

ANALISIS BENEFIT, OPPORTUNITY, COST DAN RISK PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA THE HARVEST MALANG

Nurotul Maulidia¹, Suyeno, Slamet Muhsin
Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang
Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia
LPPM Unisma Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

Abstraksis

*Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap benefit, opportunity, cost dan risk program pengembangan karyawan pada PT The Harvest Malang. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analitic Network Process (ANP) dalam tiga tahapan yaitu konstruksi model ANP, Quantifikasi Model dan Analisis menggunakan software super decisions. Hasil analisis menyimpulkan bahwa berdasarkan analisis aspek BOCR, program pengembangan karyawan ini berdampak positif terhadap PT the Harvest. Hal ini dikarenakan berdasarkan analisis cluster BOCR, Cluster benefit dan opportunity mendominasi daripada cluster cost dan risk aspek benefit dengan nilai sebesar 39%, kemudian disusul oleh aspek opportunity dengan nilai sebesar 28%, selanjutnya aspek Cost dengan nilai sebesar 19%, dan yang menempati prioritas terakhir adalah Risk dengan nilai sebesar 15%.
Kata Kunci : Pengembangan Karyawan, PT The Harvest, BOCR ANP*

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia berfungsi untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah suatu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan ketika mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung bagaimana karyawan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keinginan untuk kerjasama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda. Mengingat begitu pentingnya peran karyawan dalam suatu perusahaan, maka kegiatan pengembangan karier karyawan merupakan hal penting dalam upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, misalnya melalui pendidikan karier, informasi karier, dan bimbingan karier.

Setelah berbagai informasi dan bimbingan karier diberikan, kemudian penetapan karier merupakan langkah awal untuk jenjang karier seseorang, sehingga saat ini perlu adanya pengembangan karier masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya (Martoyo, 2007:81).

Program pengembangan karier sangat penting dilakukan karena untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini maupun di masa mendatang.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar perusahaan. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalaman kariernya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi perusahaan yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan.

Program pengembangan karier juga dilakukan oleh The Harvest Malang dimulai dari perencanaan hingga pengimplementasian pengembangan karier menuju sasarannya. The Harvest adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *Food and Beverage*. Perusahaan ini sudah berdiri selama 12 tahun dan memiliki sekitar 2900 karyawan dengan outlet yang tersebar di kota – kota besar di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan membahas tentang Analisis *Benefit, Opportunity, Cost* dan *Risk* Kegiatan Pengembangan Karyawan pada The Harvest Malang.

LITERATUR REVIEW

Ada beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang upaya pengembangan karyawan pada suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian Christoper Giovani Tarigan, M. Arif Nasution (2014) yang berjudul “*Pengaruh*

¹ Undergraduate Student in Business Administration Islamic University of Malang

- Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binjai*” Teknik analisa data yang dipergunakan adalah teknik korelasi antar variabel untuk membuktikan pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja-kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan menganalisa data yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja sebesar 0,85 %. Hal ini berarti koefisien signifikan sebesar 6,845 sehingga besarnya pengaruh antara variabel pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 72,25% dimana hasil 72,25% merupakan hasil perkalian dari produk moment.
2. Penelitian Melvin Grady Lolowang (2016) dengan judul “*Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado*” Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan SDM dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado, pelatihan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado. Pelatihan SDM merupakan variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya memperhatikan SDM agar kedepan kinerja para karyawan lebih meningkat.
 3. Penelitian Febrisma Ramadhiya Findarti (2016) dengan judul *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan koefisien regresi menunjukkan bahwa ada terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur, dari hasil analisis uji koefisien korelasi menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh dengan kategori sedang terhadap kinerja pegawai, dari hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 31 % dan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
 4. Penelitian Ponwandira (2015) dengan judul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Calon Tenaga Kerja Baru Pada Balai Latihan Kerja Industri (Blki) Kota Balikpapan*”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan Data dikumpulkan melalui, kepustakaan, observasi, wawancara dan penelitian lapangan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu model interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia di BLKI Balikpapan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas baik fisik maupun mental para calon tenaga kerja melalui pelatihan kerja agar siap menghadapi persaingan di pasar kerja, meskipun pelaksanaannya belum mencapai 100% karena belum memenuhi kebutuhan masyarakat dan permintaan perusahaan akan tenaga kerja yang berkompeten di bidang yang dibutuhkan. Namun proses pelaksanaannya sudah cukup baik dan sesuai dengan perencanaan dan strategi sebelumnya. Untuk faktor penunjangnya yakni fasilitas pelatihan yang cukup dalam mendukung program pelatihan yang sudah ada, memiliki instruktur yang kompeten dan faktor penghambatnya yakni, kejuruan yang belum memiliki uji kompetensi sendiri serta sarana dan prasarana pelatihan belum sesuai dengan perkembangan jaman.
 5. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama – sama membahas program pengembangan karyawan pada suatu instansi atau perusahaan yang berbeda – beda. Namun mayoritas penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan analisis regresi, sehingga yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini akan menggunakan metode *Analytical Network Process (ANP)* menggunakan jaringan *Benefit, Opportunity, Cost, and Risk ANP* untuk menganalisis kegiatan pengembangan karyawan pada PT The Harvest Malang.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metodologi dalam penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan *Analytic Network Process (ANP)* yang dilakukan dalam tiga langkah. Pertama, kuesioner dan wawancara mendalam dengan para responden untuk sepenuhnya memahami permasalahan

