

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN FAKTOR MOTIVASI TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh:

Olwin Nainggolan, Omry Pangaribuan¹⁾ dan Jeremia Sirgar

Teknik Industri Institut Sains dan Teknologi TD Pardede

Jalan DR. TD Pardede No. 8, Medan, Sumatera Utara

Olwinnainggolan@gmail.com, omrypangaribuan@gmail.com¹⁾, ²⁾
jeremiasiregar@istp.ac.id

ABSTRAK

Setiap organisasi atau perusahaan, bahwa dalam menghadapi era globalisasi dan menyongsong abad 21 peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan hal yang amat penting agar perusahaan atau organisasi dapat hidup dan berkembang dalam rangka memenangkan persaingan. Kondisi seperti itu mengharuskan setiap organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Tujuan untuk mengidentifikasi faktor motivasi apa sajakah yang diperlukan karyawan, guna mendukung kinerja perusahaan. Sumber daya manusia digolongkan kepada tiga kategori golongan, yaitu Staf, Non Staf (Pegawai) dan Karyawan Harian (SKU). Metode yang digunakan meliputi studi literatur, survey lapangan, dan kuisioner. Pendidikan dan latihan perlu dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Faktor Motivasi.

ABSTRACT

Every organization or company, in facing the era of globalization and welcoming the 21st century, recognizes that improving the quality of human resources is extremely important for the organization or company to survive and thrive in order to win the competition. Such conditions require every organization/company to provide career

development for workers, which must be carried out in a planned and sustainable manner. The goal is to identify what motivational factors are needed by employees to support the company's performance. Human resources are classified into three categories: Staff, Non-Staff (Employees), and Daily Workers (SKU). The methods used include literature study, field surveys, and questionnaires. Education and training need to be implemented to enhance knowledge and skills.

Keywords: Human Resources, Motivational Factors.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (knowledge skilling workers). Paradigma Comparative Advantage yang mengandalkan tenaga kerja yang banyak dan murah akan tidak relevan lagi menghadapi globalisasi ekonomi. Paradigma Comparative Advantage yang bertumpu pada tenaga skills akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di masa mendatang, karena

kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan sangat tergantung kepada unsur manusianya. Pentingnya sumber daya manusia tersebut, tidak terkecuali dalam organisasi atau jenis perusahaan apapun. Bagaimana strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam menyiasati pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung perkembangan dan kemajuan terutama dalam menghadapi era yang semakin kompetitif.

1.2 Maksud dan Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Sejauh mana strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan untuk dapat mempertahankan sumber daya manusia yang unggul agar setiap karyawan memiliki peluang yang sama dalam meningkatkan karirnya,

- dengan tujuan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui keunggulan Serta kelemahan pengembangan karir SDM yang diterapkan perusahaan, sehingga dapat disusun suatu rekomendasi strategi pengembangan karir yang sesuai guna menghadapi persaingan yang tidak dapat

dihindarkan.

3. Untuk mengidentifikasi faktor motivasi apa sajakah yang diperlukan karyawan, guna mendukung kinerja perusahaan.

1.3 Identifikasi masalah

Dalam penelitian ini diharapkan dapat diidentifikasi keunggulan serta kelemahan-kelemahan dari strategi yang diterapkan. Selain itu juga dapat diidentifikasi apakah cara yang selama ini diterapkan oleh perusahaan masih sejalan dengan tantangan persaingan serta perubahan yang terjadi dalam rangka menghadapi era yang sedemikian kompetitif sehingga apa yang menjadi visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Hal-hal lain yang dapat diidentifikasi dalam

1.5 Batasan masalah

1. Kajian dibatasi hanya pada rencana pengembangan karir staf/pegawai (baik staf/karyawan lapangan, staf/pegawai pabrik maupun staf/pegawai Kantor).
2. Kajian penelitian hanya sampai kepada tahap pemberian solusi tentang alternatif rencana pengembangan sumber daya manusia, terutama yang menyangkut pengembangan karir serta faktor-faktor motivasi yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas guna mendukung kinerja perusahaan.

2. Metode penelitian

2.1. Metode Penelitian

geladikarya ini adalah faktor motivasi apa sajakah yang diperlukan guna meningkatkan produktivitas untuk mendukung kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi alternatif bagi perusahaan dalam melaksanakan rencana pengembangan karir sumber daya manusianya, agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Menambah wawasan bagi para ilmuwan yang melakukan kegiatan dalam bidang sumber daya manusia. Selain itu dapat dipergunakan oleh para pengusaha dan ilmuwan tentang strategi serta rencana jangka panjang pengembangan karir karyawan dalam suatu bisnis.

Pengkajian bersifat explanatory dan deskriptif corelational melalui studi kasus.

Metode pengambilan sample responden dipergunakan dengan cara Stratified Random Sampling secara tidak berimbang. Dalam penelitian ini responden responden dibagi ke dalam tiga strata, yaitu manager, staf non manager dan non staf (pegawai).

