

ANALISIS DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR, DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PG. MKBN

Niswatul Azifah¹, Roziana Ainul Hidayati²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Gresik

e-mail:niswatulazifah0011@gmail.com

Abstract

PG. MKBN is one of the sugar factories with the largest capacity in Indonesia. With labor-intensive systematics, employee productivity is an important thing to improve in order to achieve goals and targets. But in reality, the productivity of PG. MKBN employees has decreased over the last 4 years. This research focuses on career development factors and perceived organizational support which are unresolved problems. This research was conducted in PG. MKBN with the aim of knowing the influence, impact, and to what extent it is caused by career development factors and perceived organizational support causing decreased employee productivity, as well as finding solutions for settlement. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. The data collection technique used was interview, documentation, and observation with the Head of HR & General PG. MKBN, Employees of HR & General Managers, Permanent Executive Employees 1, and Permanent Executive Employees 2. The results of the data analysis showed that the two factors, namely career development and perceived organizational support, were very influential and had an impact on the level of employee productivity at PG. MKBN. Employees who feel that the implemented career development is not optimal, and have a low level of perceived organizational support will have an impact on reducing employee motivation which causes targets not to be achieved, high levels of indiscipline, difficulty in innovating, and work cycles that do not care about the quality of output which has an impact on the decline in employee productivity at PG. MKBN.

Key Words: *Career Development, Perceived Organizational Support, Employee Productivity, Target, Efficiency.*

Abstrak

PG. MKBN merupakan salah satu pabrik gula dengan kapasitas terbesar di Indonesia. Dengan sistematika padat karya, produktivitas karyawan merupakan hal penting untuk ditingkatkan guna mencapai tujuan dan target. Namun realisasinya, produktivitas karyawan PG. MKBN mengalami penurunan selama 4 tahun terakhir. Penelitian ini berfokus pada faktor pengembangan karir dan *perceived organizational support* yang menjadi problematika belum terselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan di PG. MKBN dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh, dampak, dan seberapa jauh yang diakibatkan oleh faktor pengembangan karir dan *perceived organizational support* sehingga menyebabkan produktivitas karyawan mengalami penurunan, serta mencari solusi penyelesaian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan metode wawancara, dokumentasi, dan

observasi dengan narasumber Kepala Bagian SDM & Umum PG. MKBN, Karyawan Pimpinan Bagian SDM & Umum, Karyawan Pelaksana Tetap 1, dan Karyawan Pelaksana Tetap 2. Hasil analisis data diperoleh bahwa kedua faktor yaitu pengembangan karir dan *perceived organizational support* sangat berpengaruh dan berdampak pada tingkat produktivitas karyawan di PG. MKBN. Karyawan yang merasa pengembangan karir yang diimplementasikan kurang optimal, serta memiliki tingkat *perceived organizational support* yang rendah akan berdampak pada penurunan motivasi kerja karyawan yang menyebabkan tidak tercapainya target, tingkat indisipliner yang tinggi, sulitnya berinovasi, maupun siklus kerja yang tidak peduli akan kualitas output yang berdampak pada penurunan produktivitas karyawan di PG. MKBN.

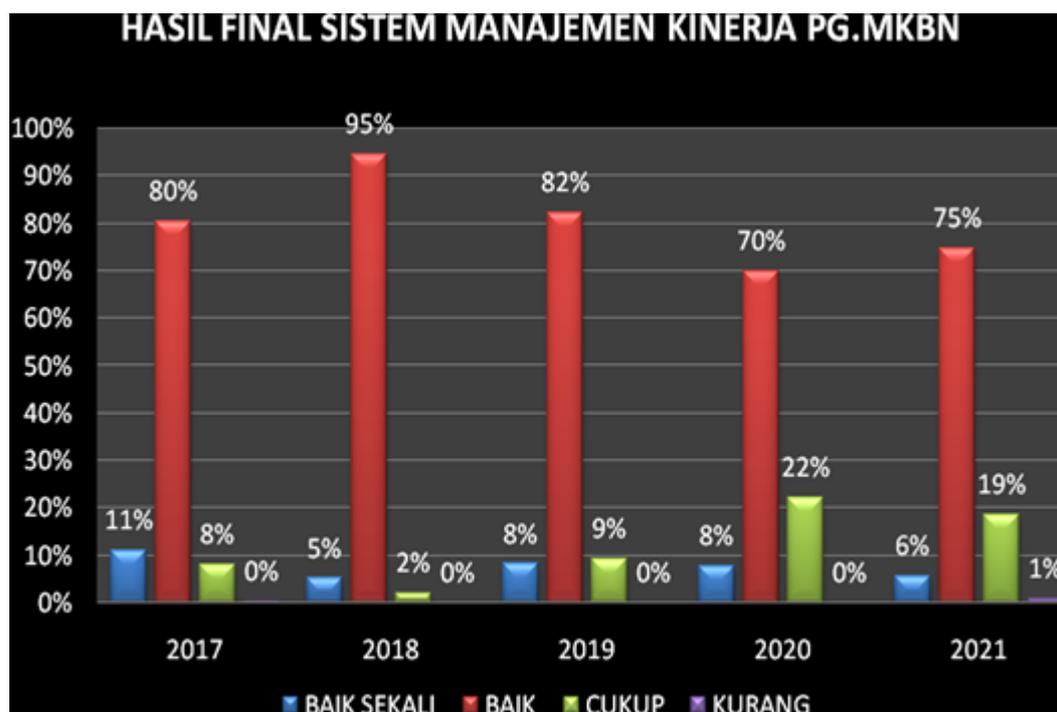
Kata Kunci: *Pengembangan Karir, Perceived Organizational Support, Produktivitas Karyawan, Target, Efisien.*

PENDAHULUAN

Tahun 2022 merupakan tahun transisi dari masa pandemic Covid – 19 menjadi endemic di Indonesia. Bangsa Indonesia mulai bangkit, berbenah, menyiapkan tatanan baru untuk membangun perekonomian yang turun drastis pada masa pandemic Covid – 19. Begitu juga dengan perusahaan yang mengalami penurunan profitabilitas dan laju ekonominya.

Akibat dari kejadian tersebut, semua bidang terkena imbasnya baik itu ekonomi, kesehatan, politik, sosial, dan pendidikan. Salah satunya adalah PG. MKBN. PG. MKBN merupakan salah satu pabrik gula BUMN yang bergerak di bidang agroindustri tebu dengan kapasitas terbesar di Indonesia. PG. MKBN terkenal akan sistematika padat karyanya. Dalam menghadapi masa pandemic Covid - 19 kemarin, PG. MKBN tidak memilih mem - PHK karyawannya, melainkan dengan cara melakukan efisiensi peniadaan jam lembur yang tidak *urgent*.

