
Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Berdasarkan Jabatan Pada Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X

Selly Beauty Wahyu Tjan

Universitas Media Nusantara Citra
seliezt5@gmail.com

Lutfi Alhazami

Universitas Media Nusantara Citra

Kezia Angelita

Universitas Media Nusantara Citra

Allya Agfara

Universitas Media Nusantara Citra

Abstract

The purpose of this study was to describe how the strategy for improving the quality of work of employees based on their position at PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. The number of samples taken was 4 people using a purposive sampling method. This research uses a descriptive qualitative method with the analysis used is descriptive qualitative analysis techniques. Based on the results of the research that has been carried out, the results show that of the three strategies to improve the quality of human resources based on the position applied to the company, two of them are considered less influencing the quality of human resources on the company. This shows that the strategy is not directly implemented but is limited to affecting employee performance in carrying out assigned tasks.

Keywords: *HR Quality Improvement Strategy, Position and HR Improvement*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana strategi peningkatan kualitas kerja karyawan berdasarkan jabatan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 4 orang dengan menggunakan metode purposive sampling. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa dari tiga strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia berdasarkan jabatan yang diterapkan pada perusahaan, dua diantaranya dianggap kurang mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi tersebut tidak diterapkan secara langsung tetapi sebatas mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan.

Kata Kunci: Strategi Peningkatan Kualitas SDM, Jabatan dan Peningkatan SDM

1. Pendahuluan

Perhatian pengelolaan sumber daya manusia salah satunya melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan. Hal ini sangat diperlukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan - tujuannya. Dewasa ini, sumber daya manusia dituntut agar menjadi lebih berkualitas, dikarenakan meningkatnya daya saing kerja secara tajam serta meluasnya kemajuan pola pikir masyarakat. Oleh sebab itu, perlu diadakan kajian strategi peningkatan kualitas sumber

daya manusia, mengingat sumber daya manusia salah satu unsur penentu suksesnya suatu perusahaan. Aspek kesuksesan perusahaan yang ditentukan sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan hingga dengan pemutusan ikatan kerja, perihal tersebut guna mencapai tujuan organisasi (Nuroni, 2016).

Strategi peningkatan kualitas dalam industri yang berkembang dibutuhkan agar karyawan memiliki

menjadi aktif, inovatif, inovatif, berpartisipasi dan loyal kepada perusahaan, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Minimnya rasa tanggung jawab dan kurang peduli terhadap kinerja sesuai jabatan atau posisi akan mengakibatkan pencapaian perusahaan menurun. Karyawan yang berdedikasi tinggi dan mau bekerja akan merasa puas dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hobi. Hal tersebut dapat menumbuhkan sikap loyal terhadap perusahaan yang tentunya berdampak kepada kualitas layanan yang akan diberikan karyawan sesuai jabatan atau posisinya.

Jabatan dalam industri perkebunan sawit pada lokasi penelitian ini erat kaitannya dengan kegiatan turun lapangan. Ada pun jabatan merupakan pengelompokan keahlian yang memiliki tanggung jawab dan tujuan berbeda. Sehingga diperlukan orang - orang tertentu yang mampu memenuhi kualifikasi yang sudah ditetapkan. Dengan demikian tanggung jawab dan tujuan yang dibebankan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat.

PT. Perkebunan Nusantara V adalah perusahaan perkebunan milik negara yang didirikan pada tanggal 11 Maret 1996. Salah satu PTPN V di Provinsi Riau. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Rokan Afd X terletak di Desa Pagaran Tapah, Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam, Kabupaten Rokan Hulu. PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Rokan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang budidaya kelapa sawit, dengan total luas lahan 10.630,10 hektar. Perusahaan memiliki 1.505 karyawan yang termasuk pimpinan. Adapun luas tanah yang dimiliki perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X 2.053 hektar, dengan karyawan sebanyak jumlah 317 orang. Perusahaan pengelola lahan yang sangat luas ini tentunya membutuhkan sumber daya manusia untuk menghasilkan produk bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang dibahas adalah karyawan, karena karyawan merupakan penggerak utama dalam proses kegiatan dan penentu pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan memiliki 1.505 karyawan yang termasuk pimpinan.

Ketertarikan penelitian ini didasari karena adanya ketidakefektifan kinerja karyawan berdasarkan jabatan atau posisi, yang mengakibatkan menurunnya iklim kerja dan prestasi pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Masalah ketenagakerjaan sangat penting dalam pengelolaan perkebunan. Studi ini ingin menganalisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan jabatan atau posisinya terhadap kinerja perusahaan. Adanya ketidaksesuaian kinerja sesuai jabatan mengakibatkan implementasi kinerja tidak efektif. Para karyawan yang sudah memiliki kedudukan kerja masing - masing, masih memiliki kendala dalam mencapai tujuan jabatannya. Untuk itu, analisis ini diimplementasikan agar dapat mengkaji bagaimana strategi mengembangkan

kualitas sumber daya manusia dalam kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, perlu diadakan analisis strategi peningkatan sumber daya manusia sesuai jabatan secara lebih mendalam. Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif yang akan difokuskan pada strategi yang diterapkan dalam perusahaan ini berdasarkan jabatan.

