

## ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUM DAMRI CABANG KABUPATEN MANOKWARI

Ridohansyah Anang Prasetyo<sup>1</sup>, Jan F. Tata<sup>2</sup>, Nurwidiyanto<sup>3</sup>

Universitas Papua<sup>1,2,3</sup>

Page | - 97 -

Correspondence Email: [n.nurwidiyanto@unipa.ac.id](mailto:n.nurwidiyanto@unipa.ac.id)

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penyebab turunnya kinerja karyawan pada Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari, dan untuk mengetahui strategi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dan sumber data pada penelitian ini adalah ketiga manajer dari masing-masing divisi yang dapat mