yang sama memperoleh imbalan (gaji) yang sama, dimana untuk memperoleh nilai dari suatu pekerjaan harus melalui suatu evaluasi pekerjaan dan sebelumnya ditentukan persyaratan dari masing-masing pekerjaan (*Job spesification*) sesuai dengan kebutuhan.

Keadilan ekstern dapat dicapai jika tingkat gaji yang dibayarkan dapat bersaing dengan pasaran tenaga kerja, dalam hal ini perusahaan harus membandingkan tingkat penggajian diperusahaannya dengan perusahaan lain.

Selanjutnya Hasibuan (1990) menyebutkan bahwa pemberian kompensasi yang dirasa adil dan layak bagi karyawan akan memberikan kepuasan kerja bagi mereka, sehingga dapat menciptakan kualitas kerja yang baik dalam lingkungan perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas di kalangan karyawan yang berarti pula dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Sistem penggajian yang adil dan layak merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan.

### 3. Sistem Perencanaan Karir

Suatu karir adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku seseorang selama kehidupan kerja bagi banyak orang. Pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusun secara berhati-hati, namun bagi yang lainnya mungkin hanya sekedar nasib.

Istilah karir digunakan untuk menunjukkan orang pada masing-masing peranan atau status mereka dan istilah ini mengandung tiga pengertian, yaitu:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.



2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja (Handoko, 1989).

Menurut Mody dan Noe (1993) proses memilih sasaran karir dan jalur menuju sasaran disebut perencanaan karir. Perencanaan karir Sumber Daya Manusia (SDM) bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga memasuki masa pensiun. Program-program perencanaan karir memberikan kesempatan pada para karyawan untuk menyelusuri minat, keinginan, dan pilihan karir mereka dalam perusahaan melalui proses perencanaan karir. Para karyawan dibantu untuk menyusun sasaran karir yang realistis dan mengembangkan keahlian dan kemampuannya untuk mencapai posisi yang ditargetkan.

Beberapa manfaat pengembangan karir menurut Siagian (1987) adalah :

1. Pengembangan karir memberi petunjuk tentang siapa diantara para karyawan yang wajar, pantas untuk dipromosikan di masa depan sehingga penyediaan tenaga kerja dalam perusahaan dapat lebih terjamin.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian personalia terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan kesepakatan organisasi yang lebih besar dikalangan karyawan. Sikap yang dimiliki tersebut dapat mengurangi tingkat "turn over" tenaga kerja.
3. Di dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan yang nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para karyawan terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut, untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif.
4. Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk tumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual akan tetapi juga dalam arti profesional.
5. Perencanaan karir dapat mencegah penumpukan karyawan yang terhalang karirnya hanya karena atasan mereka sadar atau tidak menghalanginya.

Dengan adanya program perencanaan karir akan lebih memacu motivasi karyawan. Namun demikian apabila perencanaan karir yang dilakukan perusahaan tidak jelas dalam implementasinya, maka akan menimbulkan resiko yang negatif dilihat dari sudut pandang karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut merupakan permasalahan utama dalam pengembangan karir hingga karyawan sering memandang kesempatan promosi hasil yang terpenting dari peran serta mereka dalam perusahaan. Apabila tidak ada posisi yang tersedia maka mereka menjadi kecewa dan frustrasi. Kondisi tersebut dapat menurunkan kinerja perusahaan dan meningkatkan *turn over* karyawan. Berdasarkan hal tersebut program perencanaan karir harus didasarkan atas pengembangan pengharapan yang realistis (Mody and Noe, 1993).

Perencanaan karir tidak hanya meliputi pembinaan keahlian atau keterampilan seseorang karyawan, melainkan merencanakan hari depan karyawan dalam jenjang jabatan yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Dalam hal ini perencanaan karir meliputi:

1. Menetapkan kualifikasi minimum untuk suatu jabatan
2. Menetapkan titik masuk (*point of entry*) seseorang ke dalam perusahaan
3. Menetapkan jenjang promosi dan ketentuan-ketentuannya (masa jabatan, pelatihan dan ketentuan-ketentuan spesifikasi lainnya)
4. Program pendidikan dan pelatihan yang harus dilampaui baik dalam kenaikan pangkat atau jika gagal dalam poin 3 di atas
5. Menetapkan kedudukan tertinggi karyawan sesuai dengan kemampuannya (Handoko, 1989).

#### D. PROSES HIRARKI ANALITIK

Saaty (1993) menyebutkan prinsip pemikiran analitik dalam memecahkan masalah adalah dengan analisis logis eksplisit. Ada tiga prinsip pokok 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 secara keseluruhan dapat dipelajari. Abstraksi ini mempunyai bentuk yang saling terkait, yang semuanya tersusun dari puncak (tujuan akhir) ke bawah, turun ke sub tujuan, kemudian faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi sub tujuan tersebut, lalu

pelaku yang memberikan dorongan, turun ke tujuan pelaku, kemudian kebijaksanaan-kebijaksanaan dan akhirnya strategi dan hasil strategi yang dipilih.

### 1. Perbandingan Pasangan, Prioritas dan Skala

Penggunaan AHP (*Analytical Hierarchy Procces*) dapat diterapkan untuk memecahkan problema-problema yang terukur ataupun yang memerlukan suatu pendapat (*Judgement*) (Saaty, 1993).

Pemecahan problema dengan menggunakan *judgement* 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* kita dengan skala-skala.

Skala perbandingan yang digunakan adalah 1 sampai 9 dan skala perbandingan yang mengaitkan antara keadaan pada suatu waktu dengan priode waktu berikutnya -5 sampai dengan 5. Hal ini telah dibuktikan oleh Saaty memberikan nilai akurasi yang terbaik yang ditunjukkan oleh nilai RMS (*Root Mean Squere*) dan MAD (*Median Absolute Deviation*) pada berbagai problema.

Intensitas dan semua faktor (elemen) atau melihat faktor yang dominan diidentifikasi dengan menggunakan teknik perbandingan berpasangan dengan memberikan nilai perbandingan yang sesuai dengan *judgement*, sehingga membentuk matriks persegi ( $n \times n$ ). Kemudian dilihat prioritas yang dicari (*eigenvector*) dan ukuran konsistensi *judgement* (*eigenvalue*).

Jika  $C_1, C_2, \dots, C_n$  adalah set aktivitas, maka kuantifikasi judgement pada pasangan aktivitas itu dibentuk matrik  $n \times n$  :

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

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

$C_j$ , maka  $a_{ij} = 1 : a_{ji} = 1$  dan

$a_{ii} = 1$  untuk semua  $i$

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & \dots & \cdot \\ \cdot & & \dots & \cdot \\ \cdot & & \dots & \cdot \\ \cdot & & \dots & \cdot \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & \cdot \end{bmatrix}$$

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

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

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

$$W_i = a_{ij} W_j$$

$$W_i = \text{rataan dari } (a_{i1} W_1, a_{i2} W_2, \dots, a_{in} W_n)$$

$$W_i = 1/n \sum_{j=1}^n a_{ij} W_j$$

Apabila estimasi  $a_{ij}$  baik, cenderung untuk dekat dengan  $W_i/W_j$ . Perubahan terhadap  $a_{ij}$  akan mempengaruhi solusi. Jika nilai  $n$  diubah menjadi  $\tau_{\max}$ , sehingga diperoleh :

$$W_i = 1/\tau_{\max} \sum_{j=1}^n a_{ij} W_j$$

yaitu solusi yang menghasilkan bobot yang unik. Ini adalah suatu problema dari suatu ukuran konsistensi *judgement*.

## 2. Konsistensi dan Akurasi

Indikator petunjuk tingkat konsistensi (CI) dapat ditulis :

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

$\tau_{\max}$  = eigenvalue

$n$  = jumlah yang dibandingkan

Nilai nisbah konsistensi yang didapat dari

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

dimana RI merupakan indeks acak (*Random Indexes*).

## 3. Matriks Pendapat 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 geometrik adalah sebagai berikut :

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

dimana  $m$  adalah jumlah responden.

## 4. Pengolahan Horizontal

Pengolahan ini digunakan untuk menyusun prioritas elemen keputusan setiap tingkat hirarki keputusan. Tahapannya, menurut Yunianto (1991), adalah sebagai berikut :

- a. Perkalian baris (z) dengan menggunakan rumus :

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

- b. Perhitungan vektor prioritas dengan rumus:

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

dimana  $VP_i$  adalah elemen vektor prioritas ke-i.

- c. Perhitungan nilai *eigen* maksimum dengan rumus :

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

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

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

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

- 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 :

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



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

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

## 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.

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

$$\text{untuk } p = 1, 2, \dots, r$$

$$t = 1, 2, \dots, s$$

## E. PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian terdahulu sudah dilakukan dalam kaitannya dengan upaya pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Penelitian-penelitian tersebut umumnya lebih difokuskan pada sistem pelatihan sebagai upaya PSDM, yang keluarannya (outputnya) berupa strategi pelatihan baik berupa suatu sistem ahli atau metoda pelatihan dan juga kurikulum untuk pelatihan. Penelitian-penelitian tersebut antara lain adalah seperti di bawah ini.



Suryanto (1990) merancang sistem ahli pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia dengan studi kasus pada bagian pemasaran industri pulp dan kertas. Tujuan penelitian ini adalah mempelajari parameter yang berpengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia (PSDM), mempelajari mekanisme sistem ahli berbasis pengetahuan skala kecil pada bagian pemasaran industri pulp dan kertas. Keluaran model ini adalah strategi pelatihan yang meliputi sasaran, manfaat, materi, perkiraan biasa tiap modul.

Widyawati (1992) melakukan penelitian terhadap sistem pengembangan kemampuan manajerial untuk manajer tingkat menengah, studi kasus pada PT Djaya Beverages Bottling Co., Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah menstruktur permasalahan pengembangan kemampuan manajerial untuk manajer tingkat menengah, merancang kurikulum, sub kurikulum dan metode pelatihan.

Jas (1994) melakukan penelitian tentang sistem perencanaan strategis pelatihan manajer operasional pada PT Buana Grahakreasi Semarang. Tujuan penelitian ini adalah melakukan audit dan analisis kebutuhan pelatihan bagi manejer operasional, merancang dan menetapkan sistem perencanaan strategis pelatihan bagi manajer opsional.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa pelatihan merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam upaya PSDM. Banyak metode lain yang dapat diterapkan sehubungan dengan upaya PSDM, namun demikian kajian dan penelitian yang mendalam perlu dilakukan. Hal ini mengingat kondisi yang ada pada suatu organisasi (perusahaan) berbeda dengan kondisi organisasi yang lain.

Dengan demikian, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan terhadap metoda pelatihan dan metode lain dalam rangka PSDM yang sesuai dengan kondisi yang ada diperusahaan, sehingga tujuan yang diharapkan agar dapat memperoleh kualitas sumber daya manusia yang benar-benar bermutu guna melaksanakan kegiatan perusahaan dapat dicapai secara optimal.



### III. METODOLOGI

#### A. KERANGKA PEMIKIRAN

PR. Tunjung Tirto Kencana adalah sebuah perusahaan agroindustri dengan skala usaha kecil (pada saat ini). Visi ke depan dari pemilik sekaligus pimpinan perusahaan tersebut adalah mengembangkan perusahaannya sehingga dapat meningkatkan pangsa pasarnya, terutama pada kelas (segmen) pasar untuk konsumen rokok ekonomi menengah ke bawah.

Disadari bahwa untuk dapat tumbuh dan berkembang dalam era perdagangan bebas dewasa ini dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi, sebuah perusahaan haruslah dapat beroperasi secara efisien.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, seluruh kegiatan perencanaan dan operasional perusahaan perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal yang mampu menjawab seluruh permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Untuk dapat menciptakan para tenaga kerja (TK) yang handal dan cakap sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, maka upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Alternatif upaya PSDM yang dipandang mungkin untuk dilaksanakan dalam kaitannya dengan rencana pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana adalah melalui pendidikan dan latihan, perbaikan sistem kompensasi dan penerapan sistem perencanaan karir.

Penelitian ini akan mencoba menganalisis kualifikasi SDM (TK) yang dibutuhkan oleh perusahaan dan selanjutnya memilih dan menetapkan alternatif strategi PSDM yang paling sesuai.

Sebelum dilakukan pemilihan dan selanjutnya penetapan alternatif PSDM ini perlu terlebih dahulu diketahui kondisi serta faktor-faktor kritis yang berkaitan dengan upaya PSDM di perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana. Analisis terhadap kondisi dan faktor-faktor kritis tersebut dilakukan dengan pendekatan sistem dan melalui analisis *SWOT*.

Selanjutnya proses pemilihan dan penetapan alternatif PSDM tersebut akan dipengaruhi oleh banyak faktor yang kompleks dan tidak terstruktur serta berkaitan dengan berbagai disiplin ilmu. Berkaitan dengan hal tersebut, masalah khusus ini

50 Hal cipta milik IPB University

IPB University

Hal Cipta (Produk) Universitas  
1. Dilindungi sebagai hak cipta oleh undang-undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2002 tentang Hak Cipta.  
2. Pengutipan harus menyebutkan sumbernya, apabila perlu, pendanaan resmi, organisasi sponsor, pendidikan tinggi, atau organisasi sumber daya manusia.  
3. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
4. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
5. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
6. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
7. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
8. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
9. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.  
10. Diperbolehkan untuk mengutip dan menggunakan isi karya IPB University.

disamping akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan sistem (*SWOT*), penetapan alternatif strateginya sendiri dilakukan dengan memakai teknik Proses Hirarki Analitik (*PHA*).

## B. PENDEKATAN SISTEM

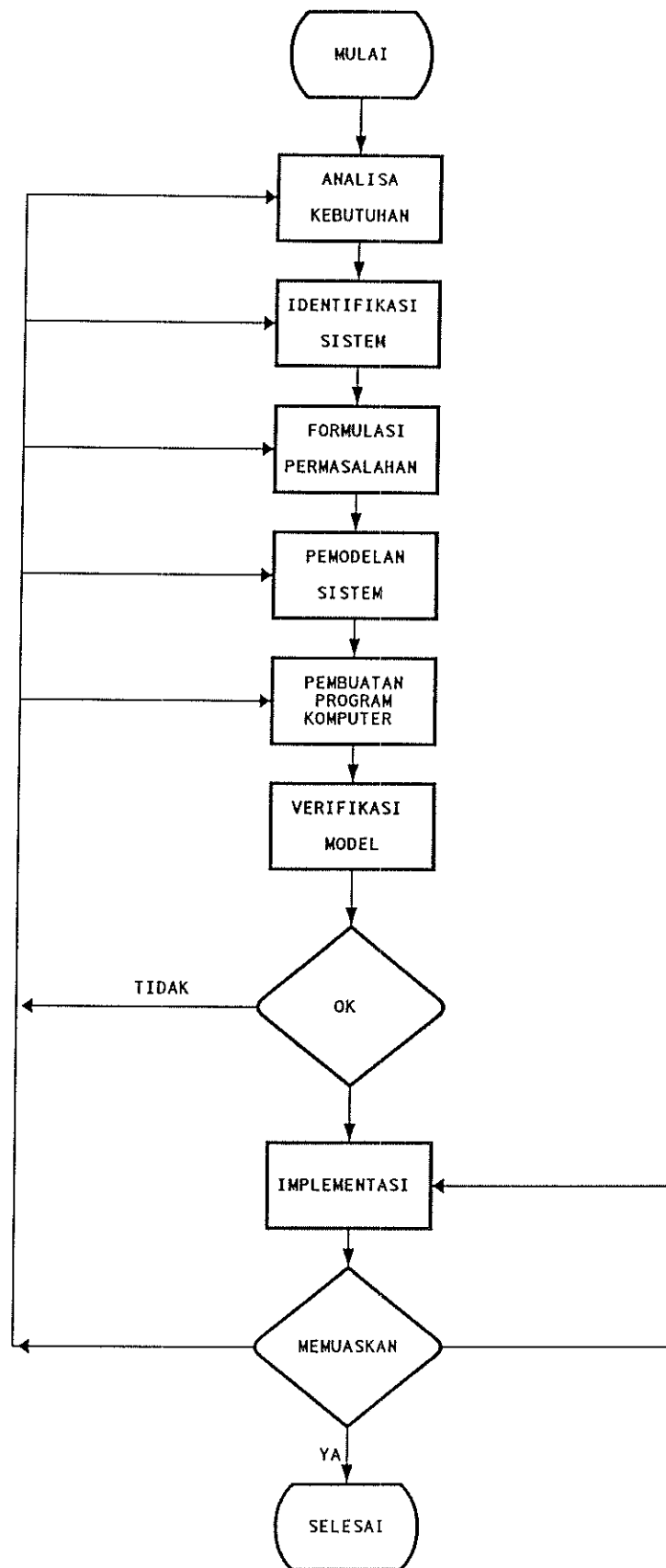
Pendekatan sistem adalah cara pemecahan masalah yang dimulai dengan tahap identifikasi kebutuhan dan diakhiri dengan suatu hasil sistem yang efektif dan efisien (Eriyatno, 1987). Adapun yang dimaksud dengan sistem adalah sekumpulan gugus atau elemen yang berinteraksi dan dibatasi dengan jelas oleh lingkungannya. Diagram alir pendekatan sistem dapat dilihat pada gambar 1.

