

## STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

**Anggia Ramadhan**

Universitas Pembangunan Panca Budi

Email: ramadhan.anggia@yahoo.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to identify and analyze the first strategy of human resource management in improving the performance of employees of PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) North Sumatra. Second, to find out the results of the SWOT analysis of the strategy for improving employee performance with the IFAS and EFAS matrices, it is possible to identify important factors from both the external and internal environment which are the strengths, weaknesses, opportunities and threats of improving performance. The research approach carried out in this study is descriptive qualitative, the author also uses SWOT analysis. SWOT analysis is the identification of various factors systematically to formulate corporate strategy. From the results of the analysis obtained a growth strategy or growth oriented strategy, this strategy indicates a strong company condition and is able to continue to grow by taking the opportunities and opportunities that exist to achieve maximum turnover. This strategy was chosen because the calculation results are in quadrant I where the total weighted score for strengths and weaknesses is 2.710504 while the total weighted score for opportunities is 2.653142. The position in this quadrant is very profitable and can be applied to the maximum.*

**Keywords:** Strategy, Human Resource Management, Performance, SWOT Analysis

### **PENDAHULUAN**

Sebuah perusahaan memiliki tujuan yang jelas. Tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kemakmuran pemilik dan pemegang saham. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka di perlukannya kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Kinerja yang tinggi dapat dibentuk dengan adanya kesadaran setiap pemimpin perusahaan untuk memberikan dukungan kepada pegawai berupa keikutsertaan pemimpin dalam memberikan arahan mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai.

Dengan demikian, pegawai dapat lebih memahami tanggung jawab pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu suasana kerja tempat yang nyaman, pemberian motivasi dan juga kompensasi yang sesuai kepada setiap pegawainya dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja. Untuk itu pemimpin perusahaan perlu mengawasi setiap perilaku maupun tindakan yang dilakukan oleh seluruh pegawai pada saat bekerja.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja. Dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin. Motivasi dan harapan karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai membuat karyawan bekerja secara maksimal demi tercapainya kinerja yang tinggi bagi karyawan.

Seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan

tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Tinggi atau rendahnya motivasi karyawan pada suatu perusahaan juga tergantung dari peranan pemimpin dalam perusahaan tersebut, kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam manajemen yang mempunyai peran penting dalam strategi demi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu merencanakan, mengalokasikan, menggerakkan serta bersikap adil kepada seluruh karyawannya sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Di dalam sebuah perusahaan sumber daya manusia merupakan hal yang harus diutamakan dalam pencapaian prestasi dan tujuan utama perusahaan, maka pimpinan perusahaan tidak boleh mengabaikan peranan karyawan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan perhatian dan dorongan kepada karyawannya, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerjanya.

Berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan, baik karyawan yang lama maupun karyawan yang baru. Salah satu cara tersebut adalah melalui penilaian prestasi karyawan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan akan dapat memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan tentang kemampuan yang dimiliki para karyawannya. Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam proses berjalannya perusahaan.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia sehingga menjadi tenaga kerja yang berkualitas, diantaranya dengan mengadakan pengembangan diri, motivasi terhadap karyawan atau dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh tenaga kerja serta kesesuaian imbalan dengan apa yang telah disepakati oleh karyawan dan pihak perusahaan.

Untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, manajemen sumber daya manusia memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan Sumber daya manusia organisasi menjadi sumber daya manusia yang kompetitif. Kedua, implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas sumber daya manusia yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup penilaian terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan apakah berbagai kebijakan sumber daya manusia benar-benar efektif.

Setidaknya ada 5 usaha yang direkomendasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu pelatihan, pendidikan, program pembinaan, recruitment, dan perubahan system.

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Sumatera Utara adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa khususnya kepelabuhanan di Indonesia perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Persero. Perusahaan ini merupakan salah satu badan usaha yang dikelola oleh Negara dengan tujuan didirikannya adalah untuk mencapai keuntungan dan memberikan pelayanan kepada umum dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) sebagai suatu perusahaan besar tidak terlepas dari masalah kinerja karyawan, seperti rendahnya tingkat kinerja, kompensasi dan juga disiplin kerja juga terjadi pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang menjadi faktor penyenaan kinerja pegawai belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Kompensasi yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) yaitu berupa gaji pokok, gaji 13, bonus, tunjangan-tunjangan dan fasilitas. Tunjangan-tunjangan tersebut berupa tunjangan posisi, tunjangan jabatan, tunjangan telepon, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya,

tunjangan pendidikan tunjangan cuti serta fasilitas yaitu berupa kendaraan dinas yang disediakan oleh perusahaan untuk pegawainya.