Isu mengenai strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia ini telah menarik minat banyak peneliti dengan berbagai metode penelitian. Salah satunya adalah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Man Sukra. A., Eliza, dan Suardi. T. (2017). Penelitian diatas dilakukan dengan kajian materi yang berbeda dan hanya berfokus pada analisis kepuasan kerja karyawan. Hal ini menumbuhkan minat untuk melakukan penelitian dalam kajian materi yang berbeda.

Pentingnya penyelenggaraan analisis ini diharapkan dapat mengkaji efisiensi peningkatan kualitas sumber daya manusia berdasarkan jabatan, serta memberikan kontribusi yang bermanfaat khususnya kepada perusahaan maupun organisasi. Bagaimana strategi peningkatan kualitas kerja berdasarkan jabatan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X.

Dari penjabaran peningkatan kualitas sumber daya manusia sebelumnya, kajian ini akan memfokuskan masalah penelitian dari penjelasan latar belakang diatas yaitu perlunya dilakukan peningkatan kualitas untuk mengembangkan karakter dan keahlian karyawan, serta perbaikan metode kerja. Alasan diatas dikarenakan terjadinya penurunan keoptimalan kinerja karyawan sesuai jabatan atau posisinya terhadap kinerja perusahaan. Pasalnya, sebagai karyawan sudah menjadi suatu kewajiban untuk berdedikasi lebih terhadap perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan adalah dengan memperhatikan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Dalam penelitian ini akan dibahas strategi peningkatan kualitas karyawan, dengan fokus masalah diatas dan dengan lebih mengerucutkan pembahasan strategi peningkatan kualitas kerja yang ada di PT. Perkebunan Nusantara ini. Diharapkan masalah diatas dapat diselesaikan sehingga membawa manfaat dan nilai positif bagi kemajuan kinerja perusahaan .

2. Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis

Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, sebagai berikut: Stoner (2001:4) "Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk memasok organisasi atau perusahaan dengan orang yang tepat sehingga mereka dapat ditempatkan jabatan dan posisi yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya". Menurut Amstrong (1990:1) "Terdapat empat prinsip dasar yang dalam metode

manajemen sumber daya manusia. Pertama-tama, sumber daya manusia adalah aset terpenting yang dimiliki organisasi, dan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi. Kedua, jika aturan atau kebijakan dan prosedur yang terkait dengan karyawan perusahaan saling terkait dan membantu mencapai tujuan dan rencana strategis perusahaan, kemungkinan besar akan berhasil. Ketiga, budaya dan nilai perusahaan, iklim organisasi dan perilaku manajemen dari budaya tersebut akan berdampak signifikan terhadap kinerja terbaik. Terakhir, ada manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan integrasi, di mana semua anggota organisasi berpartisipasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”.

Menurut Terry (2001) “Manajemen adalah suatu proses unik, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, mobilisasi dan pengendalian tindakan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber lainnya”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan definisi dari manajemen sumber daya manusia sebagai seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan personalia, serta pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber - sumber lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Strategi Peningkatan Kualitas Kerja

Strategi adalah suatu rencana komprehensif yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, yang kesemuanya itu untuk mencapai tujuan perusahaan (Supriono, 1990: 9). Strategi merupakan model dari berbagai tujuan, serta kebijakan dan rencana dasar yang dirumuskan untuk mencapai tujuan tertentu. Metode perumusan adalah untuk mengetahui secara jelas upaya apa yang akan dilakukan pada perusahaan (Supriono, 1991).

Dalam bidang manajemen, definisi strategi sangat beragam. Strategi jangka panjang adalah arah dan ruang lingkup keunggulan organisasi untuk memperoleh permintaan pasar dan memenuhi harapan pihak terkait dengan mengubah alokasi sumber daya alam dan lingkungan (Usman, 2010). Dalam meningkatkan kualitas kerja sumber daya manusia melalui sudut pandang manajemen, disimpulkan ke dalam berbagai strategi, yaitu (Alwi, 2012):

Perencanaan sumber daya manusia dan orientasi strategi

Perencanaan sumber daya manusia dengan menganalisis kembali serta melakukan evaluasi teknis kinerja komponen perusahaan. Melalui perencanaan sumber daya manusia ini, perusahaan dapat kembali mengevaluasi bagaimana kinerja komponen perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

Perencanaan taktikal sumber daya manusia

Perancangan ini merupakan perubahan terhadap

pembagian sumber daya organisasi secara lebih spesifik pada unit organisasi (termasuk jabatan). Fungsinya adalah untuk membagi usaha sumber daya manusia.

Perencanaan operasional sumber daya manusia

Perancangan dalam menata kebutuhan yang diperlukan dalam mengolah unit individu agar tujuan tercapai.

Peningkatan Kualitas Kerja

Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan berbagai cara Penjelasan. Bisgaard (2008:390-401), secara sederhana mendefinisikan kualitas sebagai "kesesuaian untuk digunakan". Definisi ini mencakup keistimewaan Produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari cacat. Di saat yang sama, kualitas adalah memuaskan konsumen mendapatkan permintaan dan ekspektasi secara berkelanjutan atas harga yang telah mereka berikan. Filsafat Deming didasarkan pada kualitas sebagai sebuah sistem (Walton dan Deming, 1986).

Secara umum kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Dapat dikatakan inti dari kualitas kerja yaitu diukur dari efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan sumber daya manusia atau sumber daya lain dalam mencapai tujuan perusahaan dengan benar dan efektif.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh kerja sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti yang sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki. Berkualitas bukan hanya sekedar bisa, melainkan dapat memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan sesuai rencana.

Tujuan utama penerapan program kualitas kerja di suatu perusahaan adalah program yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi akan prestasi, harga diri dan realisasi diri. Rencana ini mencakup manajemen berbasis tujuan, cluster kualitas, jam kerja fleksibel, dan pengayaan pekerjaan, yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi di tempat kerja dengan menciptakan elemen yang lebih menantang dan fleksibel dalam pekerjaan mereka.

Peningkatan kualitas kerja merupakan metode formal dan sistematis untuk menganalisis praktik kinerja dan meningkatkan kinerja. Atau dapat didefinisikan sebagai tindakan yang diambil untuk meningkatkan nilai produk bagi pelanggan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

Pemahaman yang benar dan implementasi peningkatan kualitas sangat penting untuk praktik yang

berfungsi dengan baik, dan itu harus dilakukan untuk praktek apapun yang tertarik untuk meningkatkan efisiensi dan kesuksesan pekerjaan.

Jabatan

Jabatan adalah sekelompok posisi yang berisi tugas yang sama atau terkait saat melakukan persyaratan tertentu. Jika dijelaskan lebih luas, jabatan adalah pernyataan fakta yang terorganisir tentang tanggung jawab, wewenang, dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Secara spesifik, jabatan adalah daftar "kebutuhan manusia", yang mencakup kualitas minimal manusia yang dapat diterima, termasuk pendidikan, keterampilan, dan kepribadian yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar.

Dalam dunia pekerjaan, jabatan seperti halnya penghargaan terhadap suatu keahlian atau skill. Jabatan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti pendidikan, keahlian, dan karakter. Sehingga semakin mendekati standarisasi perekrutan jabatan, maka semakin tinggi pula jabatan yang diperoleh. Hubungan antara sumber daya manusia dengan jabatan tidak dipisahkan dari beberapa hal berikut:

1. Taksiran potensi meliputi kegiatan memperkirakan kemampuan dan potensi yang dimiliki tenaga kerja atau karyawan terhadap suatu jenis pekerjaan.
2. Penilaian tugas merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui kelayakan, profesionalitas, dan prestasi pekerjaan dari pekerja.
3. Sumber daya manusia dapat dilihat dari orientasi hasil analisis kinerja, sehingga dapat melaksanakan fungsi tugas, baik dari segi kualitatif dan kuantitatif berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan gambaran umum mengenai tindakan yang akan dilakukan dalam melakukan riset. Yang mana melalui kerangka pemikiran ini, peneliti akan melakukan tahapan penelitian sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah disiapkan atau ditetapkan. Sehingga, penelitian mampu diselesaikan dengan baik dan dilakukan secara sistematis.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chalif Ahmad Sahputra (2020) dengan judul Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V Sei PKS (Pabrik Kelapa Sawit) Inti Sei Rokan Kabupaten Rokan Hulu. Terdapat pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei PKS (Pabrik Kelapa Sawit) Inti Sei Rokan Kabupaten Rokan Hulu. Terdapat pengaruh variabel disiplin dan lingkungan kerja

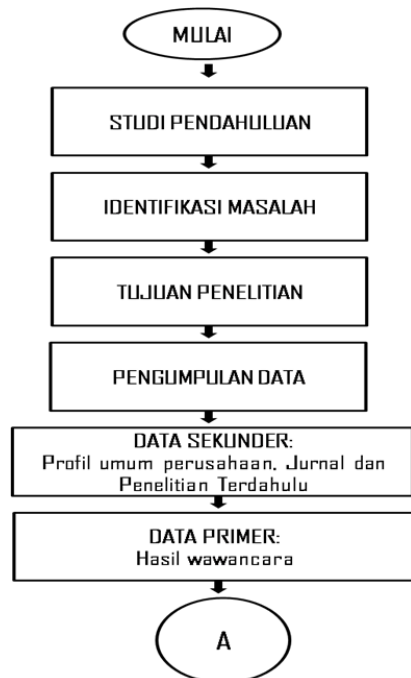
secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei PKS (Pabrik Kelapa Sawit) Inti Sei Rokan Kabupaten Rokan Hulu. *Perbedaan* penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan sekarang adalah terletak pada konsep penelitian, dimana konsep yang diteliti ada dua yaitu Disiplin dan Lingkungan kerja pada produktivitas kerja karyawan dengan metode penelitian yaitu Kuantitatif. Sedangkan konsep yang saya pilih adalah strategi peningkatan kualitas kerja berdasarkan jabatan dengan menggunakan metode kualitatif. *Persamaan* penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan adalah lokasi penelitian di atas memiliki struktur pengaturan karyawan yang serupa dengan pengaturan karyawan lokasi penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Aidil Man sukra, Eliza, & Suardi. T. (2017) judulnya Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Rokan Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. Terdapat analisis kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Rokan Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. Mengetahui Karakteristik karyawan PT Perkebunan Nusantara Kebun Sei Rokan Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. *Perbedaan* penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan sekarang adalah terletak pada judul penelitian dan permasalahan yang akan diselesaikan. Penelitian terdahulu menganalisis kepuasan kerja karyawan dengan mengetahui karakteristik karyawan dan faktor kepuasan kerja karyawan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan sekarang fokus pada peningkatan kualitas karyawan melalui pengembangan karakter dan keahlian serta perbaikan sistem kerja.