Instrumen dalam penelitian ini berupa quisionare yang berisi daftar pertanyaan tertutup, dan responden tinggal memilih salah satu jawaban yang tersedia. Pertanyaan dibagi ke dalam tiga kategori yaitu (1) pertanyaan tentang pengembangan

karir, (2) pertanyaan tentang penilaian prestasi kerja dan (3) pertanyaan mengenai sumber-sumber motivasi karyawan.

Khusus pertanyaan mengenai sumber-sumber motivasi karyawan, jawaban dibagi kedalam 5 skala penilaian, yaitu :

Sangat Setuju (SS) = diberi skor 1

Setuju (S) = diberi skor 5

Agak Setuju (AS) = diberi skor 3

Tidak Setuju (TS) = diberi skor 4

Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi skor 5

Poin-poin pertanyaan mengenai sumber-sumber motivasi karyawan terdiri dari beberapa variabel yang mengacu kepada teori dua faktor Herzberg, yaitu berupa faktor motivator yang menyebabkan karyawan puas bekerja/dissatisfied (disebut faktor intrinsik) yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan status. Sedangkan faktor kedua berupa faktor hygiene yang menyebabkan karyawan tidak puas bekerja/ dissatisfied (disebut faktor ekstrinsik) yang terdiri dari kebijakan perusahaan, supervise, gaji/imbalan, hubungan atasan dan bawahan serta lingkungan kerja.

2.2. Sumber Data dan Pengumpulan Data

Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data sekunder diperoleh dari

data dan informasi kepegawaian, laporan-laporan manajemen dan studi pustaka.

Data-data yang dibutuhkan antara lain :

- Perencanaan Jangka Panjang Organisasi
- Perencanaan karir organisasi dan hirarki organisasi perusahaan
- Rencana pengembangan sumber daya manusia
- Motivasi individu
- Jumlah karyawan (staf, substaf dan pegawai)
- Komposisi karyawan diberbagai level manajemen
- Performance appraisal dari karyawan
- Pustaka/literatur yang berhubungan dengan sumber daya manusia

Sedangkan Data Primer diperoleh melalui wawancara, Quisionare dan pengamatan langsung di lapangan. Wawancara dilakukan dengan pihak Direksi dan kepala bagian personalia untuk mengetahui strategi perusahaan menyangkut SDMnya. Quisionare dilakukan terhadap staf/ pegawai pada berbagai tingkat/level manajemen (tingkat manajer ke bawah).

2.3. Teknik Pengambilan Sample

Pemilihan responden dilakukan secara Stratified dan pengungkapan pendapat dilakukan

dengan cara mengisi kuisionare tertutup.

2.4. Pengolahan data

Berdasarkan hasil wawancara, quisionare ataupun hasil pengumpulan data sekunder, maka dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengeditan Data

Dari data yang terkumpul kemudian dituangkan dalam suatu form tertentu, dengan tujuan agar data yang telah diperoleh dapat diolah dan disajikan dalam bentuk yang mudah dipahami dan mudah dianalisis.

2. Tabulasi

Dari hasil pengeditan data kemudian disajikan dalam bentuk diagram atau histogram maupun dalam bentuk tabel-tabel yang lain untuk mempermudah interpretasi data

data

3. Matrik dan Matrik Tabel

Hasil wawancara atau Quisionare dibuat dalam suatu matrik atau matrik label untuk mempermudah interpretasi.

2.5. Analisis data

Analisis data dilakukan secara Explanatory, dan kuantitatif. Secara explanatory mengacu kepada tabel-tabel atau matrik-matrik yang dibuat. Sedangkan secara kuantitatif diperoleh melalui hasil analisis statistik.

Analisis statistik yang dipergunakan yaitu metode analisis faktor, analisis varians dan nilai rata-rata dengan bantuan Software SPSS for windows. Analisis faktor, analisis varians dan nilai rata-rata khusus dilakukan untuk pertanyaan yang berhubungan dengan faktor-faktor motivasi.

Untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan strategi yang diterapkan dilakukan analisa SWOT (Strength, Weaknessess, Opportunity and Threat). Interpretasi dilakukan sesuai hasil temuan atau hasil analisis yang dibuat.

3. Hasil

3.1. Data pengamatan:

Sumber daya manusia di perusahaan digolongkan kepada tiga kategori golongan, yaitu Staf, Non Staf (Pegawai) dan Karyawan Harian (SKU). Jumlah masing-masing kategori Sumber daya manusia tersebut dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan

menurut Kelompok Golongan.