Kemudian dalam pelaksanaan disiplin kerja masih ada pegawai PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Sumtera Utara yang kurang disiplin dalam bekerja, yang terlihat dari beberapa hal antara lain masih adanya pegawai yang mangkir kerja, masih adanya pegawai yang terlambat datang, masih ditemuinya pegawai yang berkeliaran pada saat jam kerja, serta keterlambatan waktu sesudah jam istirahat juga turut menjadi permasalahan dari disiplin pegawai.

Rendahnya disiplin kerja seseorang akan mempengaruhi kompensasi yang didapatkannya. Dengan seringnya pegawai tidak hadir untuk bekerja, maka akan semakin besar jumlah kompensasi yang dipotong atau semakin sedikitnya kompensasi yang didapatkannya. Selain itu, pegawai yang terlambat datang juga akan mengakibatkan tidak efektifnya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Karena mengandalkan hasil wawancara pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Sumtera Utara, studi dokumentasi pada arsip-arsip berupa laporan hasil wawancara dan dokumentasi lain yang terkait dengan permasalahan ini.

Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis jawaban dari hasil wawancara serta data berdasarkan hasil dari dokumentasi yang dapat memberikan gambaran yang jelas atas objek yang diteliti, untuk kemudian di proses dan dianalisis untuk kemudian menarik kesimpulan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari data hasil wawancara kepada pihak manajemen sumber daya manusia PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara mengenai strategi yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Data sekunder penelitian ini bersumber dari dokumen- dokumen bagian sumber daya manusia PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT ini akan dilakukan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) 1 Sumtera Utara, hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT.

Hasil penelitian ini selain akan dianalisis secara deskriptif kualitatif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan strength (kekuatan) dan opportunity (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan weakness (kelemahan) dan threat (ancaman). Strength (kekuatan), weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan threat (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut sfgv4bpula analisis situasi dengan model analisis SWOT. Model yang populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT dengan menggunakan Matrix External Factor Evaluation dan Matrix Internal Faktor Evaluation.

<b>EFAST</b>  <b>IFAS</b>	<b>STRENGTH (S)</b>  Daftar Semua Kekuatan yang Dimiliki	<b>WEAKNESSES (W)</b>  Daftar Semua Kelemahan yang Dimiliki
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>  Daftar semua Peluang Yang Dapat diidentifikasi	<b>STRATEGI SO</b>  Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>STRATEGI WO</b>  Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<b>THREATS (T)</b>  Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	<b>STRATEGI ST</b>  Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>STRATEGI WT</b>  Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Gambar 1. Matriks SWOT

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength), dan peluang (opportunity), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (treath).

Dalam mengidentifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara, maka disajikan data-data yang diperoleh mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penulis telah melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

### Rekapitulasi Faktor Internal

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal PT Peelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (Strenght) dan kelemahan (Weakness).

#### a. Kekuatan (Strenght)

Kekuatan adalah kondisi internal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objectif yang diinginkan yang dimiliki adalah:

Memiliki Sumber Daya Manusia yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara merupakan Perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang kepelabuhanan yang mana pada saat ini total Sumber Daya Manusia yang ada sebanyak 1.428 pada tahun 2017 dan semua karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan.

1. PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan berbasis MKE, perusahaan menerapkan sistem teknologi dan informasi secara menyeluruh. Sistem TI tersebut mencakup implementasi ERP (Enterprise Resource Planning), SSU (Shared Service Unit), dan Migrasi TOS (Terminal Operating System) serta sistem kinerja karyawan di lakukan berdasarkan sistem kinerja elektronik (MKE).
2. Setiap tahun perusahaan memberikan penghargaan berupa beasiswa kepada pegawai terbaiknya untuk melanjutkan pendidikan S-2 ke luar negeri. Reward ini di berikan kepada karyawan dengan tujuan agar setiap karyawan dapat lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### b. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan adalah kondisi internal yang menghambat organisasi untuk mendapat objektif yang diinginkan yang dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Sumatera Utara.