Penelitian dari Ludfia Dipang (2013:1080-1088) Pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi Manado. Terdapat analisis strategi yang mempengaruhi perkembangan sumber daya manusia pada peningkatan kinerja karyawan PT Hasjrat Abadi Manado. Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi pengembangan sumber daya manusia pada peningkatan kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi Manado. *Perbedaan* yang terdapat pada penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan adalah terletak pada Fokus strategi pengembangan karyawan dan lokasi penelitian serta metode penelitian yaitu metode analisis regresi linear sederhana. Yang mana penelitian di atas dilakukan pada sebuah perusahaan swasta di kota Manado. Sedangkan pada penelitian ini fokus strategi peningkatan kualitas kerja karyawan dipersempit hanya berdasarkan jabatan, dengan basis penelitian dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. *Persamaan* penelitian ini terdapat pada samanya menganalisis strategi yang

mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Rancangan kegiatan penelitian yang dilakukan dimulai melalui proses menggali studi pendahuluan, yaitu mengamati hambatan kinerja sumber daya manusia perusahaan yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Kemudian menemukan masalah dan merumuskan masalah tersebut, lalu menentukan tujuan penelitian ini dilakukan, serta mengumpulkan data primer, yang dalam penelitian ini melalui wawancara mendalam dengan karyawan PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X dan data sekunder yaitu data pendukung berupa profil umum perusahaan (latar belakang dan visi misi perusahaan, serta jumlah karyawan PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X) dan jurnal serta penelitian terdahulu yang relevan. Apabila kerangka pemikiran diatas dijabarkan secara sistematis, maka kerangka pemikiran dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 1. Alur Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu metode atau teknik yang digunakan sebagai alat pengumpulan dan analisis data, sehingga mudah untuk menarik kesimpulan untuk mencapai tujuan penelitian. Selain itu, metode penelitian merupakan metode ilmiah untuk memperoleh data yang efektif, tujuannya adalah untuk dapat menemukan, mengembangkan dan membuktikan suatu pengetahuan (Sugiyono, 2012: 6). Dapat disimpulkan bahwa, Metode penelitian bertujuan untuk menemukan bukti ilmiah berdasarkan data yang sesuai dan dapat dibuktikan kebenarannya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif adalah studi yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis

fenomena, kejadian, aktivitas sosial, sikap, pendapat dan pemikiran individu dan kelompok orang (Sukmadinata, 2007:60). Metode penelitian ini berbeda dari penelitian lainnya. Dalam mempertajam penelitian, peneliti kualitatif menetapkan fokus. Spradley (2000:30) menyatakan bahwa *A focus refers to a single cultural domain or a few related domains*. Maksudnya adalah bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Dalam penelitian kualitatif, penentuan fokus proposal lebih bergantung pada kemutakhiran informasi yang diperoleh dari situasi sosial (di tempat). Fokus yang sebenarnya dalam penelitian kualitatif diperoleh setelah peneliti melakukan *grand tour observation dan grand tour question* atau yang disebut dengan penjelajahan umum.

Lokasi penelitian merupakan cakupan wilayah yang menjadi basis penelitian. Dalam penelitian ini, lokasi PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X ditentukan secara sengaja. Dikarenakan peneliti tertarik meneliti perilaku kinerja karyawan perkebunan sawit serta menjadi basis penelitian yang sesuai untuk penelitian ini.

Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ditetapkan agar tujuan penelitian dalam memecahkan masalah dapat diselesaikan sesuai data - data yang diperoleh. *Populasi* merupakan jumlah keseluruhan yang meliputi seluruh subjek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. *Sampel* adalah suatu bagian yang ditarik dari populasi, digunakan sebagai perwakilan populasi yang diteliti dalam usaha mengumpulkan data-data penelitian.