Penggunaan pendekatan masalah dengan pendekatan sistem selanjutnya terdiri dari beberapa tahap yaitu sebagai berikut :

### 1. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dilakukan terhadap pihak-pihak (*actors*) yang berperan dalam penentuan strategi PSDM ini. Pihak-pihak tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pemilik/Pimpinan (Direktur) perusahaan
  - Pertumbuhan perusahaan
  - Peningkatan pangsa pasar (omzet penjualan)
  - Peningkatan keuntungan perusahaan
  - Kelangsungan hidup perusahaan
- b. Para Manajer
  - Peluang untuk tumbuh dan berkembang
  - Peningkatan wawasan dan pengetahuan
  - Peningkatan kemampuan memecahkan masalah
  - Peningkatan kemampuan mengorganisasi
  - Aktualisasi diri
  - Kepuasan kerja
  - Imbalan jasa yang sesuai



GAMBAR 1. PENDEKATAN SISTEM (MANETSCH DAN PARK, 1977)

- c. Para Tenaga Kerja
  - Peluang untuk tumbuh dan berkembang
  - Peningkatan pengetahuan
  - Peningkatan keterampilan
  - Perbaikan sikap mental
  - Imbalan jasa yang sesuai
  - Kepuasan kerja
  - Rasa aman dalam bekerja
- d. Konsumen
  - Produk yang bermutu dan ekonomis
  - Pelayanan (*Service*) yang memuaskan
  - Kontinuitas produk di pasaran
- e. Pemerintah
  - undang-undang ketenagakerjaan terlaksana
  - Jaminan keselamatan dan kesejahteraan karyawan

## 2. Formulasi Masalah

Berkaitan dengan upaya PSDM, ada tiga alternatif strategi utama PSDM yang mungkin dilaksanakan di perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana sehubungan dengan visi kedepan untuk mengembangkan perusahaan tersebut. Ketiga alternatif strategi tersebut adalah PSDM melalui pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem kompensasi dan melalui sistem perencanaan karir.

Strategi PSDM melalui pendidikan dan pelatihan memiliki dua alternatif yang dapat ditempuh, yaitu pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaan (*on the job side*) dan atau pendidikan dan pelatihan di luar pekerjaan (*off the job side*). Pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaan antara lain dilaksanakan berupa kegiatan *on the job training*, metode supervisi dan magang di perusahaan lain. Pendidikan dan pelatihan di luar pekerjaan dilaksanakan berupa kegiatan presentasi informasi dan permodelan tingkah laku.



Strategi PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi memiliki dua alternatif cara yang dapat ditempuh, yaitu mempertahankan sistem kompensasi yang ada atau menetapkan sistem kompensasi yang baru. Sistem kompensasi yang ada selama ini lebih berorientasi pada upah/gaji dan tunjangan-tunjangan. Pada sistem kompensasi yang baru, disamping upah/gaji dan tunjangan-tunjangan, juga ingin dikembangkan sistem kompensasi lain.

Strategi PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir memiliki dua alternatif cara yang dapat ditempuh, yaitu mutasi dan promosi yang dilaksanakan secara periodik dan atau mutasi dan promosi sesuai dengan kebutuhan.

Untuk menentukan strategi dan komponen strategi PSDM tersebut di atas dilakukan dengan Proses Hirarki Analitik Hirarki Proses (PHA). Dengan metode ini akan diketahui prioritas strategi dan selanjutnya komponen strategi PSDM yang sesuai dengan visi ke depan perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana.

Penentuan alternatif strategi PSDM ini dilakukan dengan menggunakan metoda Proses Hirarki Analitik (PHA). Hal ini dilakukan mengingat penentuan alternatif strategi PSDM ini cukup kompleks dan berkaitan dengan banyak faktor lain.

Tahap-tahap penyusunan akan dilakukan melalui tahap kajian pustaka, diskusi dengan pakar serta evaluasi oleh pihak-pihak terkait dan berkepentingan. Dari keseluruhan tahap penyusunan strategi PSDM pada penelitian ini, tahap penyusunan hirarki merupakan tahap yang paling rumit. Hal ini disebabkan oleh kesahihan struktur yang didapat dari hasil diskusi dan wawancara merupakan penentu utama efektivitas strategi yang dihasilkan.

Mengingat kondisi dan permasalahan dasar tersebut, maka perlu terlebih dahulu dilakukan analisis kualitas SDM yang ada pada perusahaan (pendekatan sistem). Selanjutnya dari hasil analisis terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan, dicari alternatif strategi PSDM yang sesuai.



## C. TATA LAKSANA

### 1. Identifikasi Kebutuhan

Proses identifikasi dan analisis kebutuhan PSDM di P.R. Tunjung Tirto Kencana, sebagai tahap awal PHA dilakukan dengan menggunakan metoda *SWOT analisis (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)* yang dilakukan melalui cara observasi maupun wawancara. Untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat digunakan kuisisioner. Sebagai penunjang juga dilakukan studi pustaka.

Wawancara dilaksanakan terhadap pemilik sekaligus pimpinan perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana, Asisten pimpinan, Karyawan senior bagian personalia, karyawan senior bagian administrasi, karyawan senior bagian umum dan beberapa karyawan senior bagian pemasaran.

Penyusunan hirarki dilakukan melalui diskusi dengan para pakar. Diskusi ini dilakukan untuk identifikasi elemen-elemen yang terkait dan menggabungkannya dengan pustaka yang ada sehingga terbentuk suatu struktur hirarki.

Struktur yang terbentuk digunakan sebagai acuan untuk membuat kuisisioner. Kuisisioner ini dimaksudkan untuk menentukan bobot penilaian terhadap masing-masing elemen. Dengan kuisisioner ini strategi PSDM dinilai. Penilaian kuisisioner dilakukan dengan teknik perbandingan berpasangan.

### 2. Penyusunan Struktur Hirarki

Penyusunan struktur hirarki PSDM dilakukan melalui tahap-tahap studi pustaka, diskusi dengan pakar serta evaluasi oleh pihak-pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan.

Penyusunan struktur hirarki dilakukan dari puncak turun ke bawah, yaitu mulai dari tujuan utama, faktor yang berpengaruh, aktor yang terlibat serta komponen-komponen strategi yang ada.



Sesuai dengan sifatnya, hirarki adalah suatu tipe khusus dari sistem, maka kesatuan yang telah diidentifikasi dapat dikelompokkan menjadi set-set yang terpisah. Dengan demikian setiap elemen yang ada dalam suatu tingkat hirarki bebas dari pengaruh elemen lain dalam tingkat yang sama.

### 3. Proses Penilaian Perbandingan setiap elemen

Proses penilaian perbandingan merupakan tahap selanjutnya setelah struktur hirarki dibuat. Penilaian dilakukan dengan dengan mengisikan indeks skala yang ditanyakan pada kuisisioner yang dibuat berdasarkan elemen-elemen sistem yang tersusun dalam hirarki. Skala penilaian yang digunakan antara 1 sampai 9 dan untuk proses kebalikannya dari 1/9 sampai 1.

Penentuan skala tersebut didasarkan pada nilai kualitatif standar perbandingan untuk teknik perbandingan berpasangan yaitu sama kuat, lebih kuat dan mutlak.

#### IV. TINJAUAN KEADAAN PERUSAHAAN

##### A. KEADAAN PERUSAHAAN

Perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana adalah sebuah perusahaan rokok dengan teknologi padat karya dan beroperasi dengan skala usaha kecil. Melihat ciri dan sifatnya, Perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana merupakan perusahaan keluarga.

P.R. Tunjung Tirto Kencana berawal dari sebuah perusahaan sejenis dengan nama PR. Gelang Emas, yang didirikan pada awal tahun 1978. Pada waktu itu perusahaan P.R. Gelang Emas dipimpin oleh Bapak Widjayanto Wibowo, sedangkan Ibu Noerwhyndo (Pimpinan P.R. Tunjung Tirto Kencana saat ini) yang memiliki saham atas perusahaan sebesar 60 persen hanya bertindak sebagai pengawas.

Setelah berjalan kurang lebih 11 tahun (1989), perusahaan P.R. Gelang Emas terus mengalami kemerosotan, ditandai dengan produktivitas perusahaan yang rendah. Melihat keadaan tersebut, Ibu Noerwhyndo mengambil alih sepenuhnya perusahaan dan selanjutnya mengubah nama perusahaan menjadi P.R. Tunjung Tirto Kencana.

Dalam perkembangannya P.R. Tunjung Tirto Kencana yang memiliki pabrik yang berlokasi di Karanglo, Kecamatan Singosari, Malang banyak mengalami perubahan. Perluasan bangunan fisik pabrik merupakan salah satu usaha antisipasi guna menghadapi pengembangan skala usaha dimasa yang akan datang.

Sebagai sebuah perusahaan agroindustri yang masih tergolong kecil dan baru akan dikembangkan, sejauh ini PR. Tunjung Tirto Kencana dalam organisasi perusahaannya belum memiliki struktur organisasi yang *solid*.

Seperti halnya perusahaan skala kecil pada umumnya, kedudukan pemilik adalah sekaligus sebagai manajer (pimpinan) yang turut menangani hampir semua bagian kegiatan perusahaan.

## B. KEADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

P.R. Tunjung Tirto Kencana hingga saat ini mempekerjakan sebanyak 144 tenaga kerja, yang terdiri dari 105 orang wanita dan 39 orang pria. Tenaga kerja tersebut merupakan tenaga kerja tetap dan tenaga kerja borongan. Tenaga kerja borongan yaitu tenaga kerja untuk bagian penggilingan (pelintingan) rokok. Perincian jumlah dan bagian dari tenaga kerja tersebut diberikan pada Tabel 1.

Prosedur penerimaan tenaga kerja di P.R. Tunjung Tirto Kencana langsung ditangani oleh pimpinan perusahaan. Umumnya calon tenaga kerja diterima karena pertimbangan-pertimbangan khusus dan pribadi (personal) dari pimpinan perusahaan seperti misalnya ikatan kekeluargaan dan sistem senioritas.

Kualifikasi tenaga kerja di P.R. Tunjung Tirto Kencana adalah terdiri dari 3 orang berpendidikan sarjana, 60 orang berpendidikan setingkat SLTA dan SLTP dan selebihnya ( 81 orang) berpendidikan SD atau sederajat.

Sistem pengupahan (penggajian) yang berlaku di P.R. Tunjung Tirto Kencana umumnya adalah sistem gaji borongan yang dibayarkan per minggu setiap hari sabtu dan pembayaran bulanan. Penentuan besarnya upah (gaji) tenaga kerja dibedakan menjadi 4 macam ketentuan, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi tenaga kerja borongan pada bagian penggilingan (pelintingan) rokok, adalah Rp 1050,- untuk setiap 1.000,- batang rokok jenis kretek dan Rp 1.500,- untuk setiap 1.000 batang rokok jenis filter yang dibuat
2. Tenaga kerja borongan bagian pengepakan, menerima upah Rp 9.00,- untuk setiap ball rokok jenis kretek dan Rp 1.100,- untuk setiap ball rokok jenis filter yang dihasilkan

Tabel 1. Perincian jumlah dan posisi kerja tenaga kerja di PR. Tunjung Tirta Kencana, Malang, Jawa Timur.

No	Posisi Kerja	Jumlah
1.	Setingkat Manajer (Staf)	4
2.	Administrasi Pabrik (staf)	4
3.	Bagian Penggilingan (Teknis/operasional)	97
4.	Bagian Pengawasan mutu Penggilingan (Teknis/operasional)	2
5.	Bagian oven (Teknis/operasional)	1
6.	Bagian Pencampuran dan Persiapan Bahan Baku (Teknis/operasional)	23
7.	Bagian Pemasaran (Staf dan atau Teknis/OPERasional)	12
8.	Bagian Keamanan (Security) (teknis)	1
	Jumlah	144

3. Tenaga kerja tetap bagian pencampuran, bagian umum dan sebagian tenaga kerja bagian administrasi, memperoleh upah sebesar Rp 3.500,- dan Rp 4.000,- per hari sesuai dengan lamanya masa kerja. Tenaga kerja yang bekerja lebih dari 1 tahun memperoleh upah sebesar Rp 4.000,- per hari

4. Tenaga kerja bagian pemasaran, memperoleh upah (gaji) dengan sistem gaji bulanan. Disamping itu bagi tenaga kerja bagian pemasaran yang berada di daerah pemasaran baru seperti Lampung dan Sumatera Selatan memperoleh bonus (insentif) sebesar Rp 1.000,- per ball produk rokok yang terjual.

Waktu kerja normal bagi tenaga kerja berada di bagian produksi (pabrik) adalah jam 08.00 - 16.00 wib, 09.00 - 12.00 wib bagi tenaga kerja pemasaran di pulau Madura dan 09.00 - 16.00 wib bagi tenaga kerja bagian pemasaran di Lampung dan Sumatera Selatan. Jam kerja bagi tenaga kerja bagian produksi banyak dipengaruhi oleh jumlah produk sediaan (stok produksi) atau volume penjualan omzet penjualan.

P.R. Tunjung Tirtto Kencana memberikan fasilitas-fasilitas sebagai berikut kepada para tenaga kerjanya. Bagi tenaga kerja tetap: Baju seragam, ruang istirahat, televisi, fasilitas pengobatan, mess khusus untuk bagian pemasaran, THR (tunjangan hari raya) dan pinjaman lunak, Sedangkan untuk tenaga kerja borongan, fasilitas yang diberikan adalah: Fasilitas pengobatan 50 persen, THR dan pinjaman lunak.

Mutasi atau perpindahan posisi kerja (jabatan) seorang tenaga kerja pada P.R. Tunjung Tirtto Kencana umumnya hanya berlaku bagi tenaga kerja tetap. Mutasi yang biasa terjadi adalah tenaga kerja dari bagian pencampuran atau bagian umum dimutasikan kebagian pemasaran atau juga antar daerah dalam bagian pemasaran, misalnya mutasi tenaga kerja dari wilayah pemasaran Pulau Madura ke wilayah pemasaran Lampung.

Pemutusan hubungan kerja yang biasa terjadi di P.R. Tunjung Tirtto Kencana adalah apabila tenaga kerja melanggar peraturan, tidak disiplin serta tindakan-tindakan lain yang tidak sesuai dengan peraturan yang tidak tertulis yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. Bagi tenaga kerja yang terkena pemutusan hubungan kerja diberikan kompensasi berupa pembayaran gaji bulan

terakhir dan uang pesangon sebesar tiga bulan gaji. Hal ini berlaku bagi tenaga kerja tetap, sedangkan bagi tenaga kerja borongan, pemutusan hubungan kerja diberlakukan bila tenaga kerja yang bersangkutan tidak bekerja selama dua minggu berturut-turut, pemutusan hubungan kerja tanpa uang pesangon.

### C. PERMASALAHAN YANG DIHADAPI PERUSAHAAN

Dalam rangka pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana, guna mencapai arah dan sasaran perusahaan, masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah-masalah: Struktur organisasi, pengendalian manajemen, masalah kualitas sumber daya manusia, masalah produksi, masalah pemasaran, masalah pajak serta masalah keuangan dan modal.

Masalah struktur organisasi berkaitan dengan masalah efektivitas perusahaan dalam menacapai tujuan yang ditetapkannya. Bagaimanapun juga struktur organisasi perusahaan memang dibentuk untuk memungkinkan dicapainya tujuan perusahaan melalui pengelompokan aktivitas yang saling berhubungan satu dengan lainnya. Penentuan yang jelas mengenai lapangan tugas pokok dan kekuasaan untuk memastikan dicapainya hasil serta penjelasan mengenai hubungan kerja resmi yang pokok.

Masalah struktur organisasi yang dihadapi oleh P.R. Tunjung Tirto Kencana meliputi masalah belum dibentuknya struktur yang formal yang cukup baik yang memungkinkan pembagian tugas dan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas atas suatu atau lebih bagian pekerjaan (kegiatan) perusahaan guna efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Masalah pengendalian manajemen di P.R. Tunjung Tirto Kencana berkaitan erat dengan kemampuan pimpinan perusahaan dalam mengendalikan arah perjalanan perusahaan. Masalah pengendalian manajemen terutama berhubungan erat dengan tujuan-tujuan perusahaan seperti pengorganisasian



perusahaan, optimasi proses produksi, peningkatan laba perusahaan, mendorong pertumbuhan perusahaan, minimasi biaya serta lebih lanjut lagi berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan.

Masalah kualitas sumber daya manusia yang menggerakkan laju perusahaan, baik bagian manajemen maupun tenaga kerja bagian teknis operasional secara langsung merupakan faktor yang paling utama yang menentukan dari keseluruhan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Masalah kualitas sumber daya manusia berkaitan erat dengan masalah produktivitas, efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Masalah kualitas sumber daya manusia di P.R. Tunjung Tirta Kencana terutama menyangkut masalah keberadaan tenaga ahli, cakap dan terampil, masalah rendahnya produktivitas kerja, masalah disiplin, cara kerja serta perilaku tenaga kerja.

Masalah produksi di P.R. Tunjung Tirta Kencana terutama menyangkut masalah konsistensi mutu produk yang berkaitan dengan masalah *Quality Control*, masalah pengendalian produksi, kekurangan bahan baku dan atau bahan pembantu, masalah lay out ruang produksi dan masalah penjadwalan produksi.

Masalah pemasaran yang dihadapi oleh P.R. Tunjung Tirta Kencana terutama adalah masalah perencanaan dan masalah penerapan strategi pemasaran, masalah penurunan volume penjualan, ketidakpuasan konsumen, kelebihan atau pengembalian produk oleh konsumen, stagnasi produk, kegagalan pasar serta kompetisi pasar.

Masalah pajak pada perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana terutama berkaitan dengan peningkatan biaya produksi yang dibebankan atas tiap satuan unit (bungkus) rokok akibat pajak cukai tembakau yang berlaku. Pajak menjadi masalah pada peningkatan biaya variabel, karena pajak cukai tembakau terkait dengan sistem pembelian cengkeh dari BPPC (Badan Pemasaran dan Penyangga Cengkeh). Nota bukti pembelian cengkeh dari BPPC merupakan syarat memperoleh pita cukai tembakau juga sebagai penentu besarnya quota produksi.