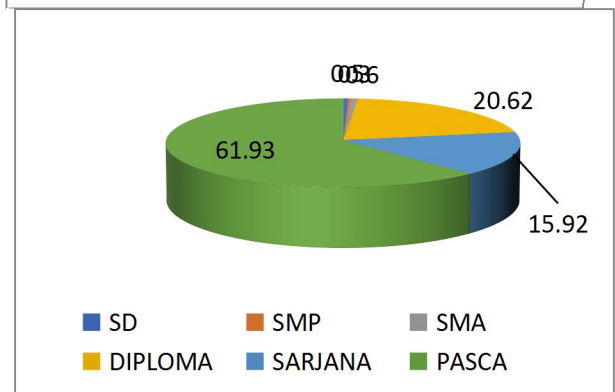
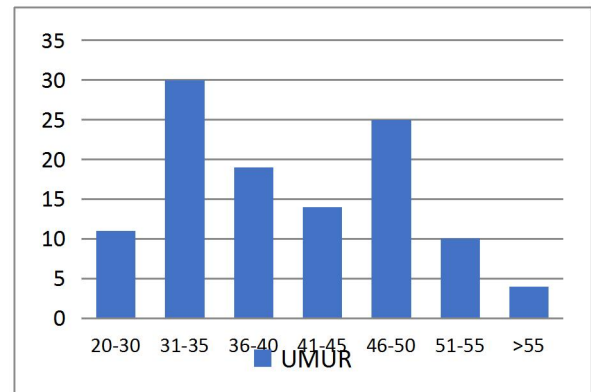
Kelompok	Golongan	Jumlah		
		Laki-laki	Wanita	Total
	1.Manageme	2		2

	nt			
	2. Agronomy Adv.	1		1
	3. Senior Manager	9	1	10
	4. Manager	16		16
	5. Senior Chief Assistant	11		11
Staf	6. Chief Assistant	1		1
	7. Senior 1 st Technician	3		3
	8. Technician	4		4
	9. Assistant B	50	5	55
	10. Assistant A	30	3	33
	11. Technician B	25	1	26
	12. Technician A	9		9
	Total Staf	179	10	189
Pegawai	-	2.261	143	2404
Karyawan		7.772	3.076	10.848
Grand Total		10.212	3.229	13.441

Sumber : Bagian Umum PT. Shamrock Manufacturing Company

Dari data terlihat bahwa komposisi staf dengan tingkat pendidikan sarjana menempati persentase yang tertinggi, yaitu 61.9% sedangkan berdasarkan komposisi umur, maka staf yang berumur 31-35 tahun dan yang berumur 46-50 tahun menduduki

komposisi yang tertinggi, yaitu masing-masing 28.0% dan 23.3%.



Gambar 4.2 Komposisi Staf PT. Shamrock Manufacturing Company berdasarkan umur dan pendidikan.

Sumber daya manusia di perusahaan yang sebagian besar berpendidikan Diploma dan Sarjana, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan berpendidikan rata-rata di atas SMA, maka jelas harapan dari sumber daya manusia tersebut terhadap pengembangan karir akan tinggi.

Dilihat dari perputaran karyawan dalam kurun waktu 8 tahun telah terjadi keluar masuk (turn over) baik kelompok staf maupun pegawai yang tidak terlalu mencolok.

Selama kurun waktu sembilan tahun jumlah kelompok staf yang berhenti setiap tahunnya hanya rata-rata 1.4 orang (0.8%), merupakan angka yang sangat rendah. Sedangkan untuk kelompok pegawai rata-rata pegawai yang berhenti setiap tahunnya adalah 84.2 orang (3.6%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perputaran karyawan tingkat staf maupun pegawai adalah rendah.

3.1.1. Aspek Kebijakan Perusahaan

Sumber Daya Manusia

Aspek kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan sumber daya manusia secara tertulis belum ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bahagian Umum yang menangani sumber daya manusia secara garis besar kebijakan perusahaan pemanfaatan sumber daya manusia adalah : (1) Optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia, (2) Memberikan Pendidikan dan Latihan melalui kursus-kursus, seminar-seminar di luar perusahaan bagi staf/pegawai tertentu yang terpilih yang sesuai dengan bidangnya masing-masing, (3) Memberikan motivasi kerja dengan jalan memberikan imbalan jasa berupa gaji dan bonus yang menarik, (4) Menempatkan seseorang pada jabatan tertentu sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman serta kemampuannya.

3.1.2. Jenjang Karier dan

Pengembangan Karier

Penjenjangan karir bagi staf sampai dengan tingkat manager (Middle Management) terbagi rnenjadi dua, yaitu sumber daya manusia yang berkarir di Bagian Teknik/Teknologi di mulai dari golongan Technician A, B, 1st Technician, Senior Technician dan yang berkarir di bagian lain dimulai dari golongan Assistant A, B, Chief Assistant, Senior Chief Assistant, Manager. Pada tingkat Top Management terdiri dari Senior Manager dan Principal Director. Sedangkan untuk golongan pegawai (non staf) jenjang golongan adalah I sampai dengan VIII, dan apabila memungkinkan menurut penilaian management serta kesempatan yang ada golongan pegawai (non staf) dapat dipromosikan menjadi staf.