Teknik pengumpulan data adalah teknik wawancara. Adapun jenis wawancara yang diterapkan adalah wawancara terbuka, yakni wawancara yang dilakukan secara terbuka tanpa menggunakan bahasa baku. Hal ini dikarenakan partisipan dalam penelitian ini tidak banyak mengerti bahasa indonesia (Dikarenakan partisipan merupakan masyarakat dengan pendidikan bahasa indonesia yang terbelakang). Yang mana partisipan dalam penelitian ini hanya dapat mengerti pertanyaan dan menjawab pertanyaan dengan bahasa seadanya. Urutan pertanyaan, kata - kata, dan cara penyajiannya sama terhadap setiap partisipan. Keluwesan mengadakan pertanyaan pendalaman terbatas, dan tergantung pada situasi wawancara dan kecakapan pewawancara. Wawancara demikian dipandang perlu dilakukan mengingat pendekatan yang dilakukan memiliki kendala dalam keterbatasan bahasa. Hal ini dapat dipandang baik untuk meminimalisir kekurangan yang dapat terjadi pada variasi wawancara dan terwawancara.

Teknik Analisis

Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan mengklasifikasikan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar, sehingga dapat menemukan tema untuk selanjutnya merumuskan hipotesis kerja sesuai yang disarankan data (Usman, 2010). Pengolahan data atau analisis data, merupakan tahap yang penting dan sangat menentukan. Dikarenakan pada tahap ini, data diolah dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil memberikan kesimpulan mengenai kebenaran - kebenaran yang ingin diperoleh peneliti.

Dalam menganalisis data ini, peneliti menggunakan teknik kualitatif deskriptif, dimana dengan teknik ini peneliti menggambarkan, menu-turkan, serta menguraikan data yang bersifat kualitatif dari data yang telah diperoleh. Adapun proses analisis data kualitatif adalah sebagai berikut (Usman, 2010)

1. Mencatat hasil yang diperoleh dari lapangan, kemudian melakukan *coding* agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah, mengelompokkan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan indeksnya.
3. Mengklasifikasi data menjadi bermakna, menemukan pola dan hubungan, serta membuat penemuan umum.

Adapun langkah yang digunakan peneliti dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif Verifikatif dengan mencatat dan menelaah seluruh hasil data yang diperoleh dari wawancara dan kajian kepustakaan. Peneliti membuat transkrip pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data melalui keterangan responden kemudian diolah.
2. Analisis Verifikatif dengan mengumpulkan, membandingkan kemudian memilah serta mengklasifikasikan data sesuai dengan data yang diperlukan dalam menjawab rumusan masalah, serta memeriksa benar atau tidaknya fakta - fakta yang diterima. Bila disimpulkan, langkah dalam analisis data ini adalah untuk menguji kebenaran suatu hipotesis.
3. Kategorisasi dengan Melalui data yang telah dikategorikan, peneliti melakukan pencarian makna, hubungan - hubungannya, serta membuat temuan - temuan umum terkait dengan rumusan masalah.

Validasi Data

Validasi data merupakan kegiatan yang dirancang untuk memastikan bahwa hasil akhir penelitian pemangku kepentingan benar dan memenuhi semua harapan pertanyaan, sehingga dalam hal ini pemanfaatannya dapat memberikan ciri ilmiah yang baik dan benar (Sugiyono, 2012:335-336). Guna membuktikan dan memperkuat validitas

penelitian, peneliti memerlukan validitas data untuk memastikan rangkaian data yang diperoleh peneliti sesuai dengan keadaan sebenarnya di lapangan.

Untuk menguji keabsahan data terkait strategi peningkatan kualitas kerja yang telah terkumpul, maka peneliti menggunakan beberapa teknik validasi data sebagai berikut:

1. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu yang lain. Dengan kata lain, melakukan pemeriksaan di luar data atau bandingkan dengan data. Dalam studi ini, teknik triangulasi sumber digunakan untuk membandingkan dan memeriksa ulang kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan metode yang berbeda. Hal ini diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan masing - masing narasumber atau informan (Sulistiyono, 2015:48).
2. Menggunakan bahan referensi adalah keberadaan bahan pembuktian tambahan atau pendukung bahan. Misalnya, hasil wawancara membutuhkan dukungan transkrip wawancara untuk menunjang kredibilitas datanya. Selain itu, perkuat hasil penelitian dengan membandingkan hasil penelitian sebelumnya yang relevan.
3. *Peer Debriefing* dengan Melakukan pembicaraan dengan orang lain dalam mengekspos hasil sementara atau hasil yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan. Dalam hal ini peneliti melakukan diskusi dan penambahan informasi dengan dosen pembimbing.

4. Hasil, Diskusi, dan Implikasi Manajerial Profil Responden

Data penelitian diperoleh dari teknik wawancara dan kajian kepustakaan. Melalui pengumpulan data secara wawancara, empat informan yang memenuhi syarat diwawancarai, dan mereka dianggap sebagai perwakilan dari pertanyaan penelitian. Berikut adalah data dari keempat responden dalam penelitian ini:

A. Lase, karyawan di Afd X, dengan posisi kerja sebagai Mandor 1.

Yuarman Lase, karyawan di Afd X, bekerja sebagai pemanen atau pekebun.

Iwan Waruwu, karyawan di Afd X, bekerja sebagai pemanen atau pekebun.

Sufirman Zebua, salah satu pekerja tidak tetap atau BHL (Buruh Harian Lepas) di Afd X, sebagai langsir kelapa sawit.