1. Kurangnya kekeluargaan, jumlah karyawan dalam satu divisi terdapat 20-40 karyawan, namun kurangnya tegur sapa yang ada di dalam sebuah perusahaan akan membuat karyawan lambat laun akan merasa bosan berada dalam ruangan tersebut.
2. Terdapat sistem perekrutan yang dilakukan dengan metode lokal berdasarkan kebijakan pimpinan perusahaan sehingga terdapat kecemburuan sosial yang timbul di antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
3. Banyak karyawan yang kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat karena disaat jam istirahat telah tiba masih banyak karyawan yang berada dalam ruangan untuk menyelesaikan kegiatannya, namun ketika jam istirahat telah usai masih banyak karyawan yang berada di luar ruangan/perusahaan. Tabel 4.1. menggambarkan faktor kekuatan dan kelemahan pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara.

**Tabel 1.**  
**Faktor Lingkungan Internal Kekuatan Kekuatan / Strength**

	<b>Kekuatan</b>
S1	Memiliki SDM yang berbengetahuan dan ahli di bidangnya
S2	Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya

**Tabel 2.**  
**Faktor Lingkungan Internal Kelemahan Kelemahan / Weakness**

	<b>Kelemahan</b>
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi
W2	Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal
W3	Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat

### **Rekapitulasi Faktor Eksternal**

Berikut ini beberapa rekapitulasi terhadap faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara yaitu faktor kekuatan eksternal yang terdiri dari peluang (Opportunity) dan ancaman (treath) yang dihadapi.

#### **a) Peluang (Opportunity)**

Peluang (opportunity) adalah kondisi eksternal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas:

- 1) Segmen pasar yang besar, targer pasar dalam memasarkan jasa kepelabuhanan sangat memadai karena melihat kondisi indonesia saat ini banyak bekerja sama dengan negara lain
- 2) Prospek pelabuhan yang bagus, sebab pelabuhan memiliki peranan yang sangat penting dan sangat strategis dalam menunjang pertumbuhan perekonomian dan perdagangan.
- 3) Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi, PT Pelabihan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara telah banyak menjalin kerja sama dengan instansi lain seperti Perusahaan Umum Pelabuhanan, Kantor Bea Cukai, Kantor Administrasi Kepelabuhanan, dan masih banyak lainnya. Adanya kerja sama dapat mendorong PT Pelabuhan Indonesia 1 dapat lebih baik dan cepat dalam melaksanakan tugasnya.

#### **b) Ancaman (Treath)**

Ancaman (treath) adalah kondisi eksternal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai objektifnya, yang dihadapi antara lain:

- 1) Adanya saingan dari perusahaan swasta. Dengan adanya kepelabuhanan milik perusahaan swasta maka akan menjadi suatu ancaman bagi jasa kepelabuhanan dalam negeri,

pasalnya tarif yang dikenakan perusahaan asing lebih rendah di bandingkan tarif kepelabuhanan Indonesia.

- 2) Teknologi yang terus berkembang. Dengan zaman yang modern sekarang ini, semua serba menggunakan teknologi dan sistem informasi yang canggih, berkembangnya teknologi akan lebih memudahkan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan guna mencapai visi dan misi perusahaan.
- 3) Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada ekspor impor. Dengan menurunnya kondisi ekspor-impor maka penggunaan jasa transportasi kepelabuhanan juga akan menurun.

Berikut adalah faktor eksternal kekuatan dan kelemahan pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara.

**Tabel 3.**  
**Faktor Lingkungan Eksternal Peluang Peluang / Opportunity**

	Peluang
O1	Segmen Pasar yang besar
O2	Prospek pelabuhan yang bagus
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi

**Tabel 4**  
**Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman Ancaman / Threats**

	Opportunity
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta
T2	Teknologi yang terus berkembang
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-impor

### Penilaian Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Langkah ini merupakan langkah terakhir dari tahap pengumpulan data, tahap ini adalah pemberian nilai skor terhadap faktor internal dan eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara.