Penentuan promosi jabatan untuk menduduki lowongan jabatan tertentu ditentukan oleh manajemen berdasarkan pertimbangan pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja. Tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan baik untuk staf maupun non staf dituangkan dalam suatu job description baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Dalam rangka meningkatkan kemampuan (skill) dilaksanakan melalui pendidikan informal yaitu kursus manajemen, seminar, lokakarya, dll yang diadakan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Pelaksanaan pendidikan informal tersebut bersifat insidentil dan hanya diikuti apabila menurut pertimbangan manajemen

berguna bagi peningkatan kemampuan sehubungan dengan pekerjaannya.

3.1.3. Penilaian dan Evaluasi

Penilaian terhadap staf maupun non staf dilaksanakan periodik setiap tahun. Penilaian yang dilaksanakan merupakan evaluasi untuk menentukan kenaikan atau penurunan golongan (promosi dan demosi).

Personal yang melaksanakan penilaian adalah atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan, sebagai contoh untuk staf/non staf di kebun, maka yang melaksanakan penilaian adalah manager kebun yang bersangkutan.

Khusus untuk penilaian staf, aspek-aspek yang dinilai terutama terdiri dari 10 (sepuluh) kriteria penilaian, yaitu : (1) kerajinan, (2) sikap terhadap atasan, (3) sikap terhadap bawahan, (4) kewibawaan, (5) kecerdasan, (6) inisiatif, (7) rasa tanggung terhadap tugas, (8) kejujuran, (9) kejujuran dalam materi/keuangan, (10) keadaan fisik untuk melaksanakan pekerjaan.

3.1.4. Aspek Kompensasi dan Kesejahteraan

Penentuan gaji untuk karyawan staf besarnya disesuaikan berdasarkan golongan dan besarnya bonus didasarkan kepada share. Bonus tersebut diatur tersendiri oleh manajemen yang berdasar kepada keuntungan perusahaan yang harus dibagikan setiap tahunnya kepada seluruh staf. Perjanjian antara staf dengan

perusahaan diatur dalam suatu kontrak kerja tertulis yang disepakati bersama sewaktu staf tersebut bergabung dengan perusahaan.

Setiap karyawan baik karyawan staf maupun karyawan non staf mendapat tunjangan pensiun, tunjangan pendidikan anak, kesehatan dan lain-lain yang diatur sesuai kesepakatan bersama yang tertuang dalam kontrak kerja bagi staf dan KKB untuk pegawai non staf.

3.1.5. Penetapan Jumlah Responden sebagai Sumber Analisis

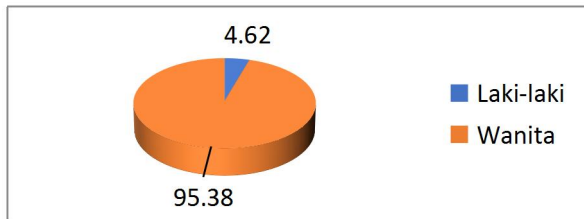
Sebagai dasar untuk menentukan gambaran masalah pengembangan karir dan sumber-sumber motivasi dilakukan pemilihan responden secara Stratified Random Sampling yang dibagi kedalam tiga kategori strata responden, yaitu Kelompok Manager, Staf Non Manager (SNM) dan Non Staf.

Kepada responden masing-masing dibagikan daftar pertanyaan (kuesioner tertutup) untuk dijawab dengan cara memilih jawaban yang tersedia dari masing-masing pertanyaan yang dianggap cukup mewakili untuk menggambarkan sikap karyawan terhadap kebijakan manajemen dalam kaitannya dengan pengembangan karir, penilaian prestasi kerja serta sumber motivasi karyawan.

Jumlah responden sebanyak 260 orang dipilih pada masing-masing strata secara tidak berimbang.

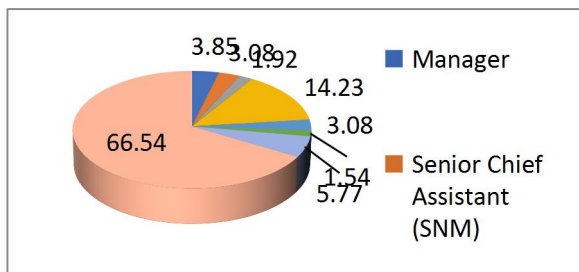
3.1.6. Keragaan Responden

Keragaan responden yang menggambarkan keragaan unit sample yang diambil dapat dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, level manajemen, pendidikan, masa dinas dan lamanya masa menduduki suatu jabatan.