Beralih pada masa transisi menuju endemic seperti ini, produktivitas karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan guna mencapai tujuan dan target perusahaan, serta bertahan dan bersaing di pasar global dengan kompetitor bisnis yang kuat. Karena, pada dasarnya sumber daya manusia merupakan modal dasar untuk menjalankan proses bisnis. Tanpa adanya sumber daya manusia, perusahaan tidak bisa menjalankan *core* bisnisnya dengan semaksimal mungkin. Meskipun teknologi informasi sudah berkembang pesat, namun perusahaan tetap membutuhkan sumber daya manusia sebagai penggerak. Maka dari itu, produktivitas karyawan yang tinggi sangat diperlukan untuk tercapainya operasi bisnis yang efektif dan efisien. Namun pada realisasi, produktivitas karyawan di PG. MKBN pada 4 tahun terakhir mengalami penurunan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil Sistem Manajemen Kinerja (SMK) PG. MKBN.



Sumber : Rekap dari Bagian SDM & Umum PG. MKBN

Gambar 1.1 Data Cakupan Hasil Final Sistem Manajemen Kinerja PG. MKBN.

Dapat dilihat dari Gambar 1.1 yang merupakan cakupan hasil kinerja karyawan dalam 5 tahun terakhir, menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang mengalami penurunan produktivitas dilihat dari kinerja yang dibuktikan dengan penilaian tahun selanjutnya yang semula mendapatkan nilai BS dan B mengalami penurunan di nilai C dan K yang mengindikasikan cukup / kurang. Terlihat bahwa terjadi penurunan intensitas karyawan yang memiliki kinerja dengan kriteria baik sekali dan baik. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kriteria penilaian cukup dan kurang semakin naik, terlihat bahwa kenaikan di 2020 mencapai 20 % untuk kriteria cukup, dan mencapai peningkatan 1 % untuk kriteria kurang di tahun 2021.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari karyawan pimpinan bagian SDM & Umum saat peneliti mengadakan mini riset melalui wawancara mengemukakan bahwa “Produktivitas karyawan 4 tahun terakhir ini mengalami penurunan, hal tersebut terlihat jelas dari kinerja karyawan yang semakin turun baik dilihat dari keadaan sehari hari dalam menyelesaikan tugas, maupun hasil dari penilaian kinerja tahunan di PG. MKBN”.

Dapat dilihat dari grafik hasil final Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dimiliki oleh PG. MKBN diatas, dimana indikator yang dijadikan acuan perbandingan adalah antara target yang harus dicapai dengan *job description* pada masing - masing sub bagian yang mengindikasikan produktivitas mengalami penurunan yang didukung dengan adanya penurunan intensitas persentase nilai baik sekali dan baik serta meningkatnya persentase nilai dengan kriteria cukup dan kurang yang mana jika dihubungkan dengan pencapaian target terjadi penurunan. Dikarenakan adanya penurunan motivasi kinerja pada karyawan yang membuat semangat karyawan juga mengalami penurunan sehingga

memberikan dampak pada penurunan pencapaian target yang ditetapkan yang mengindikasikan penurunan tingkat produktivitas karyawan. Beberapa program kerja yang telah dirancang sebelumnya juga tidak dapat terealisasi.

Tentunya hal tersebut akan berdampak merugikan perusahaan, karena perusahaan sudah mengeluarkan banyak uang untuk memberikan gaji kepada karyawan namun realisasinya antara *input* yang diberikan tidak sebanding dengan *output* yang didapatkan. Maka dari itu, perusahaan harus bisa menemukan faktor yang menyebabkan permasalahan produktivitas karyawan di PG. MKBN mengalami penurunan dan bagaimana dampaknya.

Menurut buku yang ditulis oleh Elbadiansyah (2019) mengemukakan bahwa “Perencanaan dan manajemen karir yang tertata dengan baik akan membawa manfaat pada efektivitas dan produktivitas karyawan”. Menurut Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa “Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang melandasinya seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap mental dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial dan Pancasila, sarana produksi, manajemen, dan kesempatan berprestasi”. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sholikhah, Amoi Sanyo S, dan Widya Parimita (2018) mengemukakan bahwa “Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan”, dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moh. Sutoro (2019). Berdasarkan observasi dan *sharing season* yang dilakukan oleh peneliti, kejadian real yang ditemukan oleh peneliti dan menjadi gap adalah implementasi sistematis pengembangan karir yang diterapkan di PG. MKBN ini tidak menjelaskan secara spesifik mengenai *range* jalur karir yang harus dilalui oleh karyawan dan kurang detail nya mengenai kriteria.

Realisasinya, terdapat banyak karyawan yang sudah bekerja 5 tahun bahkan lebih tetapi belum diangkat menjadi karyawan tetap dan statusnya masih belum menjadi PKWT, melainkan masih berstatus pekerja harian lepas karena dalam prakteknya di PG. MKBN selalu memberlakukan sistem *cut off* / jeda setelah waktu kontrak habis minimal 1 bulan yang selanjutnya bagi karyawan yang ingin bekerja kembali di PG. MKBN wajib mengirimkan surat lamaran kerja sebagai karyawan baru yang selanjutnya akan mengikuti tes seleksi sebelum diterbitkan kontrak kerja baru. Hal ini berbeda dengan peraturan perundang undangan pasal 59 UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang berbunyi “Perjanjian kerja waktu tertentu yang didasarkan atas jangka waktu tertentu dapat diadakan paling lama 2 (dua) tahun dan hanya boleh diperpanjang 1 (satu) kali untuk jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun. Pembaruan perjanjian kerja waktu tertentu hanya dapat diadakan setelah melebihi masa tenggang waktu 30 (tiga puluh) hari berakhirnya perjanjian / kontrak kerja yang lama, pembaruan perjanjian kerja waktu tertentu ini hanya boleh dilakukan 1 (satu) kali dan paling lama 2 (dua) tahun.” Memang, untuk pembaruan perjanjian dapat diadakan dengan waktu 30 hari, namun dalam UU hanya boleh dilakukan 1 kali dan paling lama 2 tahun. Hal tersebut dibenarkan oleh Karyawan Pimpinan bagian SDM & Umum saat peneliti melakukan wawancara mengemukakan bahwa :

“Benar, kami menerapkan sistem *cut off* setelah waktu kontrak habis minimal 1 bulan, yang selanjutnya bagi karyawan yang ingin bekerja kembali wajib mengirimkan surat lamaran kerja yang selanjutnya akan mengikuti tes seleksi sebelum diterbitkan kontrak kerja baru”.