Masalah keuangan dan modal pada P.R. Tunjung Tirta Kencana berhubungan dengan masalah peningkatan atau penambahan modal produksi gunaantisipasi peningkatan permintaan pasar terhadap produk yang dihasilkan sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana memperluas segmen pasar dan *market share*-nya. Masalah lainnya dalam kaitannya dengan masalah keuangan dan modal adalah masalah kemungkinan pembelian, pergantian atau pemeliharaan mesin dan peralatan produksi, armada pemasaran serta fasilitas-fasilitas penunjang lainnya, masalah upah (gaji) tenaga kerja dan lain sebagainya.

#### D. ANALISIS KEBUTUHAN PSDM

Melihat kepada permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh PR. Tunjung Tirta Kencana seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa dari keseluruhan permasalahan tersebut, yang meliputi permasalahan: struktur organisasi, pengendalian manajemen, masalah kualitas sumber daya manusia, masalah produksi, masalah pemasaran, masalah pajak serta masalah keuangan dan modal adalah saling terkait antara satu dengan yang lainnya. Namun demikian, bila dilihat dari sisi manajemen moderen bahwa hampir semua permasalahan tersebut diyakini bermuara pada masalah kualitas sumber daya manusia, dalam hal ini sumber daya manusia sebagai subyek pelaksana seluruh kegiatan perusahaan.

Keyakinan tersebut didasari oleh hasil pengamatan (*observasi*) terhadap kondisi perusahaan. Disamping itu juga didasarkan pada pendapat Humble (1975) dalam bukunya yang berjudul "*Management By Obyective*", Ia menyebutkan bahwa rencana masa depan perusahaan betapun kayanya dengan rancangan untuk mengembangkan keuntungan potensial tidak mempunyai sesuatu arti sebelum diikuti dengan tindakan yang nyata oleh para manajer dan para tenaga kerja

seluruh tingkat yang ada dalam hirarki perusahaan. Kesanggupan, pertimbangan dan semangat mereka akan menentukan apakah sasaran perusahaan akan tercapai atau tidak.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut di atas, pihak perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana perlu menentukan kebijakan-kebijakan alternatif sebagai solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan. Kebijakan-kebijakan alternatif tersebut seharusnya difokuskan untuk dimulai dari masalah pengembangan sumber daya manusia yang mendukung jalannya perusahaan.

Permasalahan pengembangan sumber daya manusia pun tidak dengan mudah dilakukan. Hal ini mengingat bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki akal pikiran dan perasaan. Dengan demikian, masalah kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan masalah yang kompleks. Baik itu faktor dari luar seperti lingkungan tempat kerja, hubungan antara tenaga kerja maupun faktor dari dalam diri tenaga kerja itu sendiri seperti: motivasi, kebutuhan dan kepuasan kerja.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka sebelum pengembangan sumber daya manusia dilakukan harus terlebih dahulu diadakan penelitian yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang turut mempengaruhi tingkat produktivitas tenaga kerja.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan di perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana, terhadap Sumber Daya Manusia (SDM), melalui analisis data maupun informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik sekaligus pimpinan perusahaan dan pihak yang terkait, dapat dikemukakan dalam bentuk analisis *SWOT*. Hasil analisis *SWOT* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Analisis SWOT Terhadap Perusahaan dan Sumber Daya Manusia Di P.R. Tunjung Tirta Kencana, Malang, Jawa Timur.

STRENGTH (KEKUATAN)		WEAKNESS (KELEMAHAN)	
1.	Perusahaan bergerak dalam bidang agroindustri yang punya prospek cerah.	1.	Belum ada struktur organisasi secara baku.
2.	Skala perusahaan masih kecil, lebih fleksibel untuk dikembangkan.	2.	Belum ada pembagian tugas dan wewenang secara jelas.
3.	Memiliki rencana pengembangan jangka panjang yang disesuaikan dengan misi dan tujuan perusahaan.	3.	Pendelegasian tugas dari pimpinan ke bawahan belum terlaksana dengan baik.
4.	Memiliki tenaga kerja muda yang berpotensi.	4.	Misi dan tujuan perusahaan yang belum sepenuhnya dipahami oleh para tenaga kerja.
5.	Dukungan kuat dari pihak pimpinan/pemilik untuk peningkatan kualitas SDM.	5.	Tidak punya tenaga ahli dan sebagian besar tenaga kerja tingkat pendidikan rendah.
6.	Dedikasi dan loyalitas tenaga kerja cukup tinggi.	6.	Kemampuan manajerial pimpinan/pemilik perusahaan. Pimpinan (staf) masih banyak melakukan fungsi operasional daripada fungsi manajerial.
		7.	Belum pernah ada upaya PSDM secara sungguh-sungguh.
OPPORTUNITY (Peluang)		THREAT (Tantangan)	
1.	Dukungan pemerintah terhadap upaya PSDM.	1.	Keberadaan perusahaan pesaing sejenis dengan dukungan tenaga kerja profesional.
2.	Perhatian pemerintah terhadap industri kecil.	2.	Keberadaan perusahaan rokok besar yang masuk ke dalam pasar perusahaan rokok kecil dengan produk baru.
3.	Fasilitas untuk upaya PSDM cukup banyak tersedia di luar.		

## V. PENYUSUNAN STRUKTUR HIRARKI

Berkaitan dengan strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), permasalahan yang dihadapi cukup kompleks. Untuk itu, guna memudahkan untuk memahaminya, maka sistem yang kompleks tersebut dipecah-pecah menjadi berbagai elemen, mencari elemen-elemen yang pokok dan menyusun elemen tersebut secara hirarki.

Menurut Saaty (1993) yang dimaksud dengan hirarki adalah suatu alat mendasar pada pikiran manusia. Alat ini bekerja dengan cara mengidentifikasi elemen-elemen suatu persoalan, mengelompokkan elemen-elemen tersebut ke dalam beberapa kumpulan yang homogen dan menata kumpulan-kumpulan ini pada tingkat yang berbeda.

Penyusunan struktur hirarki strategi PSDM pada P.R. Tunjung Tirto Kencana ini, prosesnya berlangsung dengan melibatkan pertimbangan kalangan pakar dan pihak yang berhubungan serta dengan melakukan studi pustaka. Struktur strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan di PR. Tunjung Tirto Kencana ini terdiri atas 4 struktur hirarki.

Keempat struktur hirarki tersebut adalah hirarki strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan rokok P.R. Tunjung Tirto Kencana sebagai hirarki utama. Hirarki tingkat kedua merupakan turunan hirarki utama, yang terdiri atas tiga hirarki yaitu hirarki strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan melalui pendidikan dan latihan, hirarki strategi PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan hirarki PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir.



## A. HIRARKI UTAMA

Hirarki Utama strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana ini disusun untuk menentukan bobot prioritas komponen strategi yang cocok, efektif dan efisien yang akan diterapkan pada PR. Tunjung Tirto kencana sesuai dengan arah pengembangan perusahaan dimasa yang akan datang.

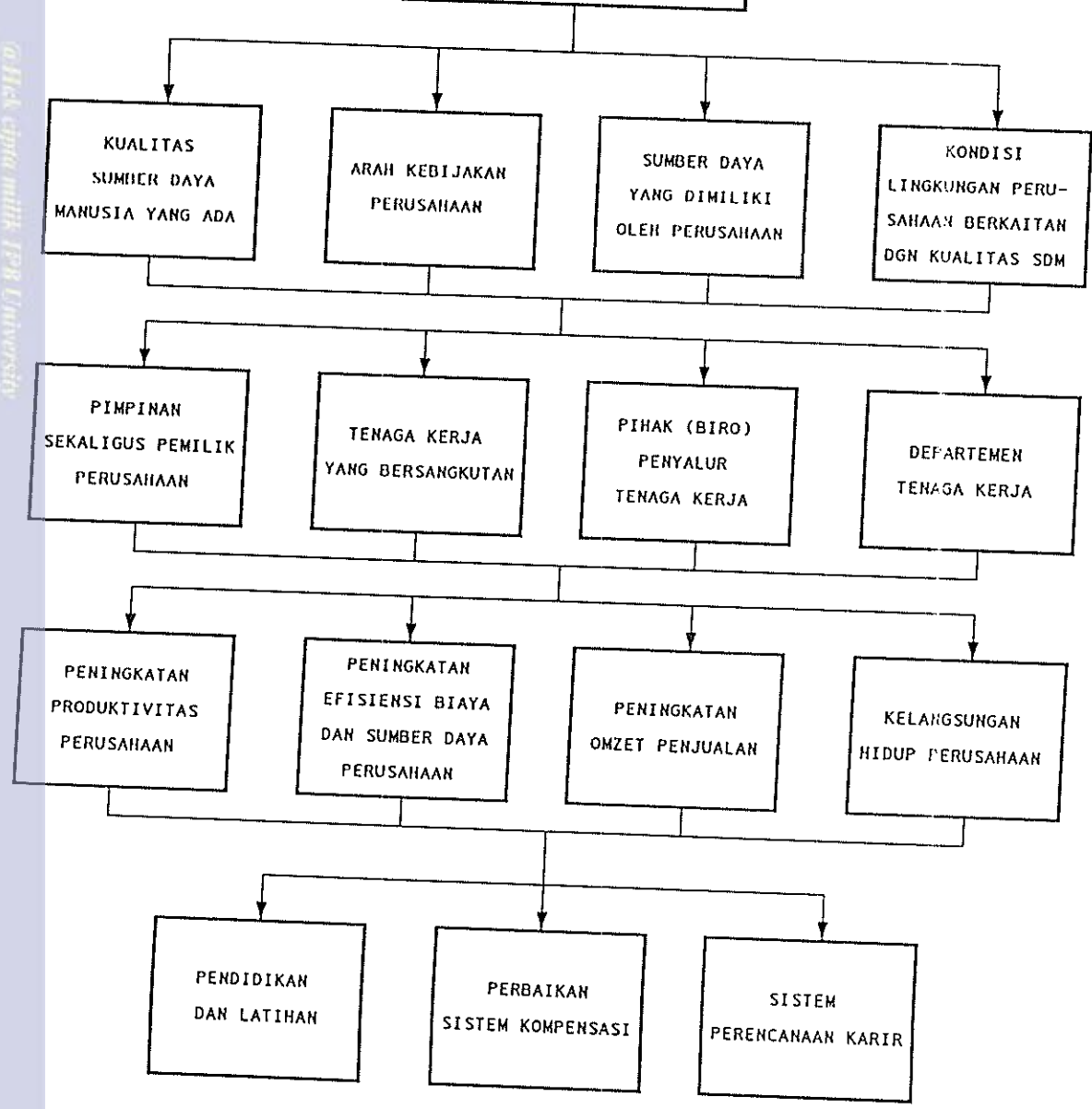
Pemilihan bobot strategi tersebut dipengaruhi oleh faktor, aktor dan tujuan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk pemilihan komponen strategi ini adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada, arah kebijakan perusahaan, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, kondisi lingkungan (eksternal) perusahaan yang berkaitan dengan PSDM.

Faktor pertama, kualitas SDM yang ada. Kualitas SDM yang ada sangat menentukan strategi apa saja yang akan dipilih. Tenaga kerja yang berkualitas rendah ditandai dengan tingkat pendidikan yang rendah, tidak memiliki keahlian khusus serta tidak berpengalaman, oleh karena itu diperlukan strategi khusus yang benar-benar tepat serta membutuhkan waktu yang lebih lama untuk meningkatkan kualitasnya sehingga mencapai kualitas tertentu yang diharapkan.

Faktor kedua, arah kebijakan perusahaan. Faktor ini menggambarkan misi dan tujuan perusahaan. Faktor ini juga mempengaruhi fleksibilitas perencanaan, yaitu kemampuan mengadakan perubahan atau penyesuaian terhadap situasi yang berubah (Asri dan Suprihanto, 1986).

Misi perusahaan adalah keyakinan dan ide-ide yang mewarnai aktivitas perusahaan dan tujuan yang digunakan untuk menyatakan rumusan yang luas dan tidak terbatas tentang apa yang ingin dicapai perusahaan. Arah dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan misi dan tujuan perusahaan juga berkaitan dengan kultur perusahaan. Kultur perusahaan mengacu pada sekumpulan keyakinan dan sikap bersama, sikap taat hubungan dan asumsi-asumsi secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan di keseluruhan perusahaan untuk membantu menghadapi lingkungan luar dan mencapai tujuan-tujuan perusahaan.





Gambar 2. Hirarki Utama Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan (Kasus di PR. Tunjung Tirto Kencana, Malang)

FAKTOR :  
 AKTOR :  
 TUJUAN :  
 KOMPONEN STRATEGI :

Gaya manajemen puncak turut andil dalam pembentukan kultur perusahaan (Anthony. et al, 1992). Gaya manajemen membentuk dan mewarnai kultur perusahaan dan menghasilkan antara lain etos kerja.

Faktor ketiga, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (selain SDM). Faktor ini berkaitan dengan keinginan pemilik/pimpinan perusahaan untuk mengembangkan perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan antara lain meliputi sumber dana, perputaran modal perusahaan, ukuran kemampuan finansial perusahaan, tingkat (sumber daya) teknologi yang dimiliki, sarana dan prasarana, ukuran perusahaan dan bidang serta skala usaha (Husnan dan Suwarsono, 1992).

Penentuan strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan di PR. Tunjung Tirta Kencana yang berkaitan dengan sumber daya teknologi terutama berhubungan dengan seberapa jauh derajat mekanisasi yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang diharapkan. Hal tersebut berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia dalam menguasai ilmu dan teknologi (Husnan dan Suwarsono, 1992).

Berkaitan dengan strategi PSDM di perusahaan, faktor sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan menentukan jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan, biaya yang diperlukan untuk peningkatan kualitas tenaga kerja, biaya tunjangan tenaga kerja atau juga biaya untuk pemberian pesangon tenaga kerja dan sebagainya.

Faktor keempat, kondisi lingkungan perusahaan. Kondisi lingkungan (eksternal) merupakan semua kondisi diluar perusahaan yang turut mempengaruhi upaya PSDM di perusahaan. Kondisi-kondisi tersebut misalnya keadaan bursa tenaga kerja, tawaran gaji (upah) untuk pekerjaan sejenis pada perusahaan lain, peraturan pemerintah tentang ketenaga kerjaan dan lain-lain. Pada pengembangan

perusahaan, menurut Asri dan Suprihanto (1986) kondisi eksternal yang berpengaruh adalah berupa kebijakan pemerintah termasuk profil dan stabilitas pemerintah, peraturan perundang-undangan; pajak dan kebijakan fiskal dan moneter. Faktor lingkungan ekonomi antara lain sistem perbankan, resesi, inflasi dan pertumbuhan ekonomi. Faktor lingkungan industri seperti persaingan, ukuran dan karakteristik industri, anatara lain tingkat kerja, permintaan pasar, siklus hidup produk dan industri yang berkaitan.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, penentuan strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirtto Kencana akan sangat dipengaruhi oleh faktor tersebut di atas, terutama faktor lingkungan industri. Persaingan dan permintaan pasar mengharuskan perusahaan unggul dalam produk, pelayanan atau inovasi teknologi. Untuk itu, kemampuan SDM yang handal benar-benar dibutuhkan.

Aktor-aktor yang berperan dalam penentuan strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan di P.R. Tunjung Tirtto Kencana adalah pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, tenaga kerja yang bersangkutan, pihak lain yang terkait seperti misalnya badan penyalur tenaga kerja, serikat pekerja ataupun konsultan dan pemerintah.

Tujuan-tujuan dalam penentuan strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirtto Kencana adalah meningkatkan omzet penjualan, peningkatan produktivitas tenaga kerja, peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan, peningkatan keuntungan perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

## B. HIRARKI TINGKAT DUA

Hirarki tingkat dua dari strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana terdiri atas tiga hirarki, yaitu hirarki strategi PSDM melalui pendidikan dan pelatihan, hirarki PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan hirarki PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir.