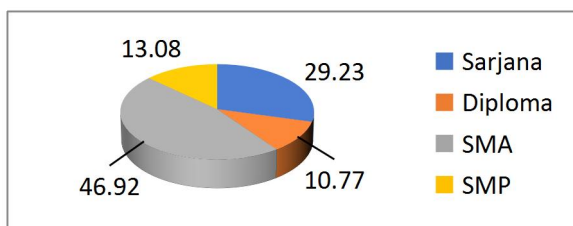


Gambar 4.3 Persentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin

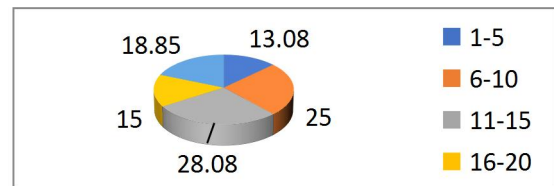
Keragaan responden berdasarkan level manajemen dapat dilihat pada Tabel 4.8.



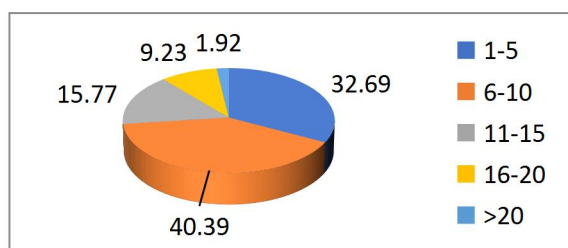
Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Level Manajemen



Gambar 4.5 Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Gambar 4.6 Persentase Responden Berdasarkan Masa Dinas



Gambar 4.7 Persentase Responden Berdasarkan Lamanya Menduduki suatu Jabatan

3.1.7. Aspek Organisasi, Pengembangan Karir, Promosi, Penilaian Prestasi Kerja dan Kesejahteraan

Dari pertanyaan quisionare yang diajukan mengenai aspek organisasi yang berhubungan dengan sumber daya manusia diperoleh jawaban sebagai berikut :

hanya 53% yang menyatakan mengetahui dengan jelas bahagian yang bertanggung jawab terhadap pengembangan karir. sedangkan sisanya 47% tidak mengetahui/kurang mengetahui.

hampir semua responden dari berbagai level manajemen menganggap bahwa pendidikan dan latihan itu penting untuk meningkatkan kemampuan kerja dan meningkatkan produktivitas (97% menganggap perlu)

3.1.8. Promosi dan Demosi

Dari pertanyaan kuisionare, 52% responden menjawab aspek promosi jabatan belum dilaksanakan secara fair, transparan dan objektif, 21% menjawab tidak tahu dan hanya 27% yang menjawab promosi jabatan dilaksanakan secara objektif.

3.1.9. Aspek Penilaian Prestasi Kerja

Jawaban responden sangat bervariasi tentang level manajemen, akan tetapi secara garis besar menunjukkan bahwa persentase yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja belum objektif, belum menggunakan standar yang baku serta kurang memuaskan masih sangat tinggi.

3.1.10. Aspek Kesejahteraan

Secara garis besar, pemberian gaji serta tunjangan-tunjangan lainnya yang diberikan oleh perusahaan sudah sangat memadai. Masalah yang ditemukan diantaranya adalah sistem pemberian tantieme kepada karyawan staf hanya didasarkan kepada golongan, sehingga seseorang yang berprestasi istimewa pada tahun yang bersangkutan dengan tingkat golongan yang lebih rendah untuk suatu

jabatan yang sama akan mendapat tantieme yang lebih sedikit dibanding dengan staf yang tidak berprestasi tinggi tetapi memiliki golongan yang lebih tinggi. Selain itu kesenjangan nilai tantieme yang diberikan kepada staf dengan nilai yang diberikan kepada karyawan non staf terlalu tinggi.

3.2. Faktor-Faktor Yang Menjadi Sumber Motivasi Karyawan

Untuk mengetahui sumber motivasi karyawan kepada responden diberi kuisionare yang berisi 50 pertanyaan tertutup. Kemudian dari 50 pertanyaan tersebut dipilih 36 pertanyaan yang dianggap mewakili teori Motivator-Hygiene.

Sembilan faktor berperan sebagai sumber motivasi karyawan dapat diterangkan oleh 62.80% variasi data responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesembilan faktor tersebut cukup kuat sebagai sumber motivasi karyawan. Untuk menyatakan pernyataan gabungan dalam satu faktor yang merangkum butir pernyataan dalam suatu faktor disusun berdasarkan nilai muatannya (loading). Faktor-faktor yang menjadi sumber motivasi karyawan tersebut adalah:

1. Faktor Lingkungan Kerja

Butir	Pernyataan	Muatan
27	Perhatian terhadap keselamatan kerja di PT. SMC telah dilakukan dengan baik	0.77328

28	Fasilitas Ibadah, Kesehatan/Olahraga sudah tersedia dan baik kondisinya	0.74632
36	Situasi dan kondisi serta kondisi serta lingkungan kerja dirasakan cukup baik	0.55180