**Tabel 5.**  
**Hasil Penilaian Skor Faktor Internal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara**  
**Kekuatan / Strength**

	Kekuatan	Bobot
S1	Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya	3
S2	Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE	4
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	3

#### Kelemahan / Weakness

	Kelemahan	Bobot
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi	1
W2	Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal	2
W3	Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	2

**Tabel .6**  
**Hasil Penilaian Skor Faktor Eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero)**  
**Sumatera Utara**

**Peluang / Opportunity**

	Peluang	Bobot
O1	Segmen Pasar yang besar	4
O2	Prospek pelabuhan yang sangat bagus	3
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	3

**Ancaman / Threats**

	Ancaman	Bobot
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	2
T2	Teknologi yang terus berkembang	1
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	2

Tahap 1: Tahap input data PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara Setelah data-data yang diperlukan terkumpul, tahap selanjutnya adalah menginput data-data tersebut kedalam penentuan bobot dengan perbandingan berpasangan baik untuk faktor internal maupun untuk faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero). Kemudian hasil dari tabel penentuan bobot tersebut dinormalisasi agar diperoleh bobot akhir yang akan dipergunakan dalam Matriks IFAS dan EFAS.

**Tabel 7.**  
**Penentuan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal**

**IFAS**

No	Kategori	S1	S2	S3	W1	W2	W3	Total
S1	Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya	1,00	3,00	0,25	1,00	3,00	3,00	11,25
S2	Sistem penilaian kerja Menggunakan sistem berbasis MKE	0,33	1,00	0,25	1,00	3,00	0,50	6,08
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	21,00
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00	1,00	5,25
W2	Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal	0,33	0,33	0,25	1,00	1,00	0,50	3,42
W3	Karyawan kurang							

	disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	0,33	2,00	0,25	1,00	2,00	1,00	6,58
	<b>Total</b>	<b>7,00</b>	<b>11,33</b>	<b>2,25</b>	<b>9,00</b>	<b>14,00</b>	<b>10,00</b>	<b>53,58</b>

Tabel 8.

**Normalisasi Faktor Bobot Internal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara**

**NORMALISASI**

No	Kategori	S1	S2	S3	W1	W2	W3	Total	Bobot
S1	Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya	0,14	0,26	0,11	0,11	0,21	0,30	1,14	0,1907
S2	Sistem penilaian kerja Menggunakan sistem berbasis MKE	0,05	0,09	0,11	0,11	0,21	0,05	0,62	0,1037
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	0,57	0,35	0,44	0,44	0,29	0,40	2,50	0,4165
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi	0,14	0,09	0,11	0,11	0,07	0,10	0,62	0,1041
W2	Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal	0,05	0,03	0,11	0,11	0,07	0,05	0,42	0,0701
W3	Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	0,05	0,18	0,11	0,11	0,14	0,10	0,69	0,1149
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>6,00</b>	<b>1,00</b>

Tabel 9.

**Penentuan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan faktor Eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumtera Utara**

**EFAS**

No	Kategori	S1	S2	S3	W1	W2	W3	Total
O1	Segmen Pasar yang besar	1,00	0,33	4,00	0,50	1,00	0,50	7,33
O2	Prospek pelabuhan yang sangat bagus	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	14,00
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	0,25	0,33	1,00	3,00	3,00	3,00	10,58



T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	2,00	0,33	0,33	1,00	1,00	2,00	6,67
T2	Teknologi yang terus berkembang	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	5,33
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	2,00	0,33	0,33	0,50	1,00	1,00	5,17
	<b>Total</b>	<b>9,25</b>	<b>3,33</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>8,00</b>	<b>10,50</b>	<b>49,08</b>

Data diatas adalah hasil perhitungan dengan penjumlahan bobot atas jawaban responden dengan fungsi IF sehingga dapat dijadikan acuan dalam menghitung normalisasi faktor eksternal adalah sebagai berikut:

**Tabel 10**

Normalisasi Bobot Faktor Eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara

### NORMALISASI

		S1	S2	S3	W1	W2	W3	Total	Bobot
O1	Segmen Pasar yang besar	0,11	0,10	0,44	0,06	0,13	0,05	0,88	0,1468
O2	Prospek pelabuhan yang sangat bagus	0,32	0,30	0,33	0,33	0,13	0,29	1,70	0,2836
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	0,03	0,10	0,11	0,33	0,38	0,29	1,23	0,2054
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	0,22	0,10	0,04	0,11	0,13	0,19	0,78	0,1300
T2	Teknologi yang terus berkembang	0,11	0,30	0,04	0,11	0,13	0,10	0,78	0,1294
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	0,22	0,10	0,04	0,06	0,13	0,10	0,63	0,1048
	<b>Total Bobot</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>6,00</b>	<b>1,0000</b>

Hasil dari pembobotan ini adalah sebagai acuan perhitungan IFAS dan EFAS sebagai dasar penentuan strategi penentuan kebijakan dengan analisis SWOT.