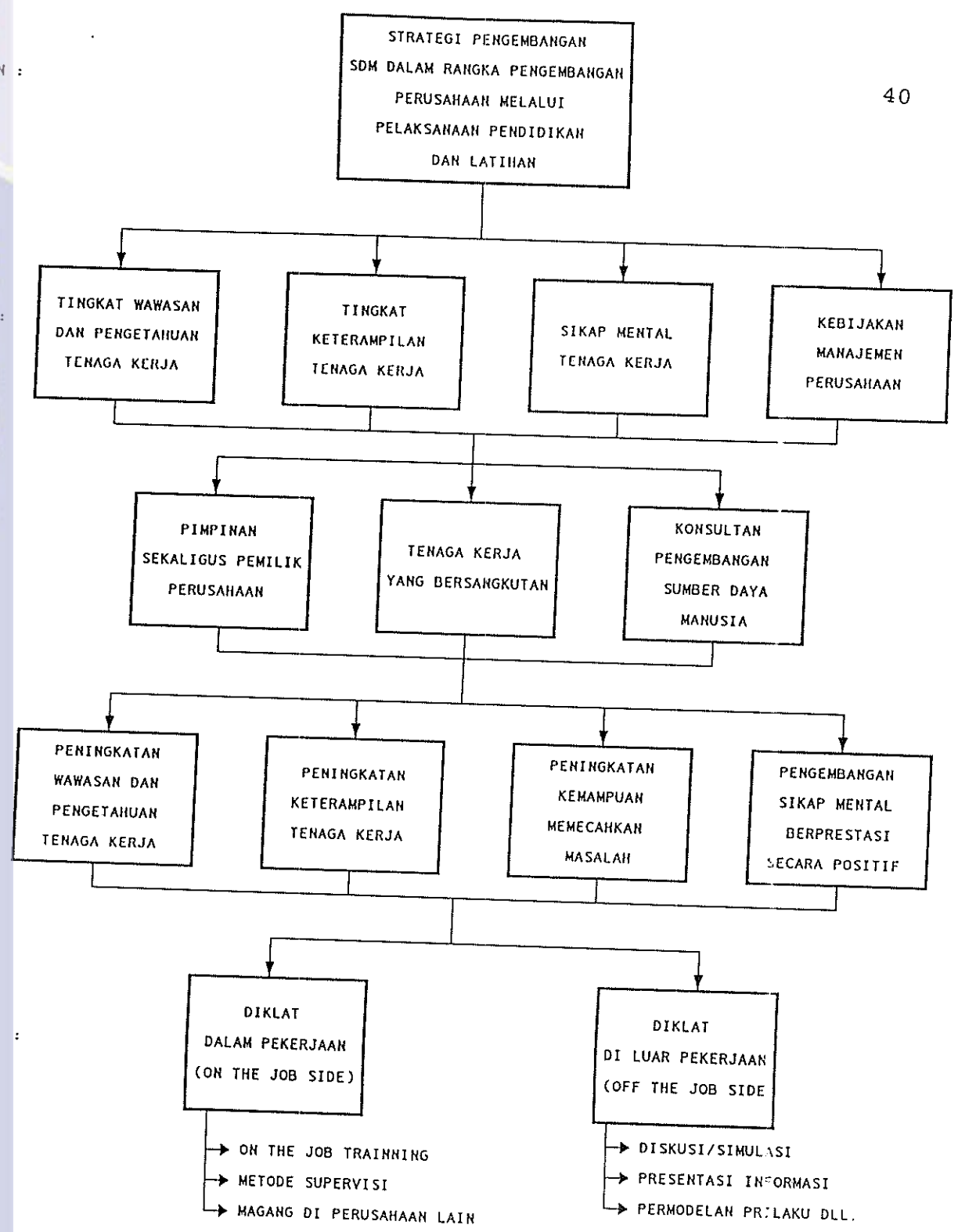
### 1. Hirarki PSDM Melalui Pendidikan Dan Pelatihan

Faktor-faktor yang berpengaruh pada hirarki ini adalah tingkat wawasan/pengetahuan tenaga kerja (kognitif), tingkat keterampilan tenaga kerja (psikomotorik), sikap mental tenaga kerja (afektif) dan kebijakan manajemen perusahaan.

Faktor pertama yaitu tingkat pengetahuan dan wawasan tenaga kerja. Faktor ini berkaitan dengan pengetahuan tenaga kerja atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kesulitan atau hasil tidak sebagaimana yang diharapkan atas suatu tugas dan tanggung jawab dapat disebabkan oleh ketidak jelasan uraian tugas yang diberikan dan juga ketidak tahuan tenaga kerja mengenai tugas dan tanggung jawab tersebut.

Rendahnya tingkat pengetahuan tenaga kerja mengenai bidang pekerjaan (tugas) dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menyebabkan tenaga kerja tersebut tidak mampu bertindak dengan cepat, tepat serta kreatif, walaupun telah diberikan wewenang untuk itu.

Faktor kedua adalah tingkat keterampilan (psikomotorik). Faktor ini berkaitan erat dengan pengalaman tenaga kerja yang bersangkutan. Secara alamiah pada kondisi normal, manusia akan semakin cepat dan produktif



Gambar 3. Hirarki Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Melalui Pelaksanaan Pendidikan Dan Latihan



melakukan suatu pekerjaan bila pekerjaan tersebut dilakukan secara berulang-ulang sampai titik tertentu (kurva belajar).

Faktor keterampilan ini berkaitan erat dengan produktivitas tenaga kerja dan akhirnya dengan produktivitas, efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Faktor yang keempat yaitu sikap mental tenaga kerja. Sikap mental tenaga kerja berkaitan dengan motivasi, cara kerja dan kemampuan bekerjasama serta hal-hal lain yang berhubungan dengan kondisi mental tenaga kerja.

Motivasi tenaga kerja berhubungan dengan kebutuhan tenaga kerja dalam arti luas. Adalah hal yang hampir mustahil terjadi, meningkatkan motivasi tenaga kerja tanpa terlebih dahulu mencukupi kebutuhannya. Kebutuhan itu sendiri bertingkat mulai dari kebutuhan fisiologi (kebutuhan pokok), kebutuhan jaminan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan hingga kebutuhan kesempatan mengembangkan diri (Notoadmodjo, 1992).

Cara kerja, disamping berkaitan dengan faktor pengetahuan dan keterampilan, terutama juga berkaitan dengan faktor sikap mental. Sikap mental yang tidak baik (malas, tidak disiplin, dan lain-lain) terlihat pada cara kerja yang ceroboh, tidak hati-hati dan tidak bertanggung jawab.

Hal yang juga berkaitan erat dengan sikap mental tenaga kerja adalah kemampuan dalam bekerja sama. Kemampuan ini penting dimiliki oleh tenaga kerja, mengingat bahwa perusahaan adalah suatu organisasi dimana usaha pencapaian tujuan dilaksanakan secara bersama-sama secara sinergis.

Tujuan hirarki ini adalah peningkatan wawasan dan pengetahuan tenaga kerja, peningkatan keterampilan tenaga kerja, peningkatan





kemampuan memecahkan masalah dan pengembangan sikap mental berprestasi secara positif.

Berkaitan dengan faktor-faktor serta tujuan dari hirarki penentuan bobot pendidikan dan pelatihan ini, maka metoda yang digunakan adalah metoda pendidikan dan latihan dalam pekerjaan (*On the job side*) dan di luar pekerjaan (*Off the job side*). Metoda-metoda tersebut telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

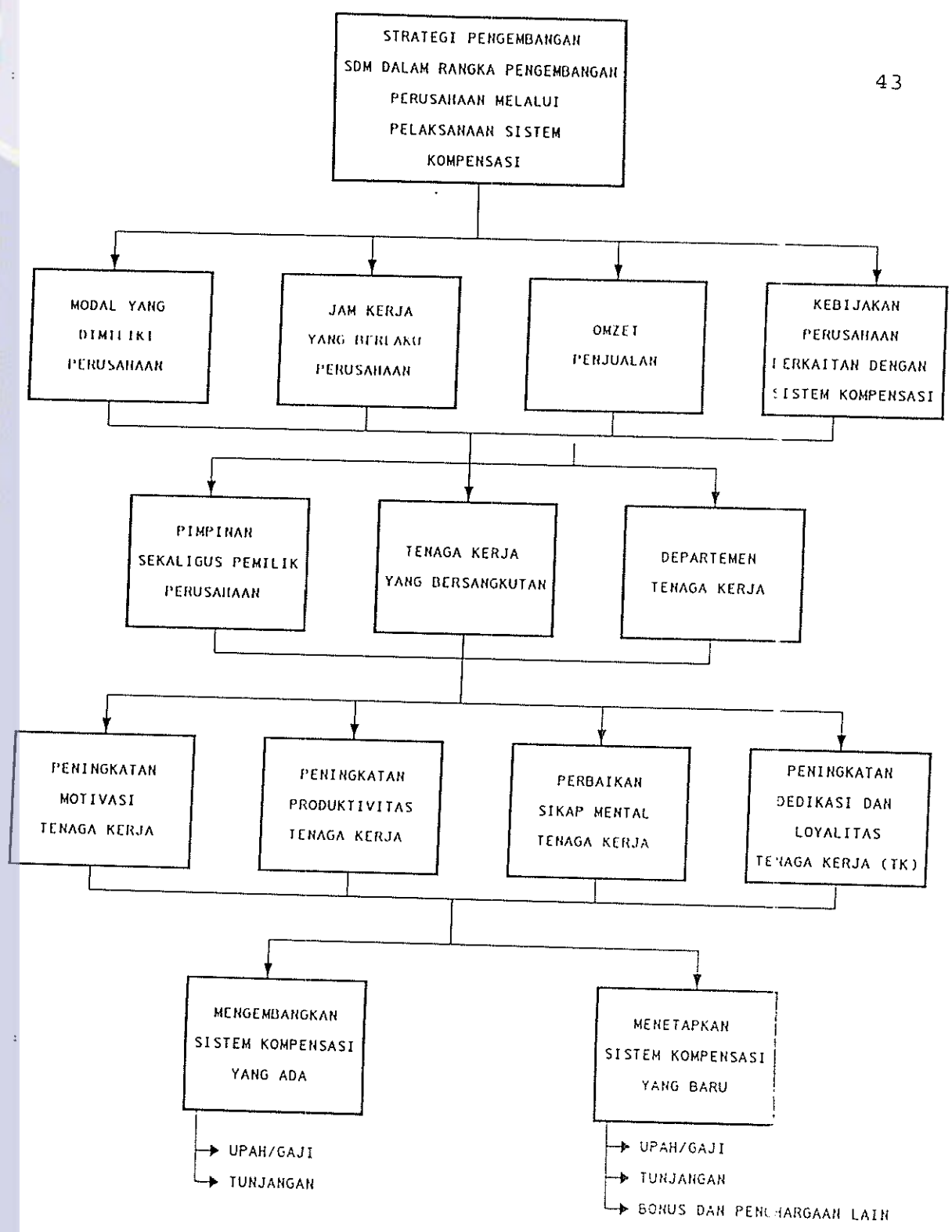
## 2. Hirarki PSDM Melalui Pelaksanaan Sistem Kompensasi

Faktor-faktor yang berpengaruh pada hirarki ini adalah faktor modal perusahaan, jam kerja yang berlaku, omzet penjualan serta kebijakan perusahaan berkaitan dengan sistem kompensasi.

Faktor modal perusahaan terutama berkaitan dengan besar alokasi biaya yang ditetapkan untuk gaji tenaga kerja serta tunjangan-tunjangan lain terhadap tenaga kerja. Tunjangan-tunjangan tersebut terutama berupa tunjangan diluar gaji pokok yang diterima oleh tenaga kerja misalnya bonus berupa tambahan gaji atau bentuk-bentuk lain.

Faktor jam kerja yang berlaku di perusahaan P.R. Tunjung Tirtto Kencana berkaitan erat dengan jumlah gaji (upah) yang diterima oleh tenaga kerja terutama para tenaga kerja borongan di bagian penggilingan (pelinting) rokok. Hal ini terjadi karena upah mereka ditentukan dari banyaknya batang rokok yang mereka.

Faktor omzet penjualan, berpengaruh terhadap sistem kompensasi (upah). Hal ini terjadi karena di P.R. Tunjung Tirtto Kencana, jam kerja tenaga kerja ditentukan oleh besar kecilnya omzet penjualan. Jam kerja berpengaruh terhadap besar kecilnya upah yang diterima.



Gambar 4. Hirarki Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Melalui Pelaksanaan Sistem Kompensasi

SASARAN :

FAKTOR :

AKTOR :

TUJUAN :

ALTERNATIF YANG DITEMPUH :

Faktor kebijakan perusahaan berkaitan dengan sistem pengupahan antara lain menurut Boyce dan Eisen (1972) adalah kondisi pengupahan. Kondisi pengupahan (gaji) maksudnya adalah gaji yang tidak sesuai dengan peraturan, sistem penggajian yang tidak eksplisit atau rentang gaji yang sangat jauh. Hal tersebut merupakan salah satu penyebab perilaku tenaga kerja (karyawan) yang merugikan, produktivitas rendah bahkan tidak bertanggung jawab.

Tujuan-tujuan dari dari hirarki perbaikan sistem kompensasi ini adalah peningkatan motivasi kerja tenaga kerja, peningkatan produktivitas tenaga kerja, perbaikan sikap mental tenaga kerja dan peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja.

Berkaitan dengan faktor-faktor, aktor-aktor serta tujuan-tujuan dari hirarki ini, alternatif-alternatif yang dapat ditempuh adalah mengembangkan sistem kompensasi yang ada dan atau menetapkan sistem kompensasi yang baru.

### 3. Hirarki PSDM Melalui Pelaksanaan Sistem Perencanaan Karir

Faktor-faktor yang berpengaruh dalam hirarki ini adalah faktor kebijakan manajemen perusahaan, ruang lingkup skala usaha perusahaan, kondisi dan kualitas tenaga kerja yang ada dan kultur bisnis (kerja) yang ada di perusahaan.

Faktor kebijakan manajemen perusahaan sehubungan dengan sistem perencanaan karir yang dimaksud adalah kebijakan dan aturan-aturan yang berlaku di perusahaan yang berhubungan dengan karir, seperti bagaimana kebijakan perusahaan tentang promosi dan mutasi, bagaimana kriteria penetapannya.

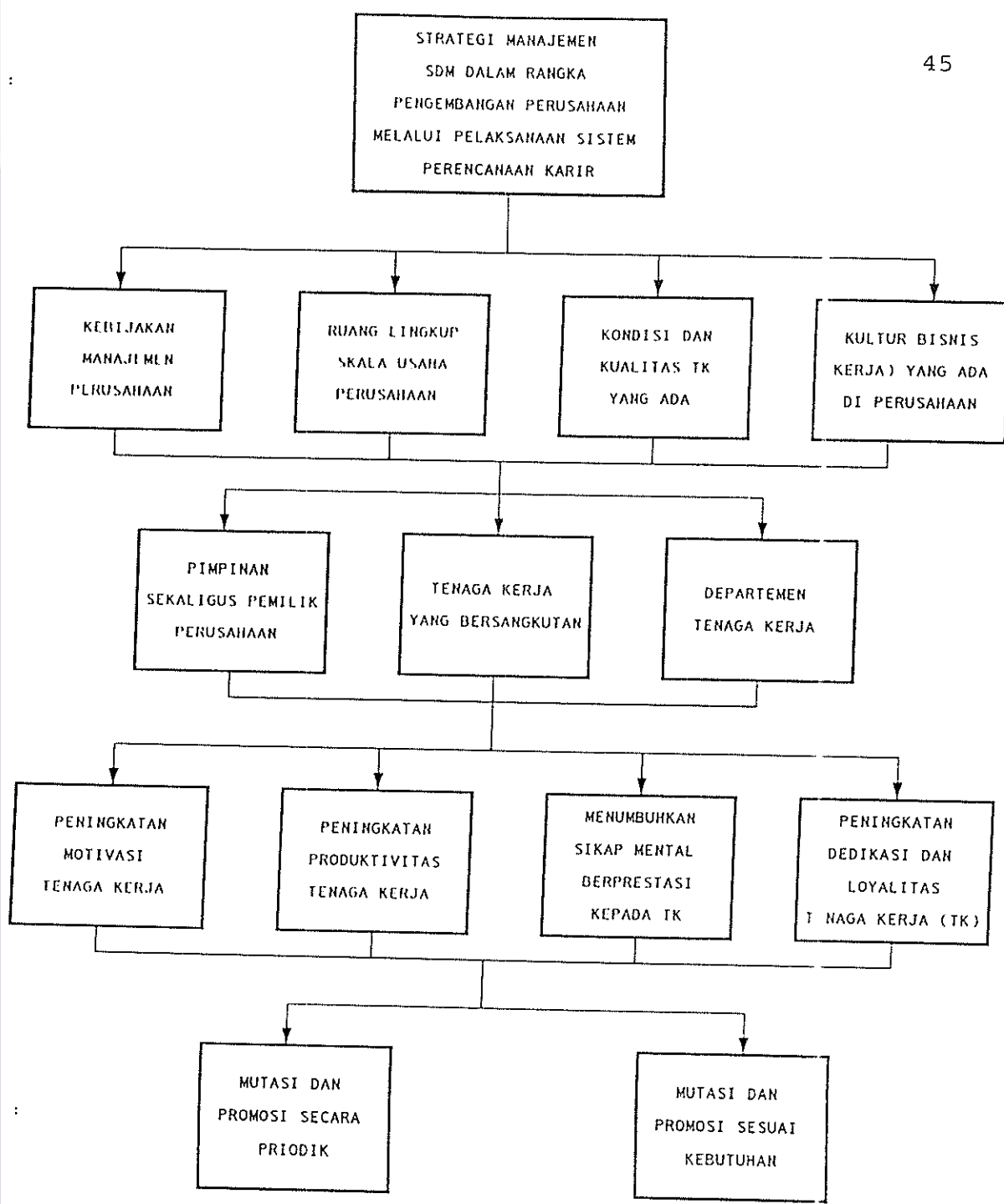
SASARAN :

FAKTOR :

AKTOR :

TUJUAN :

ALTERNATIF YANG DITEMPUH :



Gambar 5. Hirarki Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pengembangan Perusahaan Melalui Pelaksanaan Sistem Perencanaan Karir

Halaman 45 dari 50 halaman  
 1. Ditinjau dari segi sumber daya manusia, maka perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 2. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 3. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 4. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 5. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 6. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 7. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 8. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 9. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.  
 10. Perencanaan karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan karir.

Faktor ruang lingkup skala usaha menentukan sistem perencanaan karir. Perusahaan yang besar dengan skala usaha besar mempekerjakan ribuan tenaga kerja dengan berbagai bagian (divisi) di dalam perusahaan terdapat lebih besar kebutuhan akan kemungkinan untuk mutasi dan promosi dibandingkan dengan perusahaan kecil yang belum mempunyai bagian/divisi (tugas) di dalam perusahaan secara jelas.