penelitian. Kedua, hasil tahap pertama digunakan untuk membuat kuesioner yang relevan yang diperlukan untuk *collecting* data dari para pimpinan dan karyawan PT The Harvest Malang. Ketiga analisis ANP diterapkan untuk mengatur prioritas *Benefint*, *Opportunity*, *Cost* dan Risk Kegiatan Pengembangan Karyawan pada PT The Harvest Malang.

B. Variabel dan Pengukurannya

Dalam metodologi ANP, data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan para responden, yaitu pimpinan dan karyawan PT The Harvest Malang yang memiliki pemahaman tentang permasalahan yang dibahas. Dilanjutkan dengan pengisian kuesioner pada pertemuan kedua dengan responden. Data siap olah dalam ANP adalah variabel-variabel penilaian responden terhadap masalah yang menjadi objek penelitian dalam skala numerik.

C. Populasi dan Sampel

Pemilihan responden pada penelitian ini dilakukan secara *purposive sample* (sengaja) dengan mempertimbangkan pemahaman responden tersebut terhadap permasalahan penelitian ini. Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari enam orang, dengan pertimbangan bahwa mereka cukup berkompeten dalam mewakili keseluruhan populasi. Dalam analisis ANP jumlah sampel/responden tidak digunakan sebagai patokan validitas. Syarat responden yang valid dalam ANP adalah bahwa mereka adalah orang-orang yang ahli di bidangnya. Oleh karena itu, responden yang dipilih dalam survey ini adalah para pimpinan dan karyawan PT The Harvest Malang. Pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam cluster untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya dilihat dari satu sisi. Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal. Pengisian kuesioner oleh responden harus didampingi peneliti untuk menjaga konsistensi dari jawaban yang diberikan. Pada umumnya, pertanyaan pada kuesioner ANP sangat banyak jumlahnya. Sehingga faktor-faktor non teknis dapat menyebabkan tingginya tingkat inkonsistensi. Adapun perbandingan skala verbal dan skala numeric tertera pada tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel.1
Perbandingan Skala Verbal dan
Skala Numerik

Skala Verbal	Skala Numerik
Amat sangat besar pengaruhnya	9
	8
Sangat lebih besar pengaruhnya	7
	6
Lebih besar pengaruhnya	5
	4
Sedikit lebih besar pengaruhnya	3
	2
Sama besar pengaruhnya	1

Sumber : Saaty dalam Ascarya : 2005

D. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini sesuai dengan objek penelitian, yaitu The Harvest Malang, Jalan Pahlawan Trip Nomor A8 Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui indepth interview dan pembagian kuisisioner kepada para responden.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian analisis kualitatif-kuantitatif dimana bertujuan untuk menangkap suatu nilai atau pandangan yang diwakili para pakar dan praktisi syariah tentang alternative model pengelolaan keuangan haji yang ditawarkan dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah metode ANP dan diolah dengan menggunakan software “*Super Decision*”.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena data-data yang digunakan adalah data kualitatif yang diperoleh dari *indept interview* dan *literature review* terkait dengan aspek pengembangan karyawan yang dibahas dengan metode *Analitical Network Process* (ANP). Jenis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan para pimpinan dan staf PT The Harvest Malang. Setelah itu dilanjutkan dengan pengisian kuesioner yang relevan sesuai dengan struktur jaringan *benefit*, *opportunity*, *cost* dan *risk* dengan para responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dari beberapa kajian literatur sebagai teori pendukung.

Data yang dihasilkan terkait dengan Pengaruh Program Pengembangan Karyawan di bagi menjadi 2 aspek yang terdiri aspek positif dan negatif. *Cluster-cluster* secara keseluruhan dibagi dua kelompok dimana aspek positif dikelompokkan menjadi *cluster benefit* dan *opportunity*, sedangkan aspek negatif dikelompokkan menjadi *cluster cost* dan *risk*. Permasalahan dalam hal model ini menggunakan analisa *benefit*, *opportunity*, *cost*, dan *risk* sebagai analisa strategis.

Dalam rangka menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap The Harvest Malang, terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh, diantaranya adalah:

1. Melakukan wawancara mendalam dengan permasalahan yang dikaji kepada praktisi yang memahami dan menguasai masalah secara komprehensif.
2. Dekomposisi untuk mengidentifikasi, menganalisa, dan menstruktur kompleksitas masalah kedalam jaringan ANP.
3. Menyusun dan membuat kuesioner perbandingan (*pair-wise comparison*) berdasarkan pada jaringan ANP yang telah dibuat.
4. Melakukan wawancara kedua menggunakan kuesioner kepada praktisi.
5. Melakukan sintesis dan proses data (hasil survey dalam bentuk pengisian kuesioner) dengan menggunakan *software* ANP yaitu *superdecisions*.
6. Menganalisa hasil dan mengajukan rekomendasi strategi.

Pada tahapan pertama, data diperoleh dengan melalui wawancara mendalam dengan para praktisi dan akademisi, kemudian dilakukan pada wawancara kedua dengan menggunakan kuesioner untuk memperoleh hasil prioritas responden. Untuk memberikan kemudahan bagi responden dalam pengisian kuesioner penulis menggunakan tabel dengan yang dilengkapi dengan skala rating yang akan digunakan dalam jaringan ANP dari masalah yang telah diangkat.

Dari beberapa pendapat yang dikumpulkan dari para responden melalui wawancara (*indept interview*) dan kuesioner, diperoleh beberapa faktor dari program pengembangan karyawan yang berpengaruh terhadap Perusahaan. Faktor- faktor tersebut terdiri dari beberapa aspek *Benefit*, *Opoortunity*, *Cost*, dan *Risk*.

Data yang dihasilkan dalam tahapan pertama dijadikan sebagai dasar dalam pembentukan kuesioner. Data yang diperoleh dari masing-masing responden tersebut menghasilkan prioritas dalam setiap elemen *clusternya*. Untuk mengetahui prioritas dari setiap elemen tersebut, dilakukan analisa dari hasil

rata-rata untuk perbandingan pasangan untuk menghasilkan urutan prioritas dalam setiap aspeknya. Untuk menghasilkan nilai rata-rata tersebut, dari lima responden dihitung nilai rata-rata/modus untuk menentukan prioritasnya.

Data – data primer terkait *Benefit*, *Opportunity*, *Cost* dan *Risk* yang berhasil dihimpun dari wawancara dengan para pakar dan *indepth interview* adalah sebagai berikut: Berdasarkan data dari tabel sebelumnya, berikut merupakan uraian sebagaimana pendapat setiap responden tentang *benefit*, *opportunity*, *cost* dan *risk* dari adanya program pengembangan karyawan bagi perusahaan.

1) Analisis Benefit.

Berdasarkan hasil pengolahan data dari nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka aspek *benefit* yang paling prioritas adalah sebagai sarana menambah pendapatan dengan nilai 46%, kemudian kolaborasi antara *menambah pendapatan* dengan kualitas karyawan semakin meningkat 29%, dan yang menempati urutan terakhir adalah meningkatkan kualitas karyawan dengan meningkatnya pelayanan 25%

2) Analisis Opportunity

Berdasarkan hasil pengolahan data dari nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka aspek *opportunity* yang paling prioritas adalah perusahaan punya daya saing dengan nilai 36%, kemudian kolaborasi antara meningkatkan daya saing perusahaan dengan perusahaan punya daya saing *adalah* 35%, dan yang menempati urutan terakhir adalah meningkatkan karir dengan 25%

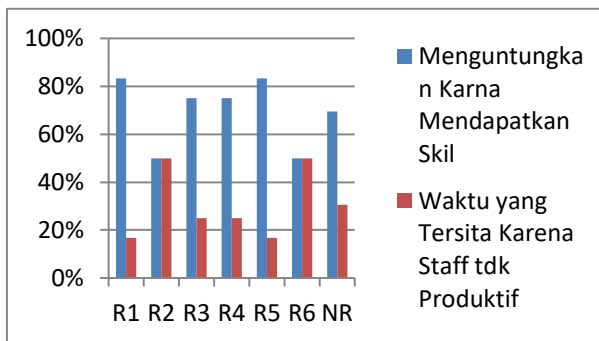
3) Analisis Cost

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka *Cost* bagi perusahaan yang paling prioritas adalah menguntungkan karena mendapatkan skill dengan nilai 69%, kemudian disusul oleh waktu yang tersita karena karyawan tidak produktif dengan nilai 31%.