2. Faktor Hubungan Atasan-Bawahan

Butir	Pernyataan	Muatan
49	Pimpinan tidak bertindak otoriter terhadap staf/ pegawai yang melakukan kesalahan	0.77265
24	Atasan sangat terbuka, bijaksana dan memiliki perhatian terhadap bawahan	0.58212
50	Prakarsa yang disampaikan bawahan terhadap atasan biasanya dinilai positif oleh atasan	0.54184
36	Situasi dan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan cukup baik	0.53209
31	Hubungan yang terjalin selama ini antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan telah terbina dengan baik	0.52713
48	Ada kebebasan staf/pegawai untuk mengembangkan kreativitas, dapat menambah pengalaman, wawasan dan pengetahuan baru	0.50510

3. Faktor Imbalan

Butir	Pernyataan	Muatan
26	Imbalan dalam bentuk gaji serta imbalan lainnya yang diberikan PT. SMC cukup memuaskan	0.82257
6	Setiap promosi untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi yang dilakukan manajemen telah dilaksanakan secara fair, transparan/terbuka dengan penilaian yang objektif	0.65856
37	Bonus yang diberikan perusahaan saat ini telah sesuai dengan prestasi dan kemampuan staf/pegawai.	0.64882
13	Untuk penilaian kerja PT. SMC telah memiliki standar yang baku	0.51054

4. Faktor Prestasi/Penghargaan

Butir	Pernyataan	Muatan
23	Perhatian dari atasan dalam memberikan penghargaan kepada staf/pegawai yang berprestasi serta sanksi terhadap yang tidak berprestasi merupakan sumber	0.77837

	motivasi yang penting	
43	Penghargaan individual atas prestasi kerja yang baik mempunyai arti penting bagi staf/pegawai.	0.68736
30	Hubungan informal di luar jam kerja sangat penting	0.63046
21	Kelonggaran yang diberikan atasan untuk memecahkan masalah dan mempertahankan pendapat merupakan hal penting yang harus diberikan	0.61463
22	Kebanggaaan atas suatu hasil pekerjaan merupakan hadiah yang sangat penting.	0.54888

5. Faktor Kebijakan Perusahaan

Butir	Pertanyaan	Muat
46	Jenjang kepangkatan dinilai terlalu lama.	0.766
35	Pengawasan serta tegoran dari atasan yang bersifat kejam dan tidak ada timbang rasa dirasakan sangat melukai perasaan dan menurunkan motivasi kerja.	0.690
42	Manajemen sumber daya manusia di PT. Shamrock Manufacturing Company dikelola dengan baik.	0.624

47	Kejujuran merupakan modal utama dalam bekerja, namun ada sebagian staf/pegawai yang berlaku, tidak berlaku artinya tidak fair.	0.59486
----	--	---------

6. Faktor Tanggung Jawab

Butir	Pertanyaan	Muatan
15	Hasil penilaian biasanya memotivasi untuk bekerja lebih giat	0.76678
38	Semua staf/pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.	0.68528
40	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kemampuan dan pengalaman staf/pegawai.	0.557843

7. Faktor Tantangan

Butir	Pertanyaan	Muatan
44	Para staf/pegawai ingin dapat menganggap dirinya sebagai yang terbaik pada pelaksanaan tugas mereka	0.71787
45	Hampir setiap pekerjaan dapat diusahakan agar menantang	0.68854

8. Faktor Status/Harapan

Butir	Pernyataan	Muatan
7	Setiap staf/pegawai telah mengetahui dengan jelas posisi apa yang dapat mereka capai di masa	0.65010

	mendatang	
32	Tunjangan hari tua yang diberikan PT. SMC merupakan salah satu perhatian yang diberikan manajemen.	0.59844

9. Faktor Pekerjaan Itu Sendiri

Butir	Pernyataan	Muatan
2	Job description (petunjuk kerja) sehari-hari sudah dengan jelas diketahui oleh setiap staf/pegawai sehingga memudahkan pekerjaan tersebut.	0.75518
3	Setiap pekerjaan yang dibebankan, selalu dapat dilaksanakan dengan baik, karena petunjuk kerja dari atasan sangat jelas.	0.61770

3.3. Keragaan Sumber Motivasi Berdasarkan Kelompok Responden

Untuk analisis keragaan sumber motivasi karyawan dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (means) dan analysis variance (one day factors) dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat perbedaan nyata 5%.

Keragaan sumber motivasi karyawan yang dianalisis adalah berdasarkan level manajemen yang dibedakan kepada 3 (tiga) kelompok responden, yaitu kelompok 1 (Manager) kelompok 2 (Staf Non Manager) dan kelompok 3 (Non staf/Pegawai)

Hasil analisis varian dengan uji F (F-test) untuk masing-masing faktor berdasarkan kelompok responden pada taraf 5%, menunjukkan tidak berbeda nyata untuk faktor lainnya menunjukkan perbedaan yang nyata. Untuk faktor 2 dan faktor 4, sedangkan untuk faktor lainnya menunjukkan perbedaan yang nyata. Dengan demikian terdapat persamaan antara kelompok responden untuk faktor 2 dan faktor 4. Sedangkan untuk faktor 1, 3, 5, 6, 7, 8 dan 9, terdapat perbedaan pendapat untuk masing-masing kelompok tersebut diatas.