Berbicara tentang sistem perencanaan karir tenaga kerja, maka tidak akan terlepas dari prasyarat kualitas tenaga kerja yang bersangkutan. Kualitas tenaga kerja yang antara lain terlihat dari tingkat wawasan, pengetahuan dan keterampilan serta sikap mental, sangat menentukan dalam sistem perencanaan karir mereka.

Salah satu perangkat sistem perencanaan karir adalah promosi jabatan. Promosi jabatan ini misalnya, mengisyaratkan kualifikasi dari kualitas seorang tenaga kerja. Seorang tenaga kerja yang akan dipromosikan menjadi manajer pemasaran misalnya, tentunya harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang memungkinkannya untuk menduduki jabatan tersebut.

Faktor keempat adalah faktor kultur yang ada di dalam perusahaan. Faktor ini merupakan faktor internal yang terdapat dalam perusahaan. Faktor kultur atau budaya yang ada di perusahaan dalam kaitannya dengan perencanaan sistem karir ini adalah berupa budaya kerja dan penghargaan terhadap kerja. Beberapa contoh dari kultur yang ada di perusahaan berkaitan dengan hal di atas adalah adanya sistem primordialisme, budaya senioritas serta budaya-budaya lainnya yang mempengaruhi sistem perencanaan karir.

Tujuan-tujuan dari hirarki ini adalah peningkatan motivasi tenaga kerja, peningkatan produktivitas tenaga kerja, menumbuhkan sikap mental berprestasi kepada tenaga kerja dan peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja.

Metoda-metoda yang digunakan dalam hirarki ini adalah sistem perencanaan karir dengan mutasi dan promosi secara periodik dan atau mutasi dan promosi sesuai dengan kebutuhan.



## VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam rangka pengembangan perusahaan, dengan studi kasus yang dilakukan di perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana memiliki tiga alternatif (komponen strategi). Ketiga komponen strategi tersebut adalah PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir. Ketiga komponen strategi tersebut disusun dalam suatu hirarki, disebut sebagai Hirarki utama.

Hirarki tingkat dua, yang merupakan pengembangan dari hirarki utama, terdiri atas tiga buah hirarki. Hirarki tersebut adalah pengembangan (penjabaran) masing-masing dari ketiga komponen strategi di atas.

Penilaian terhadap hirarki dilakukan melalui pengisian kuisisioner Proses Hirarki Analitik (PHA) oleh responden yang telah ditetapkan. Pada tahap pertama dilakukan penilaian terhadap hirarki utama. Penilaian selanjutnya juga dilakukan terhadap hirarki tingkat dua.

Menurut Saaty (1993) prinsip penilaian terhadap hirarki dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan atau prioritas antara satu elemen dengan elemen lainnya yang berbeda pada satu tingkat (level) berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti pertimbangan faktor yang mempengaruhi, tujuan yang ingin dicapai, dan pertimbangan lainnya. Nilai yang diberikan responden diperoleh berdasarkan hasil perbandingan berpasangan, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan " Expert Choice Ver. 8.0 ". Dari hasil penilaian tersebut diperoleh bobot untuk masing-masing elemen yang berada dalam setiap level hirarki.

## A. HIRARKI UTAMA

Berdasarkan penilaian yang dilakukan terhadap hirarki utama, didapat bobot dan prioritas alternatif (komponen) strategi seperti dapat dilihat pada Tabel 3. PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan latihan memperoleh prioritas pertama dengan bobot sebesar 0.655.

Tabel 3. Bobot dan prioritas alternatif strategi yang dipilih sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan perusahaan.

No	Alternatif Strategi	Bobot	Prioritas
1.	Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan	0.655	1
2.	Pelaksanaan Sistem Kompensasi	0.229	2
3.	Pelaksanaan Sistem Perencanaan Karir	0.116	3

PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan memiliki beberapa alasan yang kuat untuk dilaksanakan. Pertama, kondisi kualitas sumber daya manusia di perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana relatif masih rendah, terutama untuk level pekerjaan staf, hal ini terutama ditunjukkan oleh rendahnya etos, kreativitas dan motivasi kerja.

Kedua, rendahnya etos, kreativitas dan motivasi kerja terutama disebabkan oleh karena kurangnya wawasan, pengetahuan dan sikap mental yang proporsional terhadap pekerjaan yang diberikan. Dengan demikian pelaksanaan pendidikan dan

pelatihan sebagai upaya *Up grading* (peningkatan kualitas) sumber daya manusia dipandang lebih efektif dan efisien untuk dilaksanakan setidaknya untuk saat ini.

Alasan yang ketiga adalah karena pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dipandang dapat memberikan manfaat ganda sekaligus kepada perusahaan, terutama melalui program *on the job training*. Melalui program ini diharapkan perusahaan melakukan investasi sumber daya manusia yang out putnya adalah SDM yang berkualitas, disamping itu pekerjaan yang ada juga dapat diselesaikan.

Tujuan dari strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana yang paling utama adalah meningkatkan omzet penjualan (dengan bobot sebesar 0.277). Hal ini didasari oleh keinginan perusahaan ini untuk memenuhi target pasarnya. Target pasar yang dimaksud adalah dapat menjadi 'Market Leader' bagi rokok sekelasnya, dengan segmen pasar pembeli golongan menengah kebawah terutama pada daerah pedesaan. Bagi perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana, peningkatan omzet penjualan merupakan upaya peningkatan aset perusahaan, yang berarti pula peningkatan alokasi dana (anggaran) bagi berbagai aktivitas perusahaan, termasuk untuk kegiatan peningkatan kesejahteraan para tenaga kerjanya.

Melalui upaya PSDM diharapkan tercipta tenaga kerja yang handal dan berkualitas. Peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan, peningkatan produktivitas tenaga kerja dan akhirnya kelangsungan hidup perusahaan, berturut-turut adalah prioritas tujuan yang diharapkan dengan upaya PSDM tersebut. Nilai bobot dan prioritas tujuan-tujuan yang diharapkan dari PSDM ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Aktor yang paling berperan dalam upaya PSDM ini adalah pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, dengan bobot sebesar 0.647. Aktor ini memiliki wewenang penuh dalam rangka pengembangan tenaga kerja di P.R. Tunjung Tirto Kencana. Semua kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan tenaga kerja ditetapkan dan dilaksanakan atas instruksinya.

Tabel 4. Bobot dan prioritas tujuan yang ingin dicapai dari penetapan strategi pengembangan sumberdaya manusia dalam rangka pengembangan perusahaan di P.R. Tunjung Tirto Kencana.

No	Tujuan yang ingin dicapai	Bobot	Prioritas
1.	Peningkatan produktivitas perusahaan	0.248	3
2.	Peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan	0.270	2
3.	Peningkatan omzet penjualan	0.277	1
4.	Kelangsungan hidup perusahaan	0.204	4

Tenaga kerja yang bersangkutan sebagai aktor yang berperan dalam upaya PSDM di perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana, terutama berkaitan dengan kualitas tenaga kerja yang ada. Jika pemilik sekaligus pimpinan perusahaan lebih berorientasi kepada kebijakan apa yang ditetapkan, maka tenaga kerja yang bersangkutan lebih berorientasi pada keinginan diri untuk berkembang. Nilai bobot dan prioritas dari aktor-aktor yang berperan pada PSDM diberikan pada Tabel 5.

Penetapan alternatif PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan, terutama dipengaruhi oleh faktor sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Besarnya pengaruh ini terlihat dari nilai bobot dan prioritas yang tinggi, yang diberikan untuk faktor ini (0.673), seperti terlihat pada Tabel 6.

Pihak P.R. Tunjung Tirto kencana dalam penerapan PSDM akan selalu melihat kemampuan sumber daya yang dimilikinya. Diyakini bahwa bagaimanapun baiknya suatu strategi yang ditetapkan tidak akan dapat dilaksanakan dan menghasilkan tujuan yang diharapkan tanpa ada dukungan sumber daya untuk mencapainya.

Tabel 5. Bobot dan prioritas aktor yang berperan dalam penentuan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan perusahaan.

No	Aktor/pelaku	Bobot	Prioritas
1.	Pemilik sekaligus Pimpinan Perusahaan	0.647	1
2.	Tenaga kerja yang Bersangkutan	0.214	2
3.	Pihak penyalur Tenaga kerja (biro penyalur tenaga kerja)	0.073	3
4.	Departemen Tenaga Kerja	0.066	4

Asri dan Suprihanto (1986) menyebutkan bahwa faktor sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang berkaitan dengan keinginan perusahaan (P.R. Tunjung Tirto Kencana) untuk mengembangkan dirinya, antara lain meliputi sumber dana, perputaran modal perusahaan, tingkat sumber daya teknologi yang dimiliki, sarana dan prasarana, ukuran perusahaan dan bidang serta skala usaha.

Tingkat teknologi sebagai salah satu aspek pada faktor sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan misalnya, adalah seberapa besar derajat mekanisasi yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang diharapkan dimasa yang akan datang (pengembangan perusahaan). Jika pada perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana diinginkan sebagian besar pekerjaan yang dilakukan dengan tenaga manusia akan digantikan oleh mesin (mekanisasi) seperti pada proses pelinting rokok dan pengepakan. maka pembelian mesin-mesin untuk keperluan tersebut harus dilakukan. Untuk hal ini apakah pihak P.R. Tunjung Tirto Kencana memiliki kesanggupan dari segi finansial. Demikian pula halnya dukungan sumber daya manusia yang ada yang akan menjalankan mesin tersebut perlu dididik dan dilatih secara khusus.



Tabel 6. Bobot dan prioritas Faktor yang berpengaruh dalam penentuan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan perusahaan.

No	Faktor yang Berpengaruh	Bobot	Prioritas
1.	Kualitas Sumber Daya Manusia Yang Ada	0.214	2
2.	Arah Kebijakan Perusahaan	0.072	3
3.	Sumber Daya Yang Dimiliki Perusahaan	0.673	1
4.	Kondisi Lingkungan Perusahaan Berkaitan Dengan Kualitas SDM	0.041	4

## B. HIRARKI TINGKAT DUA

Pada hirarki tingkat dua terdapat tiga buah hirarki, yaitu hirarki PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir.

Dari hasil penilaian terhadap hirarki utama, walaupun memberikan bobot dan prioritas pertama pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya PSDM, akan tetapi pengembangan lebih lanjut juga dilakukan terhadap kedua hirarki PSDM yang lainnya.

Hal tersebut di atas, dilakukan dengan mempertimbangan faktor fleksibilitas dan kesinambungan strategi yang dibentuk. Fleksibilitas dan kesinambungan yang dimaksud adalah bahwa tenaga kerja (sumber daya manusia)



yang ada setelah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai cenderung menginginkan bentuk kompensasi dan jenjang karir yang sesuai. Penilaian terhadap hirarki tingkat dua memberikan hasil sebagai berikut:

### 1. Bobot dan Prioritas Pelaksanaan Pendidikan Dan Latihan

Faktor yang berpengaruh pada penentuan bobot pendidikan dan latihan ini adalah faktor tingkat wawasan dan pengetahuan tenaga kerja, tingkat keterampilan tenaga kerja, sikap mental tenaga kerja dan kebijakan manajemen perusahaan. Nilai bobot dan prioritas dari masing-masing faktor tersebut diberikan pada Tabel 7.

Tenaga kerja pada level (tingkat) staf, lebih berorientasi pada pekerjaan-pekerjaan yang menuntut kemampuan manajerial yang baik. Untuk itu wawasan dan pengetahuan atas suatu bidang pekerjaan sangat penting artinya. Kemampuan manajemen yang baik tidak mungkin hadir tanpa tenaga kerja yang bersangkutan memiliki pengetahuan dan wawasan baik tentang tugas pekerjaan yang diembannya.

Tabel 7. Bobot dan Prioritas Faktor yang Berpengaruh Pada Pendidikan dan Latihan.

No	Faktor yang berpengaruh	Bobot	Prioritas
1.	Tingkat wawasan dan pengetahuan tenaga kerja	0.528	1
2.	Tingkat keterampilan tenaga kerja	0.210	2
3.	Sikap mental tenaga kerja	0.024	4
4.	Kebijakan manajemen perusahaan	0.052	3

Sebaliknya tenaga kerja pada bagian teknis operasional, bekerja lebih banyak berdasarkan kemampuan dan keterampilan anggota tubuh, tangan, kaki atau anggota tubuh lainnya. Dengan demikian faktor keterampilan merupakan faktor utama yang berpengaruh pada tenaga kerja pada level ini.

Aktor yang paling berperan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini adalah tenaga kerja yang bersangkutan. Besarnya peran tersebut terlihat dari nilai bobot yang diberikan pada aktor ini yaitu sebesar 0.472. Nilai bobot dan prioritas aktor-aktor yang berperan diberikan pada Tabel 8.

Konsultan pengembangan sumber daya manusia atau supervisor merupakan aktor kedua yang juga memiliki peran yang sangat besar pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Peran konsultan atau supervisor ini terutama untuk merancang dan menjamin terlaksananya program pelatihan tersebut secara efektif.

Tabel 8. Bobot dan prioritas Aktor yang berperan dalam pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan.

No	Aktor yang Berperan	Bobot	Prioritas
1.	Pimpinan sekaligus Pemilik Perusahaan	0.155	3
2.	Tenaga Kerja Yang Bersangkutan	0.472	1
3	Konsultan Pengembangan Sumber Daya Manusia Atau Supervisor	0.373	2

Mengingat keterbatasan sumber daya perusahaan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, kebutuhan akan konsultan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk segera dipenuhi.

Sesuai dengan faktor-faktor yang berpengaruh pada sistem pendidikan dan pelatihan, seperti disebutkan di atas, tujuan pendidikan dan pelatihan inipun disesuaikan dengan faktor-faktor tersebut. Nilai bobot dan prioritas masing-masing tujuan diberikan pada Tabel 9.

Selanjutnya, bertitik tolak dari bobot dan prioritas tujuan yang diberikan pada Tabel 9 di atas, dua metode yang ditawarkan adalah metoda pendidikan dan pelatihan didalam pekerjaan dan metoda pendidikan dan pelatihan di luar pekerjaan. Nilai bobot dan prioritas masing-masing metoda diberikan pada Tabel 10.

Pendidikan dan pelatihan dalam pekerjaan merupakan prioritas pertama yang akan dilaksanakan di P.R. Tunjung Tirto Kencana. Bentuk praktis dari metoda pendidikan dan pelatihan dalam pekerjaan ini misalnya adalah sistem supervisi. Sistem supervisi dilaksanakan oleh perusahaan, dimana tenaga kerja diawasi dan dilatih secara langsung oleh tenaga kerja lain yang lebih berpengalaman.

Tabel 9. Bobot dan prioritas tujuan yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan.

No	Tujuan yang ingin dicapai	Bobot	Prioritas
1.	Peningkatan wawasan dan pengetahuan tenaga kerja	0.416	1
2.	Peningkatan keterampilan tenaga kerja	0.209	3
3.	Peningkatan kemampuan memecahkan masalah	0.269	2
4.	Pengembangan sikap mental berprestasi secara positif	0.106	4

Pendidikan dan pelatihan dalam pekerjaan bagi P.R. Tunjung Tirto Kencana, dalam beberapa hal dipandang lebih efisien, lebih mudah dilaksanakan, biaya lebih murah, hasilnya (efek) bagi perusahaan langsung dirasakan dan bagi tenaga kerja yang bersangkutan langsung dapat mengenal dan menyesuaikan diri dengan permasalahan yang ada.

Tabel 10. Bobot dan prioritas metoda yang digunakan pada pendidikan dan pelatihan.

No	Metoda Diklat	Bobot	Prioritas
1.	Diklat dalam pekerjaan (on the job side)	0.698	1
2.	Diklat di luar pekerjaan (off the job side)	0.302	2

## 2. Bobot Dan Prioritas Perbaikan Sistem Kompensasi

Faktor-faktor yang berpengaruh pada penentuan bobot dan prioritas sistem kompensasi adalah faktor modal yang dimiliki oleh perusahaan, jam kerja yang berlaku di perusahaan, omzet penjualan dan faktor kebijakan perusahaan berkaitan dengan sistem kompensasi. Nilai bobot dan prioritas masing-masing faktor diberikan pada Tabel 11.

Faktor modal yang dimiliki oleh perusahaan dan omzet perusahaan adalah dua faktor yang memiliki bobot dan prioritas utama. Hal tersebut adalah karena alokasi biaya-biaya yang ditetapkan serta tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada tenaga kerja selalu berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyediakan anggaran-anggaran tersebut.

Adapun sumber utama dari anggaran tersebut adalah dari perolehan (*revenue*) penjualan perusahaan (*omzet penjualan*). Dengan demikian bagi perusahaan PR. Tunjung Tirta Kencana peningkatan omzet penjualan akan dapat meningkatkan modal (aset) perusahaan. Peningkatan aset perusahaan akan dapat menunjang seluruh program (strategi) yang telah ditetapkan, termasuk upaya PSDM dengan perbaikan sistem kompensasi.

Tabel 11. Bobot dan prioritas faktor yang berpengaruh pada kompensasi

No	Faktor yang Berpengaruh	Bobot	Prioritas
1.	Modal Yang Dimiliki Perusahaan	0.585	1
2.	Jam Kerja Yang Berlaku di perusahaan	0.217	2
3.	Omzet Penjualan	0.137	3
4.	Kebijakan Perusahaan berkaitan dengan sistem kompensasi	0.061	4

Aktor-aktor yang berperan pada pelaksanaan sistem kompensasi ini adalah pemilik sekaligus pimpinan perusahaan, tenaga kerja yang bersangkutan dan pihak departemen tenaga kerja. Dari hasil penilaian seperti terlihat pada Tabel 12, nilai bobot dan prioritas tertinggi ada pada pemilik sekaligus pimpinan perusahaan.