#### a. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Dalam matriks IFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor internal PT Pelabuhan Indonesia 1 Sumatera Utara dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian skor faktor internal PT Pelabuhan Indonesia 1 Sumatera Utara.

**Tabel 11.**

**Mariks IFAS PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara Internal Factors Analysis (IFAS)**

Strength	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli			

di bidangnya	0,1907	3	0,572035
Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE	0,1037	4	0,414908
Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	0,4165	3	1,249486
<b>Sub Total (Strength)</b>			<b>2,236430</b>
<b>Weakness</b>			
<b>Weakness</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot*Rating</b>
Kurangnya kekeluargaan antar divisi	0,1041	1	0,104124
Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal	0,0701	2	0,140227
Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	0,1149	2	0,229723
<b>Sub Total (Weakness)</b>			<b>0,474074</b>
<b>Total IFAS</b>	<b>1,00</b>		<b>2,710504</b>

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kekuatan (strength) adalah nilai tertinggi untuk Matriks IFAS dengan jumlah **2.236430** dibandingkan dengan faktor kelemahan (weakness) adalah **0.474074**, maka nilai yang dapat disajikan dasar kebijakan adalah nilai kekuatan (strength).

#### 1) Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

Di dalam Matriks EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero).

**Tabel 12.**  
**Matriks EFAS PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero)**

#### Eksternal Factors Analysis (EFAS)

<b>Oportunity</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot*Rating</b>
Segmen Pasar yang besar	0,1468	4	0,587151
Prospek pelabuhan yang sangat bagus	0,2836	3	0,850853
Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	0,2054	3	0,616093
<b>Sub Total (Oportunity)</b>			<b>2,054097</b>
<b>Threat</b>			
<b>Threat</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot*Rating</b>
Adanya saingan dari perusahaan swasta	0,1300	2	0,259947
Teknologi yang terus berkembang	0,1294	1	0,129416
Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	0,1048	2	0,209682
<b>Sub Total (Threats)</b>			<b>0,599045</b>
<b>Total IFAS</b>	<b>1,00</b>		<b>2,653142</b>

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kesempatan (Opportunity) adalah nilai tertinggi untuk Matriks EFAS adalah dengan jumlah **2.054097** dibandingkan dengan faktor ancaman (Threat) adalah **0.599045**, maka nilai yang dapat di jadikan dasar kebijakan adalah nilai kesempatan (Opportunity).

Tahap II: Tahap Pencocokan Data PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara Dalam tahap pencocokan ini, digunakan dua metode yaitu matriks internal eksternal dan diagram matriks SWOT. Hal ini dilakukan agar diperoleh strategi yang benar-benar dapat untuk dijalankan oleh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara.

### Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)

Kekuatan Eksternal	Kekuatan Internal		
	<b>KUAT</b> (3.0-4.0)	<b>RATA-RATA</b> (2.0-2.99)	<b>LEMAH</b> (1.0-1.99)
	<b>I. GROWTH</b> Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal	<b>II. GROWTH</b> Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	<b>III. GROWTH</b> Turn Around
<b>Sedang</b> (2.0-2.99)	<b>IV. STABILITY</b> Hati-Hati	<b>V. GROWTH</b> Konsentrasi Melalui Ingrasi Horizontal <b>STABILITY</b> Tida ada perubahan profit Strategi	<b>VI. VETRECHMENT</b> Captive Company atau Divestment
<b>Sedang</b> (1.0-1.99)	<b>VII. GROWTH</b> Difersifikasi Konsentrik	<b>VIII. GROWTH</b> Difersifikasi Konglomerat	<b>IX. RETRENCHMENT</b> Bangkrut/Likuiditas