Dalam pengembangan karir yang diterapkan di PG. MKBN dengan jenis alih status harus melalui tingkatan jenis karyawan yang lebih panjang dengan urutan PHL, PKWT, Kampanye, Tetap, dan Staff. Sedangkan pada organisasi bisnis lain ketika karyawan masuk pertama kali status yang disandanginya adalah PKWT dan dalam perjalanan pengembangan karir menuju status yang lebih tinggi juga tidaklah cepat, tergantung kualitas diri karyawan dan aturan mengenai batas minimal masa kerja yang telah dilalui oleh pekerja ketika naik golongan, dan ketersediaan formasi. Sekalipun naik, karyawan yang berstatus pekerja harian lepas harus melalui PKWT terlebih dahulu, kemudian diangkat tetap. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam alih status di PG. MKBN untuk menjadi karyawan tetap, bisa dikatakan lama karena melalui tahap status yang lebih panjang daripada perusahaan yang lain.

Jika ditinjau dari jenis pengembangan karir dengan kriteria kenaikan golongan / pangkat, pengembangan karir yang diimplementasikan di PG. MKBN juga dikatakan lama. Hal ini didukung oleh pernyataan karyawan pimpinan Bagian SDM & Umum saat penulis melakukan wawancara mengemukakan :

“Saya rasa pengembangan karir yang diimplementasikan di PG. MKBN ini terkesan lama ya mbak, karena kita juga menyesuaikan dengan aturan dan anggaran yang ada”.

Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Karyawan Pelaksana Tetap 2 mengemukakan bahwa :

“Kalau dikatakan secara menyeluruh ya terkesan lama. Karena jika dibandingkan dari seluruh karyawan yang ada dengan yang dinaikkan itu jauh”.

Pada prakteknya, pengembangan karir dengan jenis kenaikan golongan / pangkat untuk bisa naik golongan, karyawan harus mencapai minimal 20 strip untuk dapat naik 1 golongan, dan satu strip dapat diperoleh per tahun jika tidak melakukan kesalahan, sehingga di kalkulasikan waktu yang dibutuhkan untuk naik 1 golongan adalah 20 tahun.

Peraturan pengembangan karir yang dijadikan acuan dalam implementasi pengembangan karir yang diterapkan di PG. MKBN juga tidak menjelaskan secara spesifik mengenai *range* jalur karir yang harus dilalui oleh karyawan & kurang detailnya mengenai kriteria kandidat. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Karyawan Pimpinan Bagian SDM & Umum mengemukakan bahwa :

“Kalau *career path* baru disusun untuk karyawan pimpinan, kalau karyawan di bawahnya masih belum. Jadi ketika manajemen sudah menganggarkan untuk diadakannya alih status kita membikin juklaknya terlebih dahulu, teknisnya”.

Kriteria yang digunakan untuk kandidat yang terpilih juga tidak dijelaskan secara spesifik, hanya menjelaskan secara umum mengenai kriteria yang dibutuhkan, dan hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Karyawan Pimpinan dan Karyawan Pelaksana Tetap mengemukakan bahwa :

“Standar yang diterapkan seperti pada umumnya seperti masa kerjanya harus sudah melewati berapa tahun, nanti ada pointnya tersendiri, standar pada umumnya seperti berkompeten, jujur, dan tentunya diusulkan oleh kepala bagian untuk naik jabatan”.

Sehingga pertimbangan yang benar – benar menentukan kandidat tersebut layak untuk diadakannya pengembangan karir bisa dikatakan masih kurang detail. Kriteria yang menjadi acuan digunakan untuk pengembangan diri karyawan juga tidak ada sehingga karyawan terkesan mengambang jika melakukan perbaikan diri dan pengupayaan kompetensi.

Selain faktor internal yang mempengaruhi produktivitas kerja, terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah *perceived organizational support* (Riska, 2019) . *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Indikator yang termasuk sebagai pertimbangan dalam *Perceived Organizational Support* (POS) yang dimiliki oleh karyawan PG. MKBN adalah diterapkannya pemberian manfaat kepada karyawan berupa *reward* yang terdiri dari insentif, kenaikan golongan, pesangon giling, gula icip – icip, jubelium, dan pangkat pengabdian. Tidak hanya itu saja, perusahaan juga memberikan jasa produksi sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi karyawan, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Karyawan akan memiliki persepsi dihargai, dan diperhatikan karena kerja kerasnya diberikan benefit lebih. Karyawan akan cenderung senang dan berimbas pada *Perceived Organizational Support* (POS) yang dimiliki oleh karyawan. Namun pada realisasinya, karyawan masih memiliki tingkat *perceived organizational support* yang rendah terhadap upaya PG. MKBN tersebut. Karyawan beranggapan bahwa upaya pemberian apresiasi dan juga kesejahteraan dari perusahaan tersebut memang sudah menjadi kewajiban karena berdasarkan dengan buku Perjanjian Kerja Bersama. Pemberian apresiasi secara khusus masih belum ada, rasa ucapan terima kasih atau pujian dari pimpinan terhadap kontribusi karyawan belum pernah dirasakan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh karyawan pelaksana 1 dan karyawan pelaksana 2 mengemukakan bahwa :

“Untuk apresiasi berupa ucapan terima kasih atau pujian saya rasa belum ada, namun perusahaan memberikan apresiasi kompetensi dengan kenaikan berkala setiap akhir tahun dan juga apresiasi masa kerja yang berupa pangkat pengabdian dan jubelium. Ya itu sudah seharusnya dilakukan karena berdasarkan buku Perjanjian Kerja Bersama. Pemberian apresiasi dan kesejahteraan secara khusus tidak ada ”

Hal tersebut membuat karyawan merasa kurang di apresiasi atas kontribusi kerja keras yang dilakukannya. Meskipun hal tersebut tergolong hal kecil seperti ucapan terima kasih karena sudah mengerjakan tugas dengan baik dan pujian – pujian kecil hal tersebut dapat menjadi stimulus dorongan dari eksternal yang dapat membuat karyawan merasa dihargai dan diapresiasi. Kurangnya hal – hal kecil semacam itu yang menyebabkan tingkat *perceived organizational support* di PG. MKBN masih dapat dikatakan rendah.

Tidak hanya mengenai pemberian apresiasi dalam bentuk kecil saja yang menyebabkan rendahnya tingkat *perceived organizational support*, tetapi terjadi penurunan jumlah pemberian jasa produksi yang biasanya diberikan dalam jumlah yang besar juga mempengaruhi. Uang jasa produksi yang biasanya dibagikan dalam jumlah yang besar hingga mencapai 10 kali gaji, pada 2 tahun terakhir mengalami penurunan karena tingkat laba yang diperoleh perusahaan menurun. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh karyawan pimpinan Bagian SDM & Umum mengemukakan bahwa :

“Selang 2 tahun terakhir, terjadi Covid-19 yang mengakibatkan profitabilitas perusahaan menurun, yang berimbas pada pembagian uang jasa produksi yang tidak dibagikan, hal tersebut membuat semangat dari karyawan juga turun.”