3.4. Analisis Pemecahan Masalah

Dari identifikasi analisis SWOT di atas maka dapat dibuat suatu matriks SWOT seperti diperlihatkan dalam gambar 4.7.

	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya potensial yang dimiliki. 2. Reputasi perusahaan dan, imbalan gaji, tantieme yang baik. 3. Tantieme atau bonus yang menarik. 4. Aspek kesejahteraan karyawan yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek organisasi sumber daya manusia. 2. Belum adanya pola pengembangan karir melalui pendidikan/latihan yang jelas. 3. Aspek promosi jabatan yang belum menggunakan assesment yang jelas.

	terperhatikan dengan baik	4. Jenjang karir/kepancngkatan terlalu lama 5. Kesenjangan antara staf dan non staf masih tinggi.
Peluang (Opportunities) Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan dilembaga pendidikan/latihan dalam jangka pendek atau membuat training centre di perusahaan untuk maksud jangka panjang. Kebijakan Pemerintah dalam usaha perkebunan. Tersedianya sumber daya lulusan Perguruan Tinggi bidang pertanian serta tenaga profesional di bidang perkebunan.	Strategi SO 1. Pemanfaatan lembaga pendidikan dan latihan di luar perusahaan atau membuat training centre di perusahaan. 2. Sumber daya potensial yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk pengembangan areal, memanfaatkan kemudahan peraturan pemerintah. 3. Reputasi perusahaan dan aspek kesejahteraan yang baik, dapat	Strategi WO 1. Perlunya divisi yang menangani sumber daya manusia. 2. Promosi jabatan harus dilaksanakan dengan metode terukur dengan mekanisme penilaian yang baku, terbuka dan objective. 3. Pendidikan dan latihan agar terlaksana dengan baik. 4. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan dengan metode yang terukur dan objective dengan menggunakan <i>Key Performance</i>

	perangsang untuk mendapatkan tenaga profesional.	<i>Incentive.</i>
Threats Perkembangan perusahaan perkebunan menyebabkan kompetisi dalam hal sumber daya potensial. Pembajakan tenaga profesional dan berpengalaman.	Strategi ST Aspek kesejahteraan serta tantieme/bonus dapat dimanfaatkan untuk memotivasi karyawan, sehingga bertahan diperusahaan.	Strategi WT 1. Perlu analisa eksternal/studi banding ke perusahaan lain yang sejenis untuk mengamati dan menentukan arah kebijakan yang cocok. 2. Pola promosi pegawai ke tingkat staf harus diperhitungkan untuk menghilangkan kesenjangan dengan suatu sistem assesment yang objective. 3. Perlunya pengembangan areal.

Gambar Matriks SWOT Pengembangan Sumber daya manusia di PT Shamrock Manufacturing Company.

4. Kesimpulan

Sebagian besar responden menganggap bahwa pendidikan dan latihan perlu dilaksanakan untuk meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan (97%) responden menganggap pendidikan perlu. Jawaban responden terhadap quisionare juga menunjukkan bahwa yang pernah mengikuti pendidikan dan latihan hanya 34%. Promosi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dirasakan lambat akibat adanya kenyataan tidak berkembangnya areal. 67% dari total responden telah menduduki jabatan yang sama lebih dari lima tahun. Responden yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja telah dilakukan secara objective 44%. Sedangkan responden yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja telah dilaksanakan dengan standart yang baku hanya 27%, dan sebagai besar responden (80%) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja kurang/tidak memuaskan.

5. Daftar Pustaka

- Darma, S 1998 Konsep Dasar Perencanaan SDM Menyongsong Abad 21. Majalah Usahawan No. 06/TH.XVII Juni 1998. Hal. 20-27.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 1997. Statistik Perkebunan Indonesia 1996-1998. Jakarta
- Harahap A.G. 1998 Kajian Motivasi dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan di PT. Cisadane Raya Chemical, Tangerang Jawa Barat, Institut Pertanian Bogor. Tesis. Tidak Diterbitkan.
- Harvey, D. And Bowin. R.B. 1996. Human Resource Management and Experiental Approach. Prentice Hall International, Inc.
- Hasibuan, M.S.P. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan). Penerbit PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 1996. Manajemea Dasar, Pengertian dan Masalah. Penerbit PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Nawawi, H.H. 1997. Manajemen Sumber daya manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University Press.
- Rahmawati. 1998. Penilaian Sumber daya manusia, Majalah Usahawan No. 10/TVrXXVII Oktober 1998. Halaman 42-47 .Ranupandojo, H. Dan Husnan, S. 1994. Manajemen Personalial, Edisi ke-4 BPFE, Yogyakarta.
- Saragih, B 1998. Strategi Pengembangan Pertanian Pasca Orde Baru : Alternatif Kebijakan. Majalah Usahawan No. 10 TH XXVII Oktober 1998. Halaman 10-13.
- Simamora, H. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbitan SHE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, M. Dan Sofian Effendi. 1995. Metode Penelitian Survei. Penerbit LP3ES. Jakarta.
- Noor Rachmayani. (2015). *Bentuk Kategori Kritik Sosial dari Materi Komika Pada Saat Grandfinal Suci 4*. 6.
- Cahyanti, F. L. D., Sarasati, F., Widiastuti, W., & Firasari, E. (2021). Perancangan E-Commerce Sebagai Media Pemasaran Kerajinan Bambu. *Edumatic: Jurnal Pendidikan Informatika*, 5(1), 70–79. <https://doi.org/10.29408/edumatic.v5i1.3275>
- Dwi, N. E., Putri, I. A., Ariany, R., & Putera, R.