**Gambar 2. Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)**

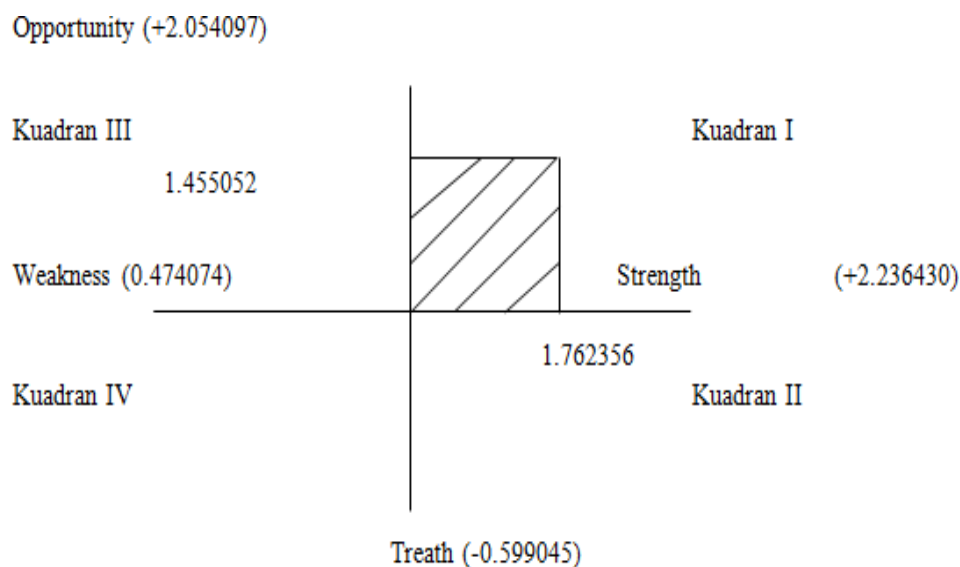
Berdasarkan hasil dari tabel IFAS (Tabel 4.11) dan tabel Matriks EFAS (Tabel 4.12), diketahui bahwa nilai IFASnya adalah **2.710504** dan EFASnya adalah **2.653142**. Dengan demikian PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) berada di sel V, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada Growth Stability Strategy yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.

### Diagram Cartecius Analisis SWOT

Dari hasil analisis tabel 4.13 IFAS, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor **2.710504** yang berarti bahwa PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara berada pada titik tinggi rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan.

Dari hasil analisis pada tabel 4.14 EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor **2.653142** yang berarti PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara berada pada titik rata-rata usahanya untuk menjalankan strategi pemanfaatan peluang dan menghindari ancaman.

Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirincikan Strength 2.236430, Weakness 0.474074, Opportunity 2.054097 dan Treath 0.599045, maka diketahui selisih total skor faktor Strength dan Weakness (+) 1.762356. sedangkan selisih total skor faktor Opportunity dan Treath (+) 1.455052. di bawah ini merupakan gambar diagram Cartesius Analisis SWOT:



**Gambar 3.**

### Diagram Cartesius Analisis SWOT PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara

Dari gambar diagram cartesius di atas, sangat jelas menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara berada pada kuadran growth dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (Growth oriented Strategy). Strategi ini menandakan perusahaan yang kuat dan mampu untuk berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal.

### Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif yang dapat dilihat dari tabel 4.15. Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua kombinasi faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil analisis SWOT. Berikut analisa penulis berdasarkan matriks SWOT.

#### 1. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal Strength dan faktor eksternal Opportunity. Strategi ini dibuat atas pemikiran para eksekutif perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh oleh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan strategi promosi sehingga dapat menarik semua target pasar
- b. Mempertahankan pelanggan dengan meningkatkan pelayanan yang baik.

- c. Menambahkan mitra kerja baru untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa kepelabuhanan.

## 2. Strategi ST (Strength-Threat)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal Strength dengan faktor eksternal Threat. Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar. Strategi ST yang ditempuh oleh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara sebagai berikut:

- Meningkatkan sistem pelayanan baik secara online ataupun offline
- Meningkatkan sistem teknologi informasi dan mengelola jaringan sosial yang lebih luas

## 3. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal Weakness dengan faktor eksternal Opportunity, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi WO yang ditempuh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan hubungan kerja sama antar divisi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan
- Mengubah sistem perekrutan lokal menjadi sistem perekrutan secara terbuka
- Memberikan reward kepada karyawan yang selalu disiplin