Karyawan yang biasanya memperoleh dalam jumlah yang lumayan besar, dan kemudian mengalami penurunan penerimaan dalam hal jasa produksi, pada akhirnya mengalami kekecewaan dan hal tersebut mengakibatkan *miss* persepsi bagi orang yang tidak memahami kondisi perusahaan.

Problematika lain yang mengindikasikan tingkat *perceived organizational support* di PG. MKBN rendah adalah terjadinya diskriminasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan yang mana karyawan yang dekat dengan pimpinan, lebih cepat untuk naik golongan. hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari Karyawan Pelaksana Tetap saat penulis mengadakan wawancara mengemukakan bahwa :

“Jika adanya diskriminasi saya rasa sangat tinggi di PG. MKBN. Saya tidak bisa menyebut nama satu persatu, secara umum saja. Dari dampak tersebut saya sering mendapatkan curhatan dari teman - teman ketidakpuasan itu disampaikan ke saya. Entah masalah kenaikan uang atau bonus lambat itu ada perbedaan perlakuan sesama teman itu akan sangat berpengaruh. Namun hal tersebut sudah umum di perusahaan mana saja pasti ada.”

Hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat persepsi karyawan sehingga tingkat persepsi atas upaya pemberian apresiasi dan kesejahteraan oleh perusahaan yang dimiliki karyawan masih dikatakan rendah.

Oleh karena itu, penelitian yang berjudul “Analisis Dampak Pengembangan Karir, dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Produktivitas Karyawan PG. MKBN” ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana dampak dan upaya penyelesaian problematika pengembangan karir yang kurang optimal, dan *perceived organizational support* yang rendah terhadap produktivitas karyawan PG. MKBN.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Produktivitas Karyawan

Karyawan diindikasikan produktif apabila mampu menghasilkan output barang dan jasa sesuai target yang ditentukan dalam jangka waktu yang singkat dan tepat. Menurut Mukti dan Asmaroni (2020) mengemukakan bahwa “Apabila produktivitas meningkat maka efisiensi (waktu, bahan, tenaga), sistem kerja, teknik produksi, dan keterampilan tenaga kerja akan meningkat.”

Menurut Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa “Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendasarinya seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap mental dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial dan pancasila, sarana produksi, manajemen, dan kesempatan berprestasi”.

Menurut Edy Sutrisno (2017) menyatakan bahwa “Indikator pengukuran produktivitas dapat dilihat dari kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Sedangkan dimensi produktivitas karyawan yang relevan terdiri dari efisiensi, efektivitas, dan kualitas.”

Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang diimplementasikan perusahaan berguna bagi setiap karyawan, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri karyawan sehingga mampu memotivasi kinerja dan produktivitas karyawan.

Menurut Dubrin dalam Ramli & Yudhistira (2018:812) mengemukakan bahwa “Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merancang karir masa depan di perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengimprovisasi diri secara maksimal”. Siagian dalam Muhlis et al. (2019:152) mengungkapkan “Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan

karir karyawan yang terdiri dari prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, mentor dan sponsor, dukungan para bawahan, dan kesempatan untuk bertumbuh. Pengembangan karir terdiri dari 2 jenis yaitu pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal. Pengembangan secara informal yaitu karyawan yang didasarkan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada relevansinya dengan pekerjaan atau jabatan. Sedangkan pengembangan secara formal yaitu karyawan mendapat tugas dari perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan ataupun yang dilaksanakan lembaga pendidikan atau latihan”.

Hubungan antar variabel pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan adalah jika pengembangan karir yang diimplementasikan dalam perusahaan memiliki jenjang karir yang jelas dan terorganisir dengan baik, maka dapat membangkitkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan, meningkatkan kemauan untuk maju, menimbulkan kepuasan, kebanggaan, serta harapan perbaikan pribadi karyawan.

Perceived Organizational Support (POS)

Dukungan organisasi merupakan aspek penting yang mempengaruhi derajat kepuasan yang berimbas pada produktivitas kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa “POS sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan para karyawannya. Karyawan yang memiliki POS yang tinggi akan merangsang emosi kerja yang positif dengan cara menikmati pekerjaan mereka”.

Fitria et al. (2018) menyatakan “Terdapat tiga indikator mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yaitu keadilan atau keadilan *procedural* yang dapat melibatkan tata cara perusahaan untuk menilai kontribusi karyawan, *supervisor support* atau dukungan atasan ditandai persepsi karyawan yang melibatkan penilaian mereka terhadap organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan serta penghargaan dan kondisi kerja”.

Ada tiga faktor dalam *perceived organizational support* menurut Ekowati & Andini (2008) antara lain yaitu: “Membangun perasaan setuju, membangun hubungan pribadi untuk mengenal bawahan serta membantu memecahkan masalah di dalam dan di luar pekerjaan, serta memberikan perlakuan yang adil dengan membiarkan setiap karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan dengan menerapkan disiplin”.

Hubungan antar variabel *perceived organizational support* terhadap produktivitas karyawan menurut Putra, dkk (2019) mengemukakan “Jika semakin tinggi *perceived organizational support* / dukungan organisasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka produktivitas kerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan implementasi adanya dukungan dan apresiasi dari perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan menimbulkan persepsi dukungan organisasi bagi karyawan sehingga membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaan”.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang berjudul “Analisis Dampak Pengembangan Karir, dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Produktivitas Karyawan PG. MKBN menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2019:18), “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian berdasarkan filosofi *postpositivisme* untuk

meneliti kondisi objek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (kombinasi), dengan analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif menekankan pentingnya generalisasi”. Sedangkan metode deskriptif adalah metode untuk menggambarkan dan menganalisis permasalahan yang terjadi pada saat penelitian ini berlangsung dengan mengumpulkan data dari PG. MKBN kemudian disusun untuk menarik kesimpulan dan rekomendasi guna memberikan gambaran yang sistematis dan akurat mengenai objek yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dengan narasumber, dokumentasi dengan mengumpulkan dokumen pendukung, dan observasi secara langsung. Wawancara dilakukan melalui teknik tanya jawab secara langsung dengan Kepala Bagian SDM & Umum PG. MKBN, Karyawan Staf / Pimpinan Bagian SDM & Umum, Karyawan Pelaksana Tetap Bagian SDM & Umum 1, dan Karyawan Pelaksana Tetap Bagian SDM & Umum 2. Sedangkan metode pengumpulan data lainnya menggunakan metode dokumentasi, yaitu pengumpulan data tertulis dan gambar yang relevan dengan objek penelitian dari dokumen yang dimiliki oleh Bagian SDM & Umum PG. MKBN. Selain itu, observasi dilakukan dengan melakukan studi perilaku ketika karyawan melaksanakan aktivitas dalam penyelesaian pekerjaan di jam kerja efektif dan pada saat rapat / *sharing season* dengan bagian. Kemudian dari data yang sudah terkumpul akan dianalisis dengan rinci dan dibandingkan menggunakan tabel operasionalisasi kriteria produktivitas karyawan dengan berbagai indikator kriteria yang dijadikan acuan sebagai pembanding. Analisis data dan pembahasan dilakukan secara kualitatif dan diuraikan dalam bentuk kalimat secara rinci dan sistematis untuk akhirnya dapat ditarik kesimpulan yang akurat dan tersistematis sesuai alur mulai dari pengumpulan data dengan berbagai teknik seperti wawancara, dokumentasi, dan observasi, reduksi data dengan memaparkan hasil data yang diperoleh melalui proses pemilihan, penyajian data sesuai kondisi yang ada, dan penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2014:247) mengemukakan bahwa : “Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh”. Komponen dalam analisis data Miles dan Huberman (Sugiyono, 2014:247) terdiri dari :

1. Reduksi data

Mereduksi data merupakan merangkum, memilih hal pokok, memfokuskan pada hal penting, dicari tema dan polanya. Sehingga memberikan gambaran yang jelas.