Data yang diperoleh dari wawancara berupa jawaban informan atas pertanyaan yang diajukan dengan mengacu pada panduan wawancara yang dilakukan secara dengan informan, kemudian diperiksa serta diolah kembali dan disajikan dalam bentuk kutipan pada hasil wawancara. Kutipan da-

lam hasil wawancara adalah tentang bagaimana menyikapi, mendeskripsikan dan menjelaskan berbagai jawaban berdasarkan strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kemudian data yang dikumpulkan dan diperoleh dari kajian kepustakaan, digunakan sebagai bahan pertimbangan peneliti dalam membahas hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara.

Hasil penelitian berupa kutipan jawaban informan mengenai bagaimana strategi peningkatan kualitas kerja karyawan berdasarkan jabatan pada PTPN V Sei Rokan, Afd X. Adapun strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini karyawan pada perkebunan, diperlukan untuk mendorong pertumbuhan produktivitas dan kemajuan perusahaan. Strategi yang diteliti dalam penelitian ini terbentuk karena faktor sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan karakter, keahlian, dan perbaikan metode kerja.

Pembahasan Penelitian

Hakikatnya, pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini karyawan pada perkebunan, diperlukan untuk mendorong pertumbuhan produktivitas dan kemajuan perusahaan.

Yang mana penelitian ini mengacu pada dugaan bahwa strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia berpengaruh berdasarkan jabatan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Adapun dugaan ini diperkuat dengan hasil penelitian kualitatif terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia memberi pengaruh pada kualitas sumber daya manusia (Dipang, 2013:1083).

Strategi Pengembangan Karakter

Strategi pengembangan karakter berperan besar dalam meningkatkan kualitas, yang dalam konteks adalah ini kualitas karyawan. Hal ini dikarenakan karakter merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan seseorang. Pendapat senada juga disampaikan oleh Wibowo (2012:33), bahwa karakter merupakan cara berpikir, dan berperilaku secara khas yang menjadikan ciri tiap - tiap individu dalam menjalani hidup dan bekerja sama baik dalam ruang lingkup keluarga, masyarakat dan negara berbeda.

Dewasa ini, untuk menempati suatu jabatan atau posisi kerja tertentu diberlakukan kualifikasi yang cukup ketat. Terlebih standarisasi yang berkaitan dengan karakter. Bagaimanapun juga, karakter seseorang akan sangat mempengaruhi kinerjanya. Sehingga, semakin tinggi jabatan atau posisi tertentu, maka akan dibutuhkan karakter yang paling baik. Stoner (2001:4) "Manajemen SDM adalah proses lanjutan yang dirancang untuk memasok perusahaan dengan orang yang tepat sehingga dapat

ditempatkan jabatan dan posisi yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya"

Berdasarkan hasil data penelitian melalui kegiatan wawancara, diperoleh bahwa tidak semua sivitas karyawan PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X berpendapat bahwa strategi ini telah optimal. Adapun hambatan yang paling mendominasi justru berasal dari internal karyawan. Diketahui bahwa tidak semua karyawan siap dan mampu untuk turut serta melaksanakan strategi pengembangan karakter ini. Dan untuk memperoleh hasil yang optimal, maka akan memerlukan waktu yang relatif lebih lama, dikarenakan untuk membentuk dan mengembangkan karakter seseorang tidak semudah perencanaannya.

Dari lima informan yang terpilih tiga diantaranya menyatakan kegiatan ini sia - sia bila pelaksanaannya tidak dibarengi dengan minimalisasi hambatan internal. Pun juga dengan adanya tenaga kerja yang belum memiliki jabatan atau posisi kerja sebagai karyawan tetap (Buruh Harian Lepas (BHL)), mengakibatkan perusahaan sulit untuk mengaplikasikan strategi ini kepada seluruh sivitas tenaga kerja dan memastikan keseluruhannya agar menerapkan ketetapan ini.

Strategi Pengembangan Keahlian

Seperti diketahui bersama, hubungan pengembangan keahlian bersifat mengikat, hal ini dapat terlihat dari kebutuhan karyawan yang harus menguasai keterampilan khusus di lingkungan kerjanya. Hal ini ditandai dengan penerapan standarisasi, yang salah satunya adalah pengetahuan profesional. Kualitas seseorang yang berada di atas rata - rata sangat berbeda dengan kebanyakan orang.

Berdasarkan data hasil penelitian melalui wawancara, perusahaan tidak mengutamakan tenaga kerja yang berpengetahuan profesional dan sangat minim dalam memberikan pendalaman pendidikan keahlian. Hasil ini sangat berbeda dengan sifat penerapan strategi pengembangan keahlian.

Pada perusahaan ini, diketahui bahwa dalam menempatkan karyawan pada bagian - bagian tertentu, pengembangan keahlian bukanlah faktor penting untuk dilakukan. Dikarenakan masih kurangnya pemaksimalan kegiatan dalam memberikan pendidikan keahlian serta terbatasnya cakupan pendidikan keahlian, yang untuk saat ini hanya berfokus pada pendidikan fungsi aktual keahlian operasional. Sehingga melalui penelitian ini dapat dilihat, bahwasanya strategi pengembangan keahlian ini tidak optimal diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X.