Peran tenaga kerja yang bersangkutan pada pelaksanaan sistem kompensasi ini terutama berkaitan dengan penerimaan mereka terhadap bentuk kompensasi yang berlaku di perusahaan. Peran Depnaker (Departemen Tenaga

Kerja) pada pelaksanaan sistem kompensasi ini berkaitan dengan pelaksanaan undang-undang ketenagakerjaan (Upah Minimum Regional, KFM dan sebagainya).

Tujuan-tujuan yang diharapkan dari perbaikan sistem kompensasi ini adalah peningkatan motivasi kerja tenaga kerja, peningkatan produktivitas tenaga kerja, perbaikan sikap mental tenaga kerja dan peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja. Nilai bobot dan prioritas masing-masing tujuan tersebut diberikan pada Tabel 13. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tujuan dengan prioritas utama yang diharapkan. Melalui perbaikan sistem kompensasi, diharapkan motivasi tenaga kerja meningkat. Selanjutnya peningkatan motivasi diharapkan akan meningkatkan minat, keseriusan dan etos kerja. Melalui peningkatan etos kerja pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Tabel 12. Bobot dan prioritas faktor yang berpengaruh pada kompensasi.

No	Aktor Yang Berperan	Bobot	Prioritas
1.	Pimpinan Sekaligus Pemilik	0.532	1
2.	Tenaga Kerja yang Bersangkutan	0.411	2
3.	Depnaker	0.057	3

Berkaitan dengan faktor dan tujuan utama yang diharapkan dari perbaikan sistem kompensasi ini, maka alternatif yang ditempuh terdiri dari: Mengembangkan sistem kompensasi yang ada dan penetapan sistem kompensasi baru. Nilai bobot dan prioritas dari masing-masing metoda diberikan pada Tabel 14.



Mengembangkan sistem kompensasi yang ada, maksudnya adalah sistem kompensasi berupa sistem pengajian dan sistem pengupahan yang sudah ada dan berlaku selama ini di perusahaan tetap terus digunakan dengan atau tanpa penyesuaian. Sistem kompensasi yang berlaku selama ini di P.R. Tunjung Tirta Kencana selama ini dirasa masih terbatas pada pelaksanaan sistem pengupahan/penggajian, sementara itu sistem kompensasi lain berupa bonus dan tunjangan, penghargaan prestasi kerja secara layak belum berlaku secara optimal.

Tabel 13. Bobot dan prioritas tujuan yang ingin dicapai dari penerapan sistem kompensasi.

No	Tujuan yang ingin dicapai	Bobot	Prioritas
1.	Peningkatan motivasi kerja tenaga kerja	0.427	1
2.	Peningkatan produktivitas tenaga kerja	0.310	2
3.	Perbaikan sikap mental tenaga kerja	0.068	4
4.	Peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja	0.195	3

Metoda yang memiliki bobot dan prioritas pertama dalam perbaikan sistem kompensasi adalah melalui pengembangan sistem kompensasi yang baru. Pada sistem kompensasi yang baru, disamping upah dan gaji yang sudah ada (akan ditinjau kembali), juga dikembangkan sistem penghargaan prestasi kerja, piagam (pujian), bonus dan lain sebagainya.

Disadari bahwa, manusia sebagai tenaga kerja dengan segala kelebihan dan keterbatasannya, tidak hanya membutuhkan uang (materi) sebagai kompensasi atas jasa dan jerih payahnya. Namun, lebih jauh manusia seperti yang disebutkan oleh Maslow dalam Notoadmodjo (1992) memiliki kebutuhan

secara hirarki: Kebutuhan fisiologi, Kebutuhan terhadap jaminan keamanan, Kebutuhan yang bersifat sosial, Kebutuhan yang bersifat pengakuan dan penghargaan dan Kebutuhan akan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Sejalan dengan pemikiran di atas, maka penetapan sistem kompensasi disamping upah dan gaji, diharapkan akan meningkatkan motivasi, etos kerja dan akhirnya produktivitas kerja tenaga kerja.

Tabel 14. Bobot dan prioritas alternatif yang ditempuh pada penerapan sistem kompensasi.

No	Alternatif strategi	Bobot	Prioritas
1.	Mengembangkan sistem kompensasi yang ada	0.273	2
2.	Menetapkan sistem kompensasi yang baru	0.727	1

### 3. Bobot Dan Prioritas Pelaksanaan Sistem Perencanaan Karir

Faktor-faktor yang berpengaruh pada penentuan bobot dan prioritas sistem perencanaan karir adalah kebijakan manajemen perusahaan, ruang lingkup skala usaha perusahaan, kondisi dan kualitas tenaga kerja yang ada dan faktor kultur bisnis (kerja) yang ada di perusahaan. Nilai bobot dan prioritas masing-masing faktor diberikan pada Tabel 15.

Di perusahaan P.R. Tunjung Tirta Kencana, faktor kebijakan manajemen perusahaan merupakan prioritas pertama dengan bobot tertinggi yang berpengaruh pada penentuan bobot sistem perencanaan karir. Faktor kebijakan manajemen perusahaan tersebut berhubungan dengan seluruh kebijakan yang ditetapkan perusahaan, dan berkaitan dengan sistem karir, seperti kebijakan tentang mutasi dan promosi jabatan.

Sistem perencanaan karir merupakan suatu kegiatan yang terpadu dan berhubungan dengan banyak faktor. Perusahaan sebagai penyelenggara kegiatan perencanaan karir tenaga kerjanya perlu merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan tersebut secara baik. Kegiatan tersebut juga perlu diintegrasikan dengan seluruh kebijakan yang ditetapkan.

Berkaitan dengan prioritas pertama faktor yang berpengaruh di atas, tujuan utama yang diharapkan dari aktivitas perencanaan karir di P.R. Tunjung Tirta Kencana adalah peningkatan produktivitas tenaga kerja. Nilai bobot dan prioritas tujuan-tujuan yang ingin dicapai diberikan pada Tabel 16.

Aktivitas perencanaan karir diharapkan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Siagian (1987) menyebutkan bahwa perhatian yang lebih besar dari bagian personalia (perusahaan) terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan. Dengan adanya sasaran karir yang jelas, para tenaga kerja akan terdorong untuk mengembangkan potensinya, untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif.

Tabel 15. Bobot dan prioritas faktor yang berpengaruh pada sistem perencanaan karir.

No	Faktor yang berpengaruh	Bobot	Prioritas
1.	Kebijakan manajemen perusahaan	0.585	1
2.	Ruanglingkup skala usaha perusahaan	0.217	2
3.	Kondisi dan kualitas tenaga kerja yang ada	0.137	3
4.	Kultur bisnis (kerja) yang ada di perusahaan	0.061	4

Alternatif yang ditempuh dalam sistem perencanaan karir di perusahaan PR. Tunjung Tirto Kencana terdiri dari mutasi dan promosi secara periodik serta mutasi dan promosi disesuaikan dengan kebutuhan. Nilai bobot dan prioritas kedua alternatif strategi tersebut diberikan pada Tabel 17.

Sistem perencanaan karir secara periodik yang dimaksud adalah suatu sistem perencanaan karir tenaga kerja yang dibuat secara priodik, setiap tahun atau enam bulan sekali. Perencanaan karir tenaga kerja dilakukan secara terus-menerus yang sesuai dengan waktu di atas terhadap tenaga kerja yang memenuhi syarat tertentu.

Tabel 16. Bobot dan prioritas tujuan yang ingin dicapai dari perencanaan sistem karir.

No	Tujuan yang ingin dicapai	Bobot	Prioritas
1.	Peningkatan motivasi kerja tenaga kerja	0.563	1
2.	Peningkatan produktivitas tenaga kerja	0.258	2
3.	Menumbuhkan sikap mental berprestasi kepada tenaga kerja	0.120	3
4.	Peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja	0.045	4

Mutasi dan promosi yang disesuaikan dengan kebutuhan memperoleh bobot dan prioritas pertama untuk dilaksanakan, hal ini mengingat bahwa skala usaha perusahaan yang masih kecil tidak memungkinkan perputaran posisi jabatan tenaga kerja yang dilakukan secara terus menerus dan periodik. Disamping itu juga karena adanya keterbatasan jenjang karir yang mungkin dimiliki oleh perusahaan. Jenjang (tahapan) karir yang mungkin dilalui oleh seorang tenaga kerja di P.R. Tunjung Tirto Kencana masih terbatas pada

tahapan : mandor, supervisor dan manajer. Berdasarkan hal tersebut, tentunya belum memungkinkan untuk melaksanakan mutasi dan promosi (perencanaan karir) yang dilakukan secara periodik dan terus menerus.

Tabel 17. Bobot dan prioritas alternatif yang ditempuh dari perencanaan sistem karir.

No	Alternatif strategi	Bobot	Prioritas
1.	Mutasi dan promosi secara periodik	0.481	2
2.	Mutasi dan promosi disesuaikan dengan kebutuhan	0.519	1

Mengingat alasan tersebut di atas, maka mutasi dan promosi yang disesuaikan dengan kebutuhan sebagai alternatif yang ditempuh dari perencanaan karir merupakan alternatif yang mungkin dilaksanakan di perusahaan P.R. Tunjung Tirto Kencana. (bobot dan prioritas pertama untuk dikembangkan).

### C. STRUKTUR ORGANISASI

Berkaitan erat dengan strategi pengembangan sumber daya manusia terutama dalam organisasi perusahaan, maka tidak terlepas dari masalah bentuk dan efektivitas struktur organisasi yang ada.

Perusahaan kecil walaupun mempunyai masalah-masalah organisasional yang lebih sedikit dibandingkan dengan perusahaan besar, akan tetapi keduanya seharusnya mempunyai struktur formal untuk menjamin agar tenaga kerja (orang) melaksanakan tugas yang mengarah ke pencapaian tujuan perusahaan.

P.R. Tunjung Tirto kencana hingga kajian ini dilakukan belum memiliki struktur organisasi secara formal. Struktur organisasi formal yang dimaksud adalah suatu sistem tugas, hubungan wewenang, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban yang dirancang oleh manajemen agar pekerjaan dapat dilakukan, serta tertera (tertulis) secara jelas dalam suatu bagan organisasi (Swastha dan Sukotjo, 1985).

Struktur organisasi yang ada selama ini di P.R. Tunjung Tirto Kencana adalah berupa struktur informal. Pola hubungan terjadi karena adanya interaksi antara tenaga kerja yang ada. Pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab dan pertanggungjawaban tidak diatur secara tegas serta tidak ada uraian tertulis dari pola hubungan tersebut.

Atas dasar kondisi tersebut di atas dan untuk memastikan terlaksannya strategi Pengembangan Sumber daya Manusia (PSDM) yang dirancang, maka setidaknya pola hubungan yang sudah ada selama ini syogyanya diformalkan keberadaannya. Adapun untuk bentuk struktur organisasi yang lebih baik untuk mengantisipasi perkembangan perusahaan lebih lanjut kiranya memerlukan kajian lebih lanjut. Bentuk struktur organisasi yang ada di P.R. Tunjung Tirto Kencana yang seyogyanya diformalkan adalah seperti diberikan pada Lampiran 2.



## VII. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. KESIMPULAN

Sebagai perusahaan dengan skala usaha yang relatif masih kecil, P.R. Tunjung Tirto Kencana dalam rangka pengembangan dirinya banyak menghadapi masalah. Masalah-masalah tersebut antara lain adalah masalah struktur organisasi, masalah produksi, masalah rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia dan masalah pemasaran.

Dari hasil observasi, diketahui bahwa masalah pokok yang dihadapi perusahaan adalah masalah rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia. Hal ini ditandai dengan rendahnya tingkat wawasan, pengetahuan dan disiplin tenaga kerja. Dengan demikian upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan sehubungan dengan pengembangan perusahaan ini.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap upaya PSDM adalah : Kualitas Sumber Daya Manusia yang ada, arah kebijakan perusahaan, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan kondisi lingkungan yang berkaitan dengan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada.

Kriteria-kriteria yang ingin dicapai sehubungan dengan upaya PSDM adalah : Produktivitas, efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan dan omzet penjualan yang tinggi serta kemampuan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan berkaitan dengan pengembangan perusahaan ini adalah tenaga kerja yang memiliki tingkat wawasan, pengetahuan dan keterampilan yang tinggi serta mampu memecahkan segala permasalahan yang ada serta memiliki sikap mental untuk berprestasi secara positif.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam rangka pengembangan perusahaan memiliki tiga alternatif strategi, yaitu PSDM melalui pelaksanaan pendidikan dan latihan, PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dan PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir. Ketiga alternatif tersebut dikembangkan dengan memperhatikan faktor fleksibilitas dan kesinambungan strategi yang dibentuk. Prioritas unggulan untuk dilaksanakan didasarkan pada hasil penilaian terhadap bobot dan prioritas masing-masing alternatif.

Dari hasil penilaian diperoleh prioritas pertama alternatif strategi PSDM dalam rangka pengembangan perusahaan adalah melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, metoda yang mendapat prioritas pertama untuk diterapkan adalah metoda pendidikan dan latihan di dalam pekerjaan, melalui cara-cara *In The Job Training, metoda supervisi dan magang*.

PSDM melalui pelaksanaan sistem kompensasi dibatasi oleh modal yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan utama pelaksanaan sistem kompensasi adalah peningkatan motivasi kerja tenaga kerja. Alternatif pelaksanaan sistem kompensasi yang utama adalah dengan menetapkan sistem kompensasi yang baru.

PSDM melalui pelaksanaan sistem perencanaan karir, terutama dipengaruhi oleh kebijakan manajemen perusahaan. Alternatif yang ditempuh dalam pelaksanaan sistem perencanaan karir adalah melalui mutasi dan promosi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pelaksanaan Strategi yang dibentuk harus didukung oleh bentuk struktur organisasi yang formal. Untuk itu agar strategi yang ditetapkan dapat berjalan secara optimum, maka setidaknya struktur organisasi yang telah ada (berlaku) di PR. Tunjung Tirto Kencana seyogyanya diformalkan keberadaannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 1978. Perencanaan Jangka Panjang. Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, Jakarta.
- Anthony, R.N. , J. Dearden, and N.M. Bedford. 1992. Sistem Pengendalian Manajemen. Jilid I. Terjemahan. Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Asri, M. dan J. Suprihanto. 1986. Manajemen Perusahaan. Pendekatan Operasional. Edisi satu. BPFE, Yogyakarta.
- Boone, L.E. and D.L. Kurtz. 1977. Contemporary Marketing. The Pryden Press-Hinsdale. Illionis.
- Boyce R.O. and H. Eisen. 1972. Management Diagnosis: Practical Guide. Longman, London.
- Byars, L.L. 1984. Strategic Management Planning and Implementation, Concept and Cases, Harper and Row Publisher, New York.
- Daft, R.L., K.D. Skivington, dan M.P. Sharfam. 1987. Cases and Aplication Organisation Theory. West Publishing, ST. Paul.
- Dharmmesta, B. Swastha. 1993. Pengantar Bisnis Moderen, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Eriyatno. 1987. Analisa Sistem Industri Pangan. PAU Pangan dan Gizi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Handoko, H.T. 1989. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Haji Mas Agung, Jakarta.
- Humble, W. 1975. Manajemen by Objective. Terjemahan. Pustaka Binaman Pressindo, jakarta.
- Husnan S. dan Suwarsono. 1992. Studi Kelayakan Proyek. Edisi Kedua. UPP-AMP YKPN, Yogyakarta.
- Jas, W.S. 1994. Sistem Perencanaan Strategis Pelatihan manajer Operasional Pada PT Buana Grahakreasi Semarang. Skripsi. Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Katz, R.L. 1990. Cases and Concept in Corporate Strategy. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ma'arif, S. 1995. Pengembangan Sumber Daya Manusia Agroindustri Melalui Peningkatan Produktivitasnya. Jurnal Teknologi Pertanian, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.

- Manetsch , T.J. and G.I. Park. 1977. *System Analysis and Simulation With Application to Economic and Social System*. Michigan State University, Michigan.
- Mody, J and W. Noe. 1993. *Strategy of Social Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Murtiningsih. 1993. *Strategi dan Program manajemen Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.
- Notoadmodjo, S. 1992. *Pengembangan Sumber daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Saaty, T.L. 1993. *The Analytical Hierarchy Process, Planning Priority and Setting Resources Allocation*. Mc. Graw Hill Int. Book Company, New York.
- Siagian, S.P. 1987. *Pengembangan Sumber daya Manusia Insani*. Gunung Agung, Jakarta.
- Silalahi, B. 1993. *Pengembangan Sumber daya Manusia Indonesia Dalam rangka Globalisasi Usaha*. makalah LPMI, Jakarta.
- Suryanto, A. 1990. *Model Sistem Ahli Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia, Studi Kasus Pada Bagian Pemasaran Industri Pulp dan Kertas*. Skripsi. Fakultas Teknologi Pertanian. Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Swasono, Y. dan E. Sulistyaningsih. 1993. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Konsepsi Makro Untuk Pelaksanaan di Indonesia*. CV Gempita, Jakarta.
- Swastha, B. dan Sukotjo. 1985. *Manajemen Pemasaran Moderen*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Yunianto, M. D. 1991. *Pengembangan Strategi Pengendalian Dua Tingkat (Studi Kasus Pada Hero Supermaret)*. Skripsi. Jurusan Teknologi Industri Pertanian. Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Widyawati. 1992. *Sistem Pengembangan Kemampuan Manajerial Untuk Manajer Tingkat Menengah Studi Kasus Pada Divisi Produksi PT Djaya Beverages Bottling Co.*, Jakarta. Skripsi. Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor, Bogor.