2. Penyajian data

Data yang diperoleh kemudian disusun dan disajikan untuk memudahkan memahami fenomena atau permasalahan yang diteliti.

3. Verifikasi

Penarikan kesimpulan atau proses pengambilan intisari data yang diperoleh kemudian disusun dan disajikan dalam bentuk pernyataan yang singkat, padat, dan jelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Dampak Pengembangan Karir yang Kurang Optimal Terhadap Produktivitas Karyawan dan Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan Melalui Peningkatan Pengembangan Karir

PG. MKBN terindikasi menjalankan sistematika yang berbeda dengan UU Ketenagakerjaan dalam pengaturan perpanjangan dan pembaharuan pengembangan karir karyawan. Dalam pengembangan karir yang diterapkan di PG. MKBN dengan jenis alih status dan kenaikan golongan / pangkat juga harus melalui tingkatan jenis karyawan yang lebih panjang dan membutuhkan waktu yang lama dengan urutan PHL, PKWT, Kampanye, Tetap, dan Staff. Sedangkan kenaikan golongan membutuhkan waktu 20 tahun untuk naik 1 golongan. Tidak hanya itu, peraturan pengembangan karir yang dijadikan acuan dalam implementasi pengembangan karir yang diterapkan di PG. MKBN juga tidak menjelaskan secara spesifik mengenai *range* jalur karir yang harus dilalui oleh karyawan dan kurang detail nya mengenai kriteria kandidat, sehingga pertimbangan yang benar – benar menentukan kandidat tersebut layak untuk diadakannya pengembangan karir bisa dikatakan masih bias. Sehingga tidak optimalnya pengembangan karir yang diimplementasikan di PG. MKBN tersebut berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

Dampak pengembangan karir yang diimplementasikan di PG. MKBN tidak optimal adalah berdampak pada penurunan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa di PG. MKBN jenjang karirnya lama akan berdampak pada tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan saat bekerja akan mengalami penurunan motivasi. Karyawan cenderung akan bekerja dengan tidak berorientasi pada hasil yang berkualitas dan target yang telah ditentukan. Istilahnya bekerja “Penting Selesai” karena karyawan tidak berharap lagi pada kenaikan jabatan atau status. Istilahnya karyawan tidak mau kecewa dan berharap lebih karena merasakan jenjang karir di PG. MKBN ini bisa dikatakan lama. Mungkin sudah bekerja semaksimal mungkin namun masih tetap di posisi yang sama akan menimbulkan kejenuhan tersendiri bagi karyawan untuk melakukan performa yang terbaik. Karyawan yang mengalami penurunan motivasi dalam bekerja akan berdampak pada tidak tercapainya target yang ditetapkan dan kualitas hasil yang diperoleh, sehingga hal tersebut dapat mengakibatkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.1 yang merupakan tabel operasionalisasi variabel produktivitas karyawan terdapat beberapa indikator yang digunakan sebagai pengukuran tingkat produktivitas karyawan.

Tabel 1.1 Operasionalisasi Variabel Produktivitas Karyawan

Variabel / Konsep	Indikator	Ukuran	Standar
Produktivitas karyawan (produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk	1. Kemampuan menyelesaikan tugas	1. Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas	Mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan deadline yang ditentukan dan tidak

menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana.)			melebihi batas maksimum waktu.
	2. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas	2. Tingkat ketepatan waktu menyelesaikan tugas	Tidak melebihi dengan standar waktu maksimum yang diberikan oleh pemberi tugas.
	3. Kualitas hasil / <i>output</i>	3. Tingkat kualitas pekerjaan	<i>Output</i> hasil tugas yang dikerjakan sesuai dengan perintah pemberi tugas dan mampu memberikan nilai tambah yang lebih baik dari standar yang ditetapkan.
	4. Beban tugas	4. Tingkat beban pekerjaan	Beban kerja standar sesuai dengan cakupan tugas yang ditentukan.
	5. Peningkatan kualitas kerja	5. Tingkat kualitas kerja	Kualitas kerja yang maksimal dan selalu melakukan evaluasi dan perbaikan serta peningkatan kinerja pada masing – masing karyawan.

Sumber : Data Diolah, 2022

Setelah dibandingkan dan dianalisis lebih dalam lagi antara standar ukuran yang digunakan dengan realisasi yang ada di lapangan dan hasil wawancara di PG. MKBN ini memang terjadi penurunan tingkat produktivitas karyawan. Ditinjau dari tingkat kemampuan menyelesaikan tugas, ketepatan waktu menyelesaikan tugas, kualitas pekerjaan, dan peningkatan mutu kerja seperti dikemukakan oleh 3 narasumber pada saat wawancara bahwa :

“Terdapat variasi cakupan hasil yang menyatakan bahwa kinerja menurun dikarenakan adanya keterlambatan dalam pencapaian target yang sesuai deadline. Ada yang sesuai target namun kurang tepat dalam kualitas hasilnya, namun ada yang tidak sesuai target namun tepat.”

Dapat dilihat dari grafik hasil final Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dimiliki oleh PG. MKBN pada latar belakang diatas, dimana indikator yang dijadikan acuan perbandingan adalah antara target yang harus dicapai dengan *job description* pada masing - masing sub bagian yang mengindikasikan produktivitas mengalami penurunan yang didukung dengan adanya penurunan intensitas persentase nilai baik sekali dan baik serta meningkatnya persentase nilai dengan kriteria cukup dan kurang yang mana jika dihubungkan dengan pencapaian target terjadi penurunan. Dikarenakan adanya semangat karyawan mengalami penurunan sehingga memberikan dampak pada penurunan pencapaian target yang ditetapkan yang mengindikasikan penurunan tingkat produktivitas

karyawan. Beberapa program kerja yang telah dirancang sebelumnya juga tidak dapat terealisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Karyawan Pimpinan mengemukakan bahwa:

“Kalau dampak yang diakibatkan pengembangan karir yang tidak optimal pertama bisa dilihat dari nilai SMK itu menurun, SMK itu kan kaitannya dengan kemampuan seorang individu karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab untuk pekerjaannya sesuai dengan target atau deadline yang ditetapkan. Intinya dari perusahaan bagaimana caranya bisa memenuhi target. Kalau semua karyawan sesuai dengan target deadline yang telah ditetapkan otomatis namanya produktivitas karyawan baik”.