## 4. Strategi WT (Weakness-Threat)

Strategi ini merupakan gabungan faktor internal Weakness dan faktor eksternal Threat. Strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defensive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan, strategi WT yang ditempuh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

- Membentuk tim kerjasama antar divisi dalam menghadapi saingan dari perusahaan swasta
- Menjaga kestabilan tarif harga dalam mempertahankan pelanggan

**Tabel 13**  
**MATRIK SWOT**

<b>EFAST</b>	<b>STRENGTH (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>IFAS</b>	Daftar Semua Kekuatan yang Dimiliki	Daftar Semua Kelemahan yang Dimiliki
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
Daftar semua Peluang Yang Dapat diidentifikasi	Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman	Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis dari penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara telah melakukan beberapa strategi dalam peningkatan kinerja karyawan, adapun strategi yang dilakukan sebagai berikut; Strategi rekrutmen PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) sesuai dengan kebutuhan perseroan, penempatan posisi kerja karyawan manajemen sumber daya manusia

mempertimbangkan keahlian, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, pencapaian peningkatkan kinerja dengan mengembangkan potensi karyawan melalui proses pendidikan, pelatihan dan workshop, sistem manajemen penilaian kinerja dilakukan secara bulanan bertujuan membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi.

Hasil analisis SWOT kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Sumatera Utara meningkatkan kinerja karyawan bahwa hasil dari tabel Matriks IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 2.710504 dan EFAS nya adalah 2.653142. Dengan demikian PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) berada di sel V (Lima), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada Growth Stability Strategy yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Furuqi, Ismail R. *Tawhid : Its Implication For Thought And Life* , Washington DC: The International Institute Of Islamic Thought. 1982.  
Bandung: Alfabeta.2009.
- Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*,  
David, Fred R. *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Prenhalindo. 2002. Dharma, Surya.  
*Manajemen Kinerja*, yogyakarta:Pustaka Belajar. 2018 . Echols , John M. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia. 1996.
- Fahmi, Irham. *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung: Alfabeta.
- Hamonangan, Alwi. Staff Sumber Daya Manusia bagian Perekrutan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.00 WIB.
- Handyaningrat, Soewarno. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung. 2000.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*,  
Hariandja, Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Harun, Staff Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan SDM, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 11.00.
- Hasibuan, Malayu P. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar-Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: PT. Gunung Agung. 2004.
- Hendrawan. *Advanced Strategic Manajemen: Bact To Basic Approach*, Jakarta: PT.Grafindo Supratinko Persada. 2003.
- Henry, Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 2004.
- Ilyas, Jhony. Staff SMO PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.35.  
*Indonesia*. 2003.  
Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Kertajaya, Hermawan. *Syaria. h Marketing*, Jakarta: Mizan. 2008.
- Kuswandi. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*, Jakarta: Elex Media Komputindo.  
Lembaga Manajemen Universitas Indonesia. 1993.
- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung:PT
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama. 2010. Mangkuprawira.  
*Manajemen sumber daya manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama. 2010.
- Mangcuprawira, S. *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.2003.
- Mardiah, Nila. *Recruitmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Persfektif Islam*, Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol.

- Marno dan Trio Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Cet.I; Jakarta: PT. Refika Aditama. 2008.
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta. 2016.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2008.
- Nawawi, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinann dan Kinerja*, Jakarta: Prenada Media Group. 2013.
- Nawawi, Zuhri M. *Pengantar Bisnis*, Medan: Perdana Publishing. 2015.
- Nurdiana, Desti. Sekretaris Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.25 WIB
- Pabunda, Mohammad. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Patlima, Hamid. *Metode Kualitatif*, Bandung: Alfabeta. 2013.
- Rakhmawati, Devi. Sekretaris Front End, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 11.15.
- Rangkuti, Fredy. David, *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Prenhalindo. 2002.
- Rangkuti, Fredy. *Teknik Pembedahan Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Remaja Rosdakarya. 2015.
- Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*.
- Robeth, Math L. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sabardi, Agus. *Manajemen Pengantar*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2001.
- Sarwono, Sarlito W. *Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi*, Jakarta:
- Schermerhorn Jr, John R. *Management*, New York: John Wiley. 2011.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*, Bandung: Refika Aditama. 2014
- Suyono, Sri. Senior Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.15 WIB.
- Yanti, Kasih Dwi. Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.45 WIB.