Adapun hambatan yang dialami oleh civitas perusahaan dalam mengaplikasikan strategi ini adalah sempitnya cakupan pendidikan pengembangan keahlian yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga tujuannya belum dapat terpenuhi dengan optimal. Adapun pembagian tanggung jawab berdasarkan

jabatan menjadi salah satu faktor penghambat, dikarenakan perusahaan belum memberikan pengarahan pengembangan keahlian fisik sesuai dengan masing - masing jabatan. Yang artinya, pendidikan fungsi aktual keahlian operasional belum memenuhi kebutuhan lanjutan para tenaga kerja.

Strategi Perbaikan Metode Kerja

Pemrograman ini dimaksudkan untuk meninjau dan mengoreksi kekurangan - kekurangan pengaturan operasional. Untuk itu diperlukan perbaikan metode kerja, guna meningkatkan kualitas kerja karyawan terhadap perusahaan. Dalam perusahaan, masing - masing posisi kerja memiliki metode kerja yang berbeda pula. Hal ini dikarenakan berbagai posisi memiliki tanggung jawabnya masing - masing, untuk itu diperlukan metode kerja yang berbeda sesuai kebutuhan operasional jabatan untuk mencapai keefektifan kinerja perusahaan. Perbaikan metode kerja sesuai jabatan, dapat meninjau secara intens kelemahan - kelemahan yang terdapat pada pengaturan.

Tujuan utama dalam perbaikan metode kerja ini adalah untuk menelaah kembali prinsip-prinsip pengawasan komponen sistem kerja agar mendapatkan beberapa alternatif sistem kerja yang baik. Berbagai komponen sistem kerja diatur dan hidup berdampingan dengan komposisi yang baik, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Berdasarkan pernyataan dari kelima informan, seluruhnya sepakat menyatakan bahwa sejauh ini strategi perbaikan metode kerja adalah yang terbaik dan sesuai untuk diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Hal ini dapat dilihat dari keterbukaan perusahaan terhadap kritik dan saran sehingga terus menerus melakukan evaluasi pengaturan kerja guna mencapai tujuan dan kebaikan bersama. Adapun penerapan strategi ini juga dapat memenuhi ekspektasi pengaturan kerja oleh para tenaga kerja, yang secara tidak langsung memberikan dampak positif terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X.

Pernyataan tersebut diatas dipertegas dengan adanya penyediaan sarana prasarana, lingkungan kerja, dan peraturan kerja yang tidak menekan tenaga kerja, baik secara psikis maupun fisik. Hal tersebut diketahui ternyata berdampak baik, sehingga tenaga kerja tidak tertekan dalam menunaikan tanggung jawabnya

5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Kesimpulan

Kesimpulan umum penelitian menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X memiliki strategi yang dirumuskan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia berdasarkan jabatan. Strategi yang diterapkan perusahaan ini

lebih berfokus pada pengembangan karakter, pengembangan keahlian, dan perbaikan metode kerja.

Adapun strategi yang dilakukan perusahaan belum cukup memenuhi indikator atau sifat implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu: 1) Perencanaan sumber daya manusia dan orientasi strategi, perencanaan sumber daya manusia dengan menganalisis kembali serta melakukan evaluasi teknis kinerja komponen perusahaan. Melalui perencanaan sumber daya manusia ini, perusahaan dapat kembali mengevaluasi bagaimana kinerja komponen perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. 2) Perencanaan taktikal sumber daya manusia, perancangan ini merupakan perubahan terhadap pembagian sumber daya organisasi secara lebih spesifik pada unit organisasi (termasuk jabatan). Fungsinya adalah untuk membagi usaha sumber daya manusia. 3) Perencanaan operasional sumber daya manusia, perencanaan dalam menata kebutuhan yang diperlukan dalam mengolah unit individu agar tujuan tercapai (Alwi, 2012).

Sehingga dapat disimpulkan strategi yang diterapkan perusahaan masih tergolong sederhana dan tidak mendalam. Hal itu ditunjukkan pada hasil penelitian yang menyatakan apa yang dilihat dan dirasakan oleh para karyawan terhadap dampak strategi yang diterapkan. Penjabaran hasil penelitian ini dapat dilihat pada berikut ini:

Berdasarkan hasil data penelitian melalui kegiatan wawancara, diperoleh bahwa tidak semua sivitas karyawan PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X berpendapat bahwa strategi ini telah optimal. Adapun hambatan yang paling mendominasi justru berasal dari internal karyawan. Diketahui bahwa tidak semua karyawan siap dan mampu untuk turut serta melaksanakan strategi pengembangan karakter ini. Berdasarkan data hasil penelitian melalui wawancara, perusahaan tidak mengutamakan tenaga kerja yang berpengalaman profesional dan sangat minim dalam memberikan pendalaman pendidikan keahlian. Hasil ini sangat berbeda dengan sifat penerapan strategi pengembangan keahlian. Pada perusahaan ini, diketahui bahwa dalam menempatkan karyawan pada bagian - bagian tertentu, pengembangan keahlian bukanlah faktor penting untuk dilakukan. Strategi perbaikan metode kerja adalah yang terbaik dan sesuai untuk diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Hal ini dapat dilihat dari keterbukaan perusahaan terhadap kritik dan saran sehingga terus menerus melakukan evaluasi pengaturan kerja guna mencapai tujuan dan kebaikan bersama. Adapun penerapan strategi ini juga dapat memenuhi ekspektasi pengaturan kerja oleh para tenaga kerja, yang secara tidak langsung memberikan dampak positif terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X.