Dampak yang diakibatkan oleh pengembangan karir yang kurang optimal juga berdampak pada tingkat loyalitas karyawan yang mempengaruhi produktivitas, yang mana karyawan yang merasa jenjang karir yang ada di PG. MKBN ini lama, dan kurang detail karyawan akan memilih perusahaan lain yang memiliki jenjang karir yang lebih cemerlang. Sehingga karyawan yang memiliki pemikiran untuk bekerja sementara di PG. MKBN akan tidak berorientasi pada kualitas hasil dan target karena hanya sementara, alhasil ia akan bekerja asal – asalan, dan akan berdampak pada penurunan tingkat produktivitas karyawan. Ketika banyaknya karyawan yang memilih keluar hal ini juga akan berdampak pada terjadinya penumpukan beban pekerjaan pada karyawan lainnya sehingga berdampak pada kondisi fisik dan tidak tercapainya target yang ditentukan yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan.

Adapun upaya meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan pengembangan karir dapat diselesaikan dengan beberapa alternatif solusi, antara lain :

Pertama, PG. MKBN bisa membuat jalur karir (*Career Path*) / perencanaan program pengembangan karir yang dapat diimplementasikan dengan rinci yang meliputi berbagai indikator penilaian dan syarat kenaikan yang detail dan terbuka serta dapat dipahami oleh karyawan agar karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan segala upayanya dalam bekerja untuk mencapai karir yang diinginkan. Dalam penyusunan program pengembangan karir ada 3 unsur yang harus diperhatikan antara lain yaitu : *Career Need Assesment*, *Career Opportunities*, dan *Need Opportunities Alignment*. *Career Need Assesment* merupakan kegiatan melakukan *forecasting* kebutuhan karir yang perlu dilakukan oleh PG. MKBN dalam membantu setiap pegawainya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karirnya. Selanjutnya adalah *Career Opportunities* yang mana organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang tersedia di PG. MKBN. Dengan demikian karyawan dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Terakhir adalah *Need – Opportunities Alignment* yang mana dilakukan penyesuaian diantara keduanya.

Kedua, PG. MKBN bisa membentuk dan mengimplementasikan manajemen pengembangan karir dengan pengelompokan secara bertahap sehingga lebih terfokus pada pengelompokan karyawan yang memiliki jenjang karir yang sama. Tahap pengembangan karir karyawan dapat dikelompokkan kedalam 3 tahap utama antara lain yaitu karir awal yang biasanya ditujukan untuk karyawan baru, karir pertengahan (*middle career*) yang ditujukan untuk karyawan yang sudah bekerja cukup lama dan sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih untuk menjadi mentoring bagi karyawan baru, dan yang terakhir adalah karir akhir yang ditujukan kepada karyawan yang mulai mendekati masa pensiun. Manajemen karir yang dikelompokkan berdasarkan

tahapan yang urut ini berguna bagi perusahaan PG. MKBN untuk pemerataan pengembangan karir dan juga agar pengembangan karir yang diimplementasikan di perusahaan bisa terorganisir dengan baik dan juga agar program - program yang diadakan untuk pengembangan karir karyawan sesuai dengan sasaran.

Ketiga, pimpinan di PG. MKBN diharapkan untuk selalu memberikan sosialisasi kebijakan promosi yang diimplementasikan di PG. MKBN. Terkadang, karyawan tidak mengetahui jika di perusahaan terdapat pengembangan karir atau promosi – promosi yang diterapkan di perusahaan dan bagaimana sistematika pengembangan karir yang ada di perusahaan. Hal tersebut menimbulkan kesalahan tafsir yang ada di pikiran karyawan. Jika karyawan tidak mengetahui mengenai sistematika pengembangan karir, karyawan akan cenderung bertanya tanya di dalam pemikirannya apakah di perusahaan ini memiliki jenjang karir yang jelas atautkah tetap di bagian tersebut saja. Hal tersebut bisa membuat karyawan goyah dan memilih perusahaan yang memiliki jenjang karir yang jelas dan juga menjanjikan. Maka dari itu, pimpinan diharapkan untuk selalu memberikan sosialisasi kebijakan promosi yang diimplementasikan di PG. MKBN agar karyawan bisa mengetahui program – program pengembangan karir karyawan dan juga perkembangan sistematika pengembangan karir sehingga karyawan akan lebih bersemangat dan produktif meningkatkan kinerjanya untuk bisa mencapai tujuan karir yang diharapkan. Pemimpin juga diharapkan bisa menjelaskan mengenai benefit yang akan didapatkan sesuai dengan kenaikan kedudukan yang baru agar karyawan termotivasi untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan produktivitas kinerja yang dibutuhkan.

Keempat, PG. MKBN bisa memberikan layanan konseling karir bagi para karyawan, agar dapat dijadikan acuan atau pedoman bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan oleh karyawan. Terkadang, karyawan ingin mencapai tujuan karir yang diharapkannya namun masih bingung dalam mencapai tujuan karir yang diharapkan melalui proses apa saja dan bagaimana cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan karir tersebut, sehingga dengan adanya layanan konseling karir, karyawan jika merasa tidak tahu arah atau kebingungan tahu tempat mana yang akan dituju untuk mendapatkan informasi tersebut. Selanjutnya karyawan akan ditunjukkan mengenai implementasi pengembangan karir yang diterapkan di perusahaan secara jelas dan terperinci untuk menambah *insight* para karyawan.

Kelima, PG. MKBN bisa memberikan pendidikan dan pelatihan, serta program – program yang sesuai dengan *job specification* agar kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan meningkat. Contohnya “*Skill Training, Retraining, Cross Functional Training, Team Training, dan Creativity Training*”. Jadi, tidak hanya mengenai jalur yang ditempuh dalam mencapai tujuan karir yang diinginkan saja, namun di dalam perusahaan juga membutuhkan pendidikan dan pelatihan sebagai penunjang pengembangan karir karyawan. Akan percuma bila karyawan yang memiliki kedudukan karir yang tinggi namun pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sedikit, dan pengembangan karir tidak hanya mengenai masalah status dan kedudukan saja, melainkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan berkembang sehingga karyawan layak untuk mendapatkan karir yang lebih tinggi. Dan hal tersebut sangat mempengaruhi tingkat produktivitas yang dimiliki oleh karyawan.