4) Analisis Risk

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan dapat dilihat pada gambar dibawah ini, menunjukkan bahwa prioritas pada aspek resiko (*Risk*) yang paling prioritas adalah dengan meningkatka kualitas karyawan beresiko untuk dibajak perusahaan lain dengan nilai 54%, kemudian disusul dengan perusahaan tidak mendapatkan skill dari training tersebut dengan nilai 46%.

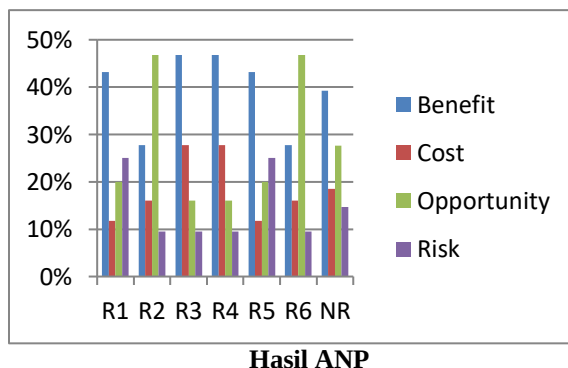
Gambar Hasil ANP dan *rater agreement* berdasarkan Cluster Risk



5) Analisis BOCR

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini, menunjukkan bahwa prioritas dari aspek BOCR yang menempati urutan pertama atau tertinggi adalah aspek *benefit* dengan nilai sebesar 39%, kemudian disusul oleh aspek *opportunity* dengan nilai sebesar 28%, selanjutnya aspek *Cost* dengan nilai sebesar 19%, dan yang menempati prioritas terakhir adalah *Risk* dengan nilai sebesar 15%.

Gambar berdasarkan Aspek BOCR



Hasil ANP

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis aspek benefit, opportunity, cost dan risk, terhadap program pengembangan karyawan pada PT The Harvest Malang, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Aspek benefit yang paling tinggi dirasakan oleh perusahaan adalah sebagai sarana menambah pendapatan.

2. Aspek opportunity yang paling prioritas atau berpengaruh terhadap perusahaan adalah perusahaan mempunyai daya saing.
3. Aspek Cost yang paling berpengaruh terhadap perusahaan adalah menguntungkan karena mendapatkan skill.
4. Sedangkan risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan adalah dengan meningkatnya kualitas karyawan, ada kemungkinan di bajak oleh perusahaan lain.
5. Secara umum, berdasarkan analisis aspek BOCR, program pengembangan karyawan ini berdampak positif terhadap PT the Harvest. Hal ini dikarenakan berdasarkan analisis cluster BOCR, Cluster benefit dan opportunity mendominasi daripada cluster cost dan risk.

SARAN

1. Melalui penelitian ini, diharapkan memperluas kajian kajian penelitian akademik terkait BOCR dari program pengembangan karyawan. Prioritisasi aspek benefit, opportunity, cost dan risk (BOCR) ini layaknya mampu memberikan masukan kepada seluruh pihak terkait tentang manfaat dan peluang apa yang bisa diambil dari program pengembangan karyawan dan resiko apa yang seharusnya bisa dihindari oleh perusahaan.
2. Penelitian selanjutnya yang menggunakan pendekatan yang sama (ANP) disarankan menambah jumlah responden dari pihak pihak terkait yang dipandang paham tentang permasalahan penelitian.
3. Penulis menyadari banyak kekurangan penelitian ini. Untuk itu penulis mengharapkan penelitian ini dapat disempurnakan dan dikembangkan lagi oleh peneliti-peneliti selanjutnya terlebih terkait dengan pengembangan karyawan yang belum dibahas dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Danang, Sunyoto. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Buku Seru
- Moekijat, 1991, Administrasi Kepagawaian Indonesia, Mandar Maju, Bandung.
- Moenir., 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara

- Heidjrachman dan Suad Husnan (Ed. 4). 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Manulang, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Darma 1985 *Manajemen perilaku organisasi, pendayagunaan sumberdaya manusia* Jakarta : Erlangga
- Siswanto, 1987, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Buku, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda karya.
- Rao, T.V, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1999. *Teori Organisasi*. Jakarta: STIA-Lembaga Administrasi Negara Press.
- Sugiyono 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Saaty, Thomas L and Vargas, Louis G *Decision Making with the Analitic Network Process. Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. Springer. (Pittsburgh : RWS Publication : 2006)
- Ascarya, "Analytic Network Process (ANP) New Approach of Qualitative Study". Paper ini dipresentasikan dalam acara *Seminar Internal Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisaksi Jakarta*, 2005
- Ascarya, "The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking : The Case of Indonesia" *Journal of Indonesian economic and business studies vol.1* LIPI, economic research center., 2011.