Rokan Afd X.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilandasi dugaan bahwa strategi peningkatan kualitas kerja berdasarkan jabatan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Dugaan ini mengacu pada temuan oleh peneliti yang memperhatikan bahwa terdapat ketidakoptimalan kinerja para karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Afd X. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif adalah studi yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, kejadian, aktivitas sosial, sikap, pendapat dan pemikiran individu dan kelompok orang (Sukmadinata, 2007:60). Metode penelitian ini berbeda dari penelitian lainnya. Dalam mempertajam penelitian, peneliti kualitatif menetapkan fokus. Fokus yang diangkat tidaklah boleh keluar dari tema penelitian.

Adapun keterbatasan penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di tengah pandemi Covid-19, yang mengakibatkan keterbatasan ruang dan waktu dalam melakukan pengumpulan data penelitian. Selanjutnya peneliti mengakui dalam melakukan sesi wawancara dengan narasumber, beberapa diantaranya tidak memberikan respon objektif terhadap kondisi yang sebenarnya dalam perusahaan. Sehingga disimpulkan bahwa sesi wawancara hanya mampu sebatas apa yang narasumber katakan. Peneliti juga memilih data yang dipakai, apabila konfirmasi yang diberikan tidak berkaitan maka data tidak digunakan.

Saran

Implementasi strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia kurang memuaskan peneliti yang berbasis pada dugaan. Peneliti mendapati beberapa masalah yang berkemungkinan memberikan dampak yang cukup serius apabila tidak segera diselesaikan dengan baik. Saran - saran peneliti disimpulkan sebagai berikut:

Strategi pengembangan karakter yang diterapkan sebaiknya ditingkatkan. Karena proses pengaplikasian strategi ini, perusahaan tidak dapat memastikan seluruh civitas perusahaan menerapkannya. Selain itu peneliti belum menemukan perhatian khusus perusahaan untuk menggolongkan pengembangan sesuai jabatan sebagaimana diperlukan. Hal ini peneliti nilai kurang dalam membangun rasa inisiatif dan tanggung jawab karyawan.

Strategi pengembangan keahlian yang diterapkan sebaiknya ditingkatkan. Karena dengan keterbatasan pengembangan keahlian yang disediakan, peneliti masih dapati beberapa salah penerapan yang dilakukan oleh pihak perusahaan berdasarkan data yang dikumpulkan.

Strategi perbaikan metode kerja sebaiknya di-

pertahankan. Berdasarkan data yang dikumpulkan diketahui bahwa strategi ini membawa dampak positif terhadap kualitas sumber daya manusia pada perusahaan.

Referensi

- Alwi, S. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif. Vol. 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Amstrong, Michaels. 1990. Amstrong Handbook of Management and Leadership. *Handbook of Human Resource Management Practice*, Vol. 13, 1
- Bisgaard, S. 2008. Quality and Reliability Engineering International. *Quality Management and Juran's Legacy*. 20:4, 390-401
- Dipang. L. 2013. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA*, 1080-1088
- Hasan. I. 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 82
- Man sukra. A., Eliza, & Suardi. T. 2017. Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Rokan Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. *Agribisnis*, 001-012.
- Nuroni, A. M. 2016. Pengaruh Strategi Pengembangan dan Kualitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Garut Garut. *Wacana Ekonomi*, 041-046.
- Sahputra. A. C. 2020. *Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V PKS (Pabrik Kelapa Sawit) Inti Sei Rokan Kabupaten Rokan Hulu*. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim
- Spradley, J. 2000. Participant Observation. Holt. Rinehart and Winston, 30
- Stoner, James. A. F. 2001. Perpustakaan Unika Atma Jaya. *Management*. London: Prentice Hall. h. 4
- Sugiyono. 2012. Buku Metode Penelitian bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung, 6
- Sugiyono. 2012. Buku Metode Penelitian bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung, 335-336
- Sukmadinata. N. S. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 60
- Supriono. 1990. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE. Yogyakarta, 9
- Supriono. 1991. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE. Yogyakarta
- Sulistiyono. 2015. *Studi Kualitatif Deskriptif Per-*

- ilaku Konsumen Rilis Fisik Vinyl di Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta
- Sulistiyono. 2015. *Studi Kualitatif Deskriptif Perilaku Konsumen Rilis Fisik Vinyl di Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 48
- Terry, G. R. 2001. *Prinsip - Prinsip Manajemen. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, M. 2010. *Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Studi Pada PT Bank Riau Pekanbaru*. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim
- Walton, M. and Deming, W.E. 1986. *The Deming Method by Mary Walton. The Deming Management Method*. New York: Dodd
- Wibowo. A. (2012). *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. H.33