3.2 Dampak *Perceived Organizational Support* yang Rendah Terhadap Produktivitas Karyawan dan Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan Melalui Peningkatan *Perceived Organizational Support*

Dampak dari tingkat *perceived organizational support* yang rendah dimiliki oleh karyawan terhadap PG. MKBN adalah menurunnya tingkat produktivitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi pemberian apresiasi dan kesejahteraan oleh PG. MKBN masih belum sesuai atau dapat dikatakan rendah hal ini akan berimbas pada penurunan tingkat motivasi atau semangat yang dimiliki oleh karyawan.

Pada dasarnya, manusia membutuhkan aktualisasi diri. Tidak hanya tujuan mendapatkan gaji, karyawan juga membutuhkan validasi dan juga kesejahteraan sebagai stimulus dorongan dari luar yang dapat meningkatkan semangatnya. Akan percuma apabila gaji besar namun tidak dihargai. Karyawan akan memiliki persepsi bahwa perusahaan peduli dan memperhatikan karyawan, karena merasa diperhatikan dan diberikan manfaat lebih atas kontribusinya akan meningkatkan motivasi karyawan. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak diperhatikan dan terjadi penurunan pemberian manfaat yang pada mulanya tidak ada masalah berimbas pada penurunan motivasi karyawan.

Karyawan yang sudah berharap diberikan apresiasi atas kontribusi yang dilakukannya, dan memperoleh kesejahteraan yang sesuai membantu kehidupannya, namun nyatanya tidak berjalan seperti yang direncanakan akan membuat kecewa. Hal tersebut berimbas pada kinerja yang dilakukan dalam menghasilkan *output* yang diinginkan. Kinerja tanpa adanya semangat dalam diri yang menjadi modal akan cenderung bekerja asal – asalan dan tidak senang, meningkatnya tingkat indisipliner yang dilakukan oleh karyawan, karyawan akan sulit berinovasi jika tidak ada semangat untuk berpacu yang akan mempengaruhi kualitas hasil yang diperoleh dan tidak tercapainya target sesuai deadline yang ditentukan. Hal tersebut akan mempengaruhi penilaian pada sistem manajemen kinerja. Jika nilai pada Sistem Manajemen Kinerja menurun, dapat berimbas pada pemberian insentif dan bonus yang diterima oleh karyawan. Sehingga terjadi perputaran saling berdampak satu sama lain. Statement ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh 4 narasumber bahwa :

“Tingkat *perceived organizational support* sangat berdampak pada tingkat produktivitas karyawan karena karyawan jika diberikan manfaat atas kontribusi yang dilakukannya akan meningkatkan motivasi karyawan. Jika ada penurunan salah satu pemberian manfaat akan berorientasi menyebabkan penurunan motivasi karyawan. Karyawan yang mengalami penurunan motivasi akan cenderung bekerja asal - asalan”.

Upaya peningkatan produktivitas karyawan melalui peningkatan *perceived organizational support* dapat diselesaikan dengan beberapa alternatif solusi.

Pertama, PG. MKBN bisa meningkatkan pemberian apresiasi terhadap kontribusi karyawan yang melakukan kinerja maksimal dan yang paling baik sehingga memperoleh kualitas *output* yang maksimal yang mana selain memberikan apresiasi berupa ucapan atau pujian, bisa juga memberikan apresiasi melalui pemberian *award* atau penghargaan dengan cara memasang pigora pada setiap bagian yang berisi foto karyawan terbaik pada setiap bulannya. Karyawan yang terpilih dan fotonya yang terpampang akan merasa bangga karena dilihat oleh banyak orang dan lebih terlihat eksistensinya serta memperoleh pujian atas kinerja maksimal yang dilakukannya, dan sebaliknya karyawan

yang belum terpilih menjadi karyawan terbaik di bulan ini akan termotivasi untuk lebih semangat lagi bekerja maksimal untuk bisa mencapai keinginan dan tujuannya.

Kedua, PG. MKBN bisa memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan secara merata dan adil agar karyawan masih tetap terjaga semangatnya untuk bekerja lebih ekstra lagi untuk menghasilkan *output* yang berkualitas. Meskipun pemberian apresiasi hanya melalui pujian kecil dan ucapan terimakasih dari pimpinan ketika karyawan sudah berhasil menyelesaikan dan mengumpulkan tugas sesuai dengan ketentuan, hal tersebut akan menimbulkan energi positif yang ada di diri karyawan, karena karyawan merasa dihargai kontribusi dan kerja kerasnya. Sehingga karyawan akan bekerja lebih bersemangat lagi untuk menghasilkan *output* yang berkualitas.

Ketiga, PG. MKBN bisa memberikan tambahan kesejahteraan karyawan dengan pemberian makanan ekstrak kepada seluruh karyawan. Karena, makanan ekstrak yang sehat dan berkhasiat dapat menjaga kesehatan karyawan. Jika karyawan sehat, maka akan memberikan kinerja yang maksimal daripada karyawan dalam keadaan sakit. Di dalam buku Perjanjian Kerja Bersama (PKB) makanan ekstra hanya diberikan kepada bagian *Electronic Data Processing* (EDP), laboratorium, penyimpanan bahan kimia, tukang las, kapur belerang, dan tukang cor diberikan susu pada dinas jaga. Mungkin untuk pemberian susu juga diberikan untuk seluruh karyawan mengingat susu sebagai penetralisir yang baik untuk kesehatan. Dan apabila pemberian susu juga termasuk pemberian kesejahteraan karyawan akan menimbulkan persepsi dibenak karyawan bahwa perusahaan sangat peduli terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Keempat, PG. MKBN sebaiknya lebih memperhatikan setiap keluhan yang dirasakan karyawan, kemudian di analisis dan dipertimbangkan, jika keluhan sudah mendapatkan solusi dan layak untuk diimplementasikan, maka direalisasikan, jika keluhan masuk akal diberikan solusi dan diimplementasikan maka akan menimbulkan rasa kebermanaan serta perasaan senang dan karyawan merasa dianggap penting oleh perusahaan PG. MKBN.

Kelima, PG. MKBN bisa meningkatkan dukungan dengan memberikan motivasi bagi karyawan agar meskipun uang jasa produksi yang diberikan oleh perusahaan menurun namun semangat karyawan masih tetap terjaga karena ada dorongan dari eksternal yang berupa motivasi yang dapat mempengaruhi pemikiran – pemikiran positif dan energi dalam diri karyawan untuk bekerja lebih ekstra. Karena, besaran uang jasa produksi bergantung dari profitabilitas yang diperoleh perusahaan. Profitabilitas bisa dicapai dengan berbagai strategi – strategi bisnis. Bekerja secara maksimal dan produktif juga bisa mempengaruhi produktivitas dan eksistensi perusahaan yang bisa meningkatkan profitabilitas perusahaan. Sehingga terjadi alur perputaran yang saling mempengaruhi satu sama lain. Semangat karyawan akan meningkat karena adanya peningkatan jasa produksi yang besar juga.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil analisis pengembangan karir, dan *perceived organizational support* yang memberikan dampak pada produktivitas karyawan di PG. MKBN dapat disimpulkan bahwa sistematika pengembangan karir yang diimplementasikan, dan tingkat *perceived*

organizational support yang ada di benak karyawan berpengaruh dan berdampak pada produktivitas karyawan di PG. MKBN.