- E. (2024). Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 Internasional (CC BY). *Tata Kelola Industri Kreatif Di Indonesia Dalam Perspektif Sound Governance*, 12(Maret), 1-10.
- Effendi, H. (2018). Rekonstruksi Fungsi Bagas Godang Dan Sopo Godang Sebagai Culture Heritage Di Tanah Mandailing. *Jurnal Education and Development*, 6(2), 25.
- Fajar Paksi, D. N. (2021). Warna Dalam Dunia Visual. *IMAJ Darma*, S 1998 *Konsep Dasar Perenca Darma*, S 1998 **Konsep Dasar Perencanaan SDM Menyongsong Abad 21**. *Majalah Usahawan* No. 06/TH.XVII Juni 1998. Hal. 20-27.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 1997. **Statistik Perkebunan Indonesia 1996-1998**. Jakarta
- Harahap A.G. 1998 **Kajian Motivasi dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan di PT. Cisadane Raya Chemical**, Tangerang Jawa Barat, Institut Pertanian Bogor. Tesis. Tidak Diterbitkan.
- Harvey, D. And Bowin. R.B. 1996. **Human Resource Management and Experiental Approach**. Prentice Hall International, Inc.
- Hasibuan, M.S.P. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia** (Dasar dan Kunci Keberhasilan). Penerbit PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 1996. **Manajemea Dasar, Pengertian dan Masalah**. Penerbit PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Nawawi, H.H. 1997. **Manajemen Sumber daya manusia untuk Bisnis yang Kompetitif**. Gajah Mada University Press.
- Rahmawati. 1998. **Penilaian Sumber daya manusia**, *Majalah Usahawan* No. 10/TVrXXVII Oktober 1998. Halaman 42-47 .Ranupandojo, H. Dan Husnan, S. 1994. *Manajemen Personalia*, Edisi ke-4 BPFE, Yogyakarta.
- Saragih, B 1998. **Strategi Pengembangan Pertanian Pasca Orde Baru : Alternatif Kebijakan**. *Majalah Usahawan* No. 10 TH XXVII Oktober 1998. Halaman 10-13. .
- Simamora, H. 1995. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bagian Penerbitan SHE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, M. Dan Sofian Effendi. 1995. **Metode Penelitian Survei**. Penerbit LP3ES. Jakarta.
- naan SDM Menyongsong Abad 21. *Majalah Usahawan* No. 06/TH.XVII Juni 1998. Hal. 20-27.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 1997. *Statistik Perkebunan Indonesia 1996-1998*. Jakarta
- Harahap A.G. 1998 *Kajian Motivasi dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan di PT. Cisadane Raya Chemical*, Tangerang Jawa Barat, Institut Pertanian Bogor. Tesis. Tidak Diterbitkan.
- Harvey, D. And Bowin. R.B. 1996. *Human Resource Management and Experiental Approach*. Prentice Hall International, Inc.
- Hasibuan, M.S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Dasar dan Kunci Keberhasilan). Penerbit PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 1996. *Manajemea Dasar, Pengertian dan Masalah*. Penerbit PT. Toko

Gunung Agung. Jakarta.

Nawawi, H.H. 1997. Manajemen Sumber daya manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University Press.

Rahmawati. 1998. Penilaian Sumber daya manusia, Majalah Usahawan

No. 10/TVrXXVII Oktober 1998. Halaman 42-47 .Ranupandojo, H. Dan Husnan, S. 1994.

Manajemen Personalia, Edisi ke-4 BPFE, Yogyakarta.

Saragih, B 1998. Strategi Pengembangan Pertanian Pasca Orde Baru : Alternatif Kebijakan. Majalah Usahawan No. 10 TH XXVII Oktober 1998. Halaman 10-13.

Simamora, H. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbitan SHE YKPN. Yogyakarta.

Singarimbun, M. Dan Sofian Effendi. 1995. Metode Penelitian Survei. Penerbit LP3ES.