# LAMPIRAN

Hal Cipta (Inventori) Unsur-unsur

1. Diambil sebagai sebagian atau seluruh karya seni yang memuat unsur-unsur dan merupakan sumber ;
- a. Pergerakan bentuk atau komposisi sendiri-sendiri, seperti: bentuk karya seni, penyusunan huruf atau tulisan atau model;
- b. Pergerakan tidak bergerak dan komposisi yang wajar (IPB University);
2. Dianggap menggunakan dan memperbanyak sebagai atau seluruh karya seni jika dalam bentuk apapun karya seni IPB University.



KUISISIONER

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA  
PENGEMBANGAN PERUSAHAAN (S-PSDM-DRPP)  
(STUDI KASUS: PR. TUNJUNG TIRTO KENCANA, MALANG)

Tanggal Pengisian : .....  
Nama : .....  
Jabatan : .....

Dalam rangka penelitian dan penyusunan skripsi sarjana oleh  
Marwinsyah R.K. (F 27.0170) pada Jurusan Teknologi Industri  
Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian  
Bogor.



Al-Hikmah miftah IPB University

Has Cipta Penelitian Unsur-unsurnya  
1. Ditinjau mengenai sebagian atau seluruh karya-karya yang merupakan unsur-unsur dan pendekatan sumber  
2. Penelitian tersebut untuk kepentingan sendiri atau untuk kepentingan orang lain, penelitian tersebut untuk kepentingan pribadi atau tujuan umum penelitian  
3. Penelitian tersebut tidak melanggar hak-hak kekayaan intelektual yang wajar (fair use)  
4. Penelitian tersebut tidak melanggar hak-hak kekayaan intelektual yang wajar (fair use)  
5. Penelitian tersebut tidak melanggar hak-hak kekayaan intelektual yang wajar (fair use)



TABEL SKALA BANDING SECARA BERPASANGAN

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbangkan sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya
5	Elemen yang satu sesensial atau lebih penting dari elemen lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting dari elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i Mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	



Hal-Cara-Praktik-...  
 1. Ditinjau mengenai...  
 2. Pengujian...  
 3. Pengujian...  
 4. Pengujian...  
 5. Pengujian...  
 6. Pengujian...  
 7. Pengujian...  
 8. Pengujian...  
 9. Pengujian...

Hal-Cara-Praktik-...  
 1. Ditinjau mengenai...  
 2. Pengujian...  
 3. Pengujian...  
 4. Pengujian...  
 5. Pengujian...  
 6. Pengujian...  
 7. Pengujian...  
 8. Pengujian...  
 9. Pengujian...

### PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Anda diharapkan mengisi setiap kotak yang kosong (yang tidak diberi bayang-bayang). Pemberian nilai adalah intensitas pentingnya dibandingkan antara dua faktor secara berpasangan, yaitu elemen kolom dibandingkan dengan elemen-elemen baris.

Bobot yang diberikan adalah 1 sampai 9 atau kebalikannya  $1/9$  sampai 1 (lihat tabel skala banding secara berpasangan).

Contoh pengisian:

**MATRIKS PENDAPAT (KUISIONER) INDIVIDU**  
tentang  
**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA**  
**PENGEMBANGAN PERUSAHAAN PR. TUNJUNG TIRTO KENCANA**  
**(S-PSDM-DRPP PR. TUNJUNG TIRTO KENCANA, MALANG)**

FAKTOR	KTA	AKP	SDP	KLSDM
KTA	1	1 a)	5 b)	$1/3$ c)
AKP		1	1	5
SDP			1	$1/3$
KLSDM				1

Keterangan:

KTA : Kualitas tenaga kerja yang ada

AKP : Arah kebijakan perusahaan

SDP : Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan  
(Teknologi, sarana dan prasarana dan finansial)

KLSDM : Kondisi lingkungan perusahaan yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (Bursa tenaga kerja, tawaran gaji untuk pekerjaan sejenis pada perusahaan lain dan lain-lain)

Artinya :

- a) Faktor kualitas tenaga kerja yang ada (KTA) sama penting dengan arah kebijakan perusahaan (AKP) terhadap S-PSDM-DRPP Tunjung Tirto Kencana, Malang.
- b) Faktor kualitas tenaga kerja yang ada (KTA) lebih penting dari sumber daya (non SDM) yang dimiliki oleh perusahaan (SDP) terhadap S-PSDM-DRPP.
- c) Faktor kondisi lingkungan perusahaan yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (KLSDM) seperti di sebutkan di atas sedikit lebih dari penting dari kualitas tenaga kerja yang ada (KTA).

**BEBERAPA DEFINISI STRUKTUR  
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN PERUSAHAAN  
(S-PSDM-DRPP)**

**A. Hirarki utama**

Faktor-faktor yang dipertimbangkan pada pemilihan strategi dan komponen strategi pengembangan sumber daya manusia adalah kualitas sumber daya manusia (tk) yang ada, arah kebijakan perusahaan, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Kualitas sumber daya manusia (tk) yang ada sangat menentukan strategi apa yang akan dipilih. Tk yang berkualitas rendah ditandai dengan tingkat pendidikan yang rendah, tidak memiliki keterampilan (keahlian) dan minus pengalaman, memerlukan strategi yang khusus dan memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan tk yang sudah memiliki dasar pendidikan (keahlian) tertentu.

Arah kebijakan perusahaan menggambarkan misi, tujuan dari perusahaan. Misi adalah keyakinan dan ide-ide yang mewarnai aktivitas perusahaan dan tujuan yang digunakan untuk menyatakan rumusan yang lebih luas dan tidak terbatas waktu tentang apa yang ingin dicapai perusahaan. Arah dan kebijakan perusahaan juga berkaitan dengan kultur perusahaan. Kultur perusahaan mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap, tata hubungan dan asumsi secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan di keseluruhan perusahaan untuk membantu menghadapi lingkungan luar dan mencapai tujuan perusahaan. Gaya manajemen membentuk dan mewarnai kultur perusahaan dan menghasilkan antara lain etos kerja.

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan berupa teknologi, sarana dan prasarana serta keadaan finansial perusahaan. Sumber daya berupa teknologi yang dimaksud adalah jenis teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan terutama dalam kaitannya dengan kepentingan tenaga kerja. Kemampuan finansial menyangkut kekuatan modal, sumber modal ataupun cara perolehan modal dan sebagainya yang berkaitan dengan tenaga kerja.

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan berupa kebijakan pemerintah, termasuk profil dan stabilitas pemerintah, peraturan dan perundang-undangan. Faktor lingkungan industri seperti persaingan.



### C. Hirarki Tingkat Dua

Hirarki tingkat dua terdiri dari tiga hirarki. Hirarki tersebut adalah hirarki untuk penentuan bobot pendidikan dan latihan, pelaksanaan sistem kompensasi, pelaksanaan sistem perencanaan karir.

#### 1. Hirarki Penentuan Bobot Pendidikan dan Latihan

Faktor-faktor yang berpengaruh pada hirarki ini adalah tingkat wawasan dan pengetahuan (kognitif), tingkat keterampilan (psikomotorik), sikap mental (afektif) tenaga kerja dan kebijakan manajemen perusahaan.

Faktor tingkat wawasan dan pengetahuan tenaga kerja berkaitan dengan pengetahuan tenaga kerja atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tingkat keterampilan (psikomotorik) tenaga kerja berkaitan dengan pengalaman tenaga kerja atas suatu pekerjaan. Keterampilan ini berhubungan dengan produktivitas kerja tenaga kerja yang bersangkutan.

Faktor sikap mental tenaga kerja berhubungan dengan motivasi, cara kerja, kemauan dan kemampuan bekerja sama.

Metoda-metoda yang digunakan dalam hirarki ini adalah metoda diluar pekerjaan (off the job side) dan metoda di dalam pekerjaan (on the job side).

Metoda di luar pekerjaan (off the job side) pada umumnya mempunyai dua macam teknik, yaitu: Teknik presentasi informasi, antara lain ceramah biasa, teknis diskusi, teknik permodelan perilaku (behavior modeling) dan metoda kelompok T (T Group), kedua , metoda simulasi, mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peranan dan teknik di dalam keranjang.

Metoda di dalam pekerjaan (on the job side); paltihan pada metoda ini berbentuk penugasan tenaga kerja-tenaga kerja baru kepada tenaga kerja-tenaga kerja lama atau supervisor yang telah berpengalaman/ senior (metoda supervisi).

Hal Cipta Pendidikan, Unsur-unsur yang  
1. Dilindungi sebagai hak cipta oleh undang-undang  
2. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
3. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
4. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
5. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
6. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
7. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
8. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
9. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain  
10. Pengalihan hak cipta kepada pihak lain



## 2. Hirarki Penentuan Bobot Pelaksanaan Sistem Kompensasi

Faktor-faktor yang berpengaruh pada hirarki ini adalah faktor modal perusahaan, jam kerja yang berlaku, omzet penjualan dan kebijakan perusahaan berkaitan dengan sistem kompensasi.

Faktor modal perusahaan yang dimaksud adalah besarnya alokasi biaya yang ditetapkan untuk gaji tenaga kerja serta tunjangan-tunjangan lain terhadap tenaga kerja.

Faktor jam kerja berpengaruh langsung terhadap upah yang diterima tenaga kerja, terutama tenaga kerja borongan (harian).

Faktor omzet penjualan pada PR. Tunjung Tirta Kencana menentukan tingkat produksi. Tingkat produksi menentukan jam kerja tenaga kerja dan jam kerja menentukan tingkat upah.

Faktor kebijakan perusahaan yang dimaksud dalam hirarki ini menyangkut kondisi pengupahan (gaji) yaitu apakah sistem pengajian yang sesuai dengan peraturan, eksplisit atau rentang gaji yang terlau besar. Hal-hal tersebut mempengaruhi perilaku tenaga kerja.

Metoda-metoda yang digunakan pada hirarki ini adalah mengembangkan sistem kompensasi yang ada, menetapkan sistem kompensasi yang baru.

Mengembangkan sistem kompensasi yang ada maksudnya adalah sistem kompensasi yang ada selama ini, yang lebih lebih berorientasi hanya pada sistem upah/gaji dan tunjangan saja, tetap terus digunakan atau diberlakukan dengan penyesuaian seperlunya.

Penetapan sistem kompensasi yang baru, maksudnya adalah bahwa dengan sistem kompensasi yang sudah ada (yang lama) dipandang tidak lagi sesuai dengan keadaan sekarang dan masa yang akan datang, sehingga perlu dibuat sistem kompensasi yang baru. Pada sistem kompensasi yang baru, sistem upah akan disusun sedemikian rupa dengan asas tetap sesuai dengan peraturan, proporsional dan menarik serta tidak hanya berorientasi pada upah/gaji dan tunjangan saja. Pada sistem kompensasi yang baru perangkat sistem kompensasi seperti bonus dan bentuk-bentuk penghargaan prestasi kerja lainnya mulai digalakkan.



### 3. Hirarkiki Penentuan Bobot Sistem Perencanaan Karir

Faktor-faktor yang berpengaruh dalam hirarki ini adalah faktor kebijakan manajemen perusahaan, ruang lingkup skala usaha perusahaan, kondisi dan kualitas tenaga kerja yang ada serta kultur bisnis yang berlaku di perusahaan.

Faktor kebijakan manajemen perusahaan adalah kebijakan-kebijakan (peraturan) yang ditetapkan oleh perusahaan sehubungan dengan sistem perencanaan karir. Misalnya keputusan (kebijakan) tentang promosi, mutasi dan juga pemutusan hubungan kerja.

Ruang lingkup skala usaha perusahaan menyangkut pangsa pasar, omzet pasar dan bidang-bidang usaha, apakah ada anak perusahaan, cabang perusahaan dan lain sebagainya.

Kondisi dan kualitas tenaga kerja pada sistem perencanaan karir ini, menyangkut syarat-syarat yang diinginkan dari seorang tenaga kerja dalam kaitannya dengan perencanaan karirnya. Syarat yang harus dipenuhi untuk jadi seorang manajer pemasaran, supervisor dan sebagainya.

Kultur bisnis yang ada diperusahaan adalah semua tata norma dan budaya yang diyakini dan berlaku diperusahaan. Senioritas dan sistem kekeluargaan yang erat misalnya merupakan hal-hal yang mewarnai kultur (budaya) yang berlaku di perusahaan.

Metoda- metoda yang akan digunakan dalam sistem perencanaan karir ini adalah mutasi dan promosi secara priodik dan mutasi dan promosi sesuai dengan kebutuhan.

Mutasi dan Promosi secara priodik adalah mutasi (pemindahan) dan penempatan tenaga kerja dari satu posisi jabatan ke posisi yang lain yang setingkat ataupun berlainan tingkat sebagai suatu perangkat dari sistem perencanaan karir. Pelaksanaannya dibuat secara priodik, setiap tahun atau enam bulan sekali. Karir tenaga kerja direncanakan secara terus menerus yang pelaksanaannya sesuai dengan waktu di atas terhadap tenaga kerja yang memenuhi syarat yang diminta.

mutasi dan Promosi disesuaikan dengan kebutuhan adalah suatu sistem perencanaan karir atas tenaga kerja seperti halnya mutasi dan promosi secara priodik di atas, tetapi pelaksanaannya tidak secara priodik melainkan hanya bila diperlukan dan itupun bila tenaga kerja yang bersangkutan memenuhi persyaratan tertentu.

**MATRIKS PENDAPAT (KUISIONER) INDIVIDU**  
tentang

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA  
PENGEMBANGAN PERUSAHAAN PR. TUNJUNG TIRTO KENCANA  
(S-PSDM-DRPP PR. TUNJUNG TIRTO KENCANA)**

- I. Perbandingan dan penentuan prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap S-PSDM-DRPP PR. Tunjung Tirto Kencana

Faktor	KTA	AKP	SDP	KLSDM
KTA				
AKP				
SDP				
KLSDM				

Keterangan:

- KTA : Kualitas tenaga kerja (tk) yang ada  
 AKP : Arah kebijakan perusahaan  
 SDP : Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Teknologi, sarana dan prasarana serta finansial)  
 KLSDM : Kondisi lingkungan perusahaan yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (Bursa tenaga kerja, tawaran gaji untuk pekerjaan sejenis pada perusahaan lain dan lain-lain)

- II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam S-PSDM-DRPP.

- A. Berdasarkan faktor sumber daya manusia (TK) yang ada

Aktor	PPP	TB	PPT	DTK
PPP				
TB				
PPT				
DTK				

Keterangan:

- PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)  
 TB : Tenaga kerja yang bersangkutan  
 PPT : Pihak penyalur tenaga kerja (biro penyalur Tk, relasi bisnis sebagai penyalur tk dan tk lama pemberi rekomendasi tk baru)  
 DTK : Departemen tenaga Kerja

B. Berdasarkan faktor arah kebijakan perusahaan

Aktor	PPP	TB	PPT	DTK
PPP				
TB				
PPT				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

PPT : Pihak penyalur tenaga kerja (biro penyalur Tk, relasi bisnis sebagai penyalur tk dan tk lama pemberi rekomendasi tk baru)

DTK : Departemen Tenaga Kerja

C. Berdasarkan faktor sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Aktor	PPP	TB	PPT	DTK
PPP				
TB				
PPT				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

PPT : Pihak penyalur tenaga kerja (biro penyalur Tk, relasi bisnis sebagai penyalur tk dan tk lama pemberi rekomendasi tk baru)

DTK : Departemen Tenaga Kerja



D. Berdasarkan faktor kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan SDM

Aktor	PPP	TB	PPT	DTK
PPP				
TB				
PPT				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

PPT : Pihak penyalur tenaga kerja (biro penyalur Tk, relasi bisnis sebagai penyalur tk dan tk lama pemberi rekomendasi tk baru)

DTK : Departemen Tenaga Kerja

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

A. Terhadap kepentingan pemilik/pimpinan perusahaan

TUJUAN	PPP	PESP	POP	PKP	KHP
PPP					
PESP					
POP					
PKP					
KHP					

Keterangan:

PPP : Peningkatan produktivitas perusahaan

PESP : Peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan

POP : Peningkatan omzet penjualan

PKP : Peningkatan keuntungan perusahaan

KHP : Kelangsungan hidup perusahaan



**B. Terhadap kepentingan tenaga kerja yang bersangkutan**

TUJUAN	PPP	PESP	POP	PKP	KHP
PPP					
PESP					
POP					
PKP					
KHP					

**Keterangan:**

- PPP : Peningkatan produktivitas perusahaan  
 PESP : Peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan  
 POP : Peningkatan omzet penjualan  
 PKP : Peningkatan keuntungan perusahaan  
 KHP : Kelangsungan hidup perusahaan

**C. Terhadap kepentingan pihak lain yang terkait seperti badan penyalur TK, TK lama sebagai pemasok TK dan relasi bisnis pemasok TK**

TUJUAN	PPP	PESP	POP	PKP	KHP
PPP					
PESP					
POP					
PKP					
KHP					

**Keterangan:**

- PPP : Peningkatan produktivitas perusahaan  
 PESP : Peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan  
 POP : Peningkatan omzet penjualan  
 PKP : Peningkatan keuntungan perusahaan  
 KHP : Kelangsungan hidup perusahaan