Dapat dilihat bahwa kedua faktor tersebut menjadi stimulus bagi tingkat motivasi yang berguna sebagai dorongan dalam diri karyawan yang berimbas pada tingkat ketercapaian target sebagai standar produktivitas yang dibandingkan dengan beban kerja. Pengembangan karir yang lama dan harus melalui jalur yang panjang dan tingkat *perceived organizational support* yang rendah pada masing – masing individu memberikan dampak penurunan motivasi pada karyawan sebagai stimulus dalam mencapai target yang ditentukan. Karyawan yang mengalami penurunan motivasi akan cenderung bekerja asal asalan dan tidak berorientasi pada kualitas *output*, meningkatnya tingkat indisipliner yang dilakukan oleh karyawan, karyawan akan sulit berinovasi jika tidak ada semangat kerja, dan bahkan berimbas pada tidak tercapainya target yang harus dicapai. Hal tersebut akan mempengaruhi penilaian pada Sistem Manajemen Kinerja. Jika nilai pada Sistem Manajemen Kinerja menurun, dapat berimbas pada pemberian insentif dan bonus yang diterima. Sehingga terjadinya perputaran yang saling mempengaruhi dan berdampak satu sama lain.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang telah dipaparkan, peneliti dapat memberikan saran antara lain sebagai berikut :

1. a.) Bagi PG. MKBN bisa bekerjasama dalam pengadaan tenaga kerja yang bersifat sementara untuk dipekerjakan pada masa giling dengan pihak ke – 3 yang sesuai dengan bagian yang dibutuhkan guna efisiensi biaya pelatihan dan juga meminimalkan resiko adanya tuntutan untuk kenaikan status dalam jumlah yang besar. Mengingat PG. MKBN terkenal akan padat karyanya dan selama ini hanya memberlakukan sistem istirahat 30 hari ketika masa kontrak habis dan dilakukan berkepanjangan, yang mana hal tersebut menimbulkan pengharapan yang lebih di persepsi karyawan untuk bisa mendapatkan status. Jika menggunakan pihak ke – 3, mungkin wewenangnya akan berbeda.
 - b.) PG. MKBN sebaiknya perlu untuk meningkatkan perbaikan dalam hal implementasi sistematika pengembangan karir yang lebih detail dan transparan mengenai jalur karir yang diterapkan, syarat – syarat khusus yang menjadi point penting dalam pertimbangan kenaikan golongan lebih detail dan digolongkan lagi untuk bisa mendapatkan karyawan yang benar – benar berkompeten dan layak serta hal tersebut akan membuat karyawan termotivasi dalam melakukan perbaikan sesuai dengan kriteria – kriteria yang dibutuhkan.
 - c.) PG. MKBN perlu melakukan pemberian apresiasi dan juga kesejahteraan yang adil dan merata serta tidak tumpang tindih agar karyawan merasa dihargai dan juga diapresiasi atas kontribusinya meskipun pemberian apresiasi dalam hal kecil seperti ucapan terima kasih atau pujian agar meskipun uang jasa produksi mengalami penurunan atau tidak mendapatkan sama sekali karyawan masih mendapatkan dorongan dari eksternal yang menjadi stimulus dalam diri karyawan untuk lebih termotivasi menghasilkan output yang berkualitas.
2. Bagi peneliti mengenai pengembangan karir, *perceived organizational support*, dan produktivitas karyawan selanjutnya sebaiknya menggunakan metode penelitian yang lain guna mendapatkan pengukuran yang lebih beragam dan penemuan baru, serta

dapat terukur secara rinci dan akuntabilitas. Metode lain yang dapat digunakan antara lain yaitu “Kuantitatif, *mix method*, maupun *focus group discussion*”.

REFERENSI

- Aban, C., dkk. 2019. The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region. *Journal Review of Integrative Business and Economics Research*. 8: 162-197
- Ayuningtias, H., dkk. 2019. The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.148>
- Baliartati, B.O. 2017. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Job Satisfaction* Tenaga Edukatif Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*. 9(1): 35 - 52. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1401>
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Buku Perjanjian Kerja Bersama PG. MKBN Tahun 2021 - 2023.
- Diana, Septi. Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Sepatu Safety UD. Zacyndo. *Jurnal Universitas Negeri Surabaya*. 9(3): 1205-1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Douw, Norvita Irjadani, dkk. 2021. Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan *Development* di Tambang Bawah Tanah DMLZ (Deep Mill Level Zone) PT. Freeport Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. 7(2): 316-329. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.316>
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : CV IRDH.
- Fitria, et al. 2018. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Pos) Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 56 (1), 179 - 186.
- Handoko, Hani. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPF.
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kharismawati, Jessica Wahyu. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel Ciputra Semarang). *Jurnal Universitas Diponegoro Semarang*. 16(4): 43-58. <https://doi.org/10.26623/slsi.v16i4.1667>
- Kurniawan, Ignatius Soni dan Weny Farisca. 2021. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Leader - Member Exchange* di BPJS

Ketenagakerjaan Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen, dan Keuangan*. 5(2): 71-80. <https://doi.org/10.26740/jpeka.v5n2.p71-80>

- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mukti, Asmaroni. 2020. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Berdasarkan Sistem Pemberian Upah Borongan Di Kabupaten Sampang (Studi Kasus Pembangunan ICU RSUD Kabupaten Sampang). 4(1): 1-10. <https://doi.org/10.12962/j26151847.v4i1.6828>
- Mursidta, Silviana. 2017. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 5(1): 1-12.
- Prastiwi, N. L. P. E. Y., dkk. 2020. *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Pegawai : *Leader Member Exchange* Sebagai Mediator. 17(2): 298-304. <https://doi.org/10.30872/jkin.v17i2.7490>
- Sholikhah, dkk. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum PERUMNAS Kantor Pusat Jakarta Timur. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 9(2): 299-319. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.009.2.07>
- Suyono, Hadi, dkk. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif , Komunikasi Horizontal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Frontliner PT. Bank Central Asia Tbk Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*. 2(1): 43-55. <https://doi.org/10.20527/jwm.v7i1.177>
- Sitio, Vera Sylvia Saragi. 2021. Analisis Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk Jabodetabek Selama Masa Pandemi Covid - 19. *Jurnal Ilmiah M - Progress*. 11(2): 125-135. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i2.694>
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. https://kemenperin.go.id/kompetensi/UU_13_2003.pdf. Diakses pada tanggal 20 Agustus 2022.