## D. Terhadap Departemen Tenaga Kerja

Tujuan	PPTK	PESP	POP	PKP	KHP
PPTK					
PESP					
POP					
PKP					
KHP					

## Keterangan:

PPP : Peningkatan produktivitas perusahaan

PESP : Peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan

POP : Peningkatan omzet penjualan

PKP : Peningkatan keuntungan perusahaan

KHP : Kelangsungan hidup perusahaan

## IV. Perbandingan dan prioritas komponen-komponen strategi

## A. Jika tujuannya untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja

KOMPONEN STRATEGI	PDL	PSK	PSPK
PDL			
PSK			
PSPK			

## Keterangan:

PDL : Pendidikan dan latihan

PSK : Pelaksanaan sistem kompensasi

PSPK : Pelaksanaan sistem perencanaan karir



B. Jika tujuannya untuk peningkatan efisiensi biaya dan sumber daya perusahaan

KOMPONEN STRATEGI	PDL	PSK	PSPK
PDL			
PSK			
PSPK			

Keterangan:  
 PDL : Pendidikan dan latihan  
 PSK : Pelaksanaan Sistem kompensasi  
 PSPK : Pelaksanaan Sistem perencanaan karir

C. Jika tujuan untuk peningkatan omzet penjualan

KOMPONEN STRATEGI	PDL	PSK	PSPK
PDL			
PSK			
PSPK			

Keterangan:  
 PDL : Pendidikan dan latihan  
 PSK : Pelaksanaan sistem kompensasi  
 PSPK : Pelaksanaan sistem perencanaan karir

D. Jika tujuannya adalah peningkatan keuntungan perusahaan

KOMPONEN STRATEGI	PDL	PSK	PSPK
PDL			
PSK			
PSPK			

Keterangan:  
 PDL : Pendidikan dan latihan  
 PSK : Pelaksanaan sistem perencanaan karir  
 PSPK : Pelaksanaan sistem perencanaan karir

E. Jika tujuannya untuk kelangsungan hidup perusahaan

KOMPONEN STRATEGI	PDL	PSK	PSPK
PDL			
PSK			
PSPK			

Keterangan:

PDL : Pendidikan dan latihan

PSK : Pelaksanaan sistem kompensasi

PSPK : Pelaksanaan sistem perencanaan karir



**MATRIKS PENDAPAT (KUISIONER) INDIVIDU**  
tentang  
**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA  
MENGEMBANGKAN PERUSAHAAN DENGAN CARA MENGEMBANGKAN TENAGA  
KERJA YANG ADA (S-PSDM-DRPP-MTA) MELALUI KOMPONEN  
STRATEGI PENDIDIKAN DAN LATIHAN**

- I. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komponen strategi pendidikan dan latihan dalam kaitannya dengan S-PSDM-DRPP-MTA

FAKTOR	TWPT	TKT	SMTK	KMP
TWPT				
TKT				
SMTK				
KMP				

Keterangan:

- TWPT : Tingkat wawasan dan pengetahuan tenaga kerja (Aspek kognitif)  
TKT : Tingkat keterampilan tenaga kerja (Aspek psiko-motorik)  
STK : Sikap mental tenaga kerja (Aspek afektif)  
KMP : Kebijakan manajemen perusahaan

- II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam S-PSDM-DRPP.

- A. Berdasarkan faktor tingkat wawasan dan pengetahuan tenaga kerja

Aktor	PPP	TB	KPSDM	
PPP				
TB				
KPSDM				

Keterangan:

- PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)  
TB : Tenaga kerja yang bersangkutan  
KPSDM : Konsultan pengembangan sumber daya manusia

B. Berdasarkan faktor tingkat keterampilan tenaga kerja

Aktor	PPP	TB	KPSDM	
PPP				
TB				
KPSDM				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

KPSDM : KONSULTAN pengembangan sumber daya manusia

C. Berdasarkan faktor sikap mental tenaga kerja.

Aktor	PPP	TB	KPSDM	
PPP				
TB				
KPSDM				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

KPSDM : Konsultan pengembangan sumber daya manusia

D. Berdasarkan faktor kebijakan manajemen perusahaan

Aktor	PPP	TB	KPSDM	
PPP				
TB				
KPSDM				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

KPSDM : Konsultan pengembangan sumber daya manusia



### III. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas tujuan-tujuan yang hendak dicapai

#### A. Jika dilihat dari peran pimpinan sekaligus pemilik perusahaan

TUJUAN	PWPT	PKT	PKMM	PMSB
PWKT				
PKT				
PKMM				
PMSB				

Keterangan:

PWPT : Peningkatan wawasan dan pengetahuan tenaga kerja

PKT : Peningkatan keterampilan tenaga kerja

PKMM : Peningkatan kemampuan memecahkan masalah

PMSB : Pengembangan sikap mental berprestasi secara positif

#### B. Jika dilihat dari peran tenaga kerja yang bersangkutan

TUJUAN	PWPT	PKT	PKMM	PMSB
PWKT				
PKT				
PKMM				
PMSB				

Keterangan:

PWPT : Peningkatan wawasan dan pengetahuan tenaga kerja

PKT : Peningkatan keterampilan tenaga kerja

PKMM : Peningkatan kemampuan memecahkan masalah

PMSB : Pengembangan sikap mental berprestasi secara positif

#### C. Jika dilihat dari peran konsultan pengembangan sumber daya manusia

TUJUAN	PWPT	PKT	PKMM	PMSB
PWKT				
PKT				
PKMM				
PMSB				

Keterangan : sama seperti di atas



- IV. Perbandingan dan penentuan metoda-metoda yang yang digunakan
- A. Jika tujuannya untuk peningkatan wawasan dan pengetahuan tenaga kerja

METODA	ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)	OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)
ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)		
OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)		

Keterangan:

ON THE JOB SIDE: Adalah metoda-metoda pendidikan dan latihan yang dilaksanakan di dalam pekerjaan. TK yang baru langsung bekerja sambil dilatih (lihat penjelasan di halaman depan kuisisioner ini)

OFF THE JOB SIDE: Merupakan kebalikan dari metoda pendidikan dan latihan. TK yang baru dididik dan dilatih dulu baik teori maupun praktek sebelum dipekerjakan (lihat penjelasan di halaman depan kuisisioner ini)

- B. Jika tujuannya untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja

METODA	ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)	OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)
ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)		
OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)		

Keterangan : Sama seperti di atas

- C. Jika tujuannya untuk peningkatan kemampuan tenaga kerja memecahkan

METODA	ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)	OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)
ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)		
OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)		

Keterangan:

ON THE JOB SIDE: Adalah metoda-metoda pendidikan dan latihan yang dilaksanakan di dalam pekerjaan. TK yang baru langsung bekerja sambil dilatih (lihat penjelasan di halaman depan kuisisioner ini)

OFF THE JOB SIDE: Merupakan kebalikan dari metoda pendidikan dan latihan. TK yang baru dididik dan dilatih dulu baik teori maupun praktek sebelum dipekerjakan (lihat penjelasan di halaman depan kuisisioner ini)

- D. Jika tujuannya untuk pengembangan sikap mental berprestasi secara positif dari tenaga kerja

METODA	ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)	OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)
ON THE JOB SIDE (DALAM PEKERJAAN)		
OFF THE JOB SIDE (LUAR PEKERJAAN)		

Keterangan : Sama seperti di atas

**MATRIKS PENDAPAT (KUISIONER) INDIVIDU**  
tentang  
**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA  
MENGEMBANGKAN PERUSAHAAN DENGAN CARA MENGEMBANGKAN TENAGA  
KERJA YANG ADA (S-PSDM-DRPP-MTA) MELALUI KOMPONEN  
STRATEGI PELAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI**

I. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komponen strategi perbaikan sistem kompensasi dalam kaitannya dengan S-PSDM-DRPP-MTA

FAKTOR	MP	JKB	OP	KPSU
MP				
JKB				
OP				
KPSU				

Keterangan:

- MP : Modal yang dimiliki oleh perusahaan (Finansial, sarana dan prasarana)
- JKB : Jam kerja yang berlaku diperusahaan
- OP : Omzet penjualan
- KPSU: Kebijakan perusahaan berkaitan dengan sistem kompensasi (Upah, penghargaan terhadap prestasi kerja dan lain-lain)

II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam S-PSDM-DRPP.

A. Berdasarkan faktor modal yang dimiliki perusahaan

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan:

- PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)
- TB : Tenaga kerja yang bersangkutan
- DTK : Departemen tenaga kerja

- B. Berdasarkan faktor jam kerja yang berlaku di perusahaan

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

DTK : Departemen tenaga kerja

- C. Berdasarkan faktor omzet penjualan.

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

DTK : Departemen tenaga kerja

- D. Berdasarkan faktor kebijakan perusahaan berkaitan dengan sistem kompensasi

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan: Sama seperti di atas

### III. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas tujuan-tujuan yang hendak dicapai

#### A. Jika dilihat dari peran pimpinan sekaligus pemilik perusahaan

TUJUAN	PMKT	PPT	PSMT	PDLT
PMKT				
PPT				
PSMT				
PDLT				

#### Keterangan:

PMKT : Peningkatan motivasi kerja tenaga kerja

PPT : Peningkatan produktivitas tenaga kerja

PSMT : Perbaikan sikap mental berprestasi dari TK

PDLT : Peningkatan dedikasi dan loyalitas TK

#### B. Jika dilihat dari peran tenaga kerja yang bersangkutan

TUJUAN	PMKT	PPT	PSMT	PDLT
PMKT				
PPT				
PSMT				
PDLT				

#### Keterangan:

PMKT : Peningkatan motivasi kerja tenaga kerja

PPT : Peningkatan produktivitas tenaga kerja

PSMT : Perbaikan sikap mental berprestasi dari TK

PDLT : Peningkatan dedikasi dan loyalitas TK

#### C. Jika dilihat dari peran Departemen Tenaga Kerja

TUJUAN	PMKT	PPT	PSMT	PDLT
PMKT				
PPT				
PSMT				
PDLT				

Keterangan : sama seperti di atas



IV. Perbandingan dan penentuan prioritas metoda-metoda yang digunakan

A. Jika tujuannya untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kerja

METODA	MSKA	PSKB	
MSUA			
PSUB			

Keterangan:

MSKA : Mempertahankan sistem Kompensasi yang ada

PSUB : Penetapan sistem kompensasi baru

B. Jika tujuannya untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja

METODA	MSKA	PSKB	
MSUA			
PSUB			

Keterangan:

MSKA : Mempertahankan sistem Kompensasi yang ada

PSUB : Penetapan sistem kompensasi baru

C. Jika tujuannya untuk perbaikan sikap mental tenaga kerja

METODA	MSKA	PSKB	
MSUA			
PSUB			

Keterangan:

MSKA : Mempertahankan sistem Kompensasi yang ada

PSUB : Penetapan sistem kompensasi baru



D. Jika tujuannya untuk peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja

METODA	MSKA	PSKB	
MSUA			
PSUB			

Keterangan:

MSKA : Mempertahankan sistem Kompensasi yang ada

PSUB : Penetapan sistem kompensasi baru



**MATRIKS PENDAPAT (KUISIONER) INDIVIDU**  
tentang  
**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA**  
**MENGEMBANGKAN PERUSAHAAN DENGAN CARA MENGEMBANGKAN TENAGA**  
**KERJA YANG ADA (S-PSDM-DRPP-MTA) MELALUI KOMPONEN**  
**STRATEGI SISTEM PERENCANAAN KARIR**

- I. Perbandingan dan penentuan bobot prioritas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komponen strategi sistem perencanaan karir dalam kaitannya dengan S-PSDM-DRPP-MTA

FAKTOR	KMP	RLSP	KKT	KBP
KMP				
RLSP				
KKT				
KBP				

Keterangan:

KMP : Kebijakan manajemen perusahaan yang berkaitan dengan sistem perencanaan karir

RLSP : Ruang lingkup skala usaha perusahaan

KKT : Kondisi dan kualitas TK yang ada (Pengetahuan, keterampilan dan sikap mental)

KBP : Kultur bisnis (kerja) yang ada di perusahaan

- II. Perbandingan dan penentuan prioritas aktor-aktor yang berperan dalam S-PSDM-DRPP.

- A. Berdasarkan faktor kebijakan manajemen perusahaan

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

DTK : Departemen tenaga kerja

B. Berdasarkan faktor ruang lingkup skala usaha perusahaan

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

DTK : Departemen tenaga kerja

C. Berdasarkan faktor kondisi dan kualitas tenaga kerja yang ada.

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan:

PPP : Pimpinan sekaligus pemilik perusahaan (CEO-Chief Executive Officer)

TB : Tenaga kerja yang bersangkutan

DTK : Departemen tenaga kerja

D. Berdasarkan faktor kultur bisnis (kerja) yang ada di perusahaan

Aktor	PPP	TB	DTK	
PPP				
TB				
DTK				

Keterangan : sama seperti di atas

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

A. Jika dilihat dari peran pimpinan sekaligus pemilik perusahaan

TUJUAN	PMT	PPT	SSMB	PLD
PMT				
PPT				
SSMB				
PLD				

Keterangan:  
 PMT : Peningkatan motivasi tenaga kerja  
 PPT : Peningkatan produktivitas tenaga kerja  
 SSMB : Menumbuhkan sikap mental berprestasi pada tenaga kerja  
 PLD : Peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja

B. Jika dilihat dari peran tenaga kerja yang bersangkutan

TUJUAN	PMT	PPT	SSMB	PLD
PMT				
PPT				
SSMB				
PLD				

Keterangan:  
 PMT : Peningkatan motivasi tenaga kerja  
 PPT : Peningkatan produktivitas tenaga kerja  
 SSMB : Menumbuhkan sikap mental berprestasi pada tenaga kerja  
 PLD : Peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja

C. Jika dilihat dari peran departemen tenaga kerja

TUJUAN	PMT	PPT	SSMB	PLD
PMT				
PPT				
SSMB				
PLD				

Keterangan:  
 PMT : Peningkatan motivasi tenaga kerja  
 PPT : Peningkatan produktivitas tenaga kerja  
 SSMB : Menumbuhkan sikap mental berprestasi pada tenaga kerja  
 PLD : Peningkatan dedikasi dan loyalitas tenaga kerja

III. Perbandingan dan penentuan prioritas alternatif yang akan dilaksanakan

A. Jika tujuannya adalah untuk peningkatan motivasi kerja TK

ALTERNATIF	MPSP	MPSK
MPSP		
MPSK		

Keterangan:  
 MPSP : Mutasi dan promosi secara priodik  
 MPSK : Mutasi dan promosi sesuai kebutuhan

B. Jika tujuannya adalah untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja

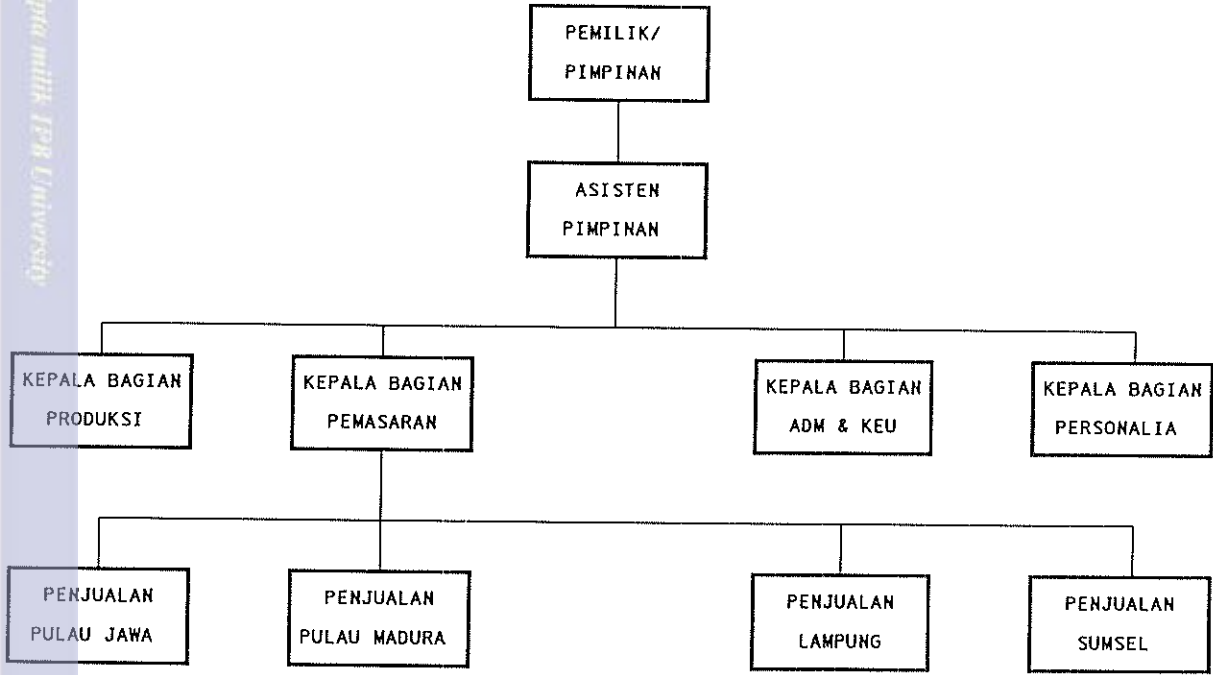
ALTERNATIF	MPSP	MPSK
MPSP		
MPSK		

Keterangan:  
 MPSP : Mutasi dan promosi secara priodik  
 MPSK : Mutasi dan promosi sesuai kebutuhan





Lampiran 2. Bagan Struktur Organisasi P.R. Tunjung Tirto Kencana, Malang Malang, Jawa Timur.



Hal Cipta (Intellectual Property) Undang-undang  
 1. Dilindungi sebagai hak cipta dan tidak dapat ditiru atau diperjualbelikan dan dipersebarluaskan kembali.  
 2. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 3. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 4. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 5. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 6. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 7. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 8. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 9. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.  
 10. Perizinan untuk menyalin atau memperbanyak isi buku ini harus diperoleh dari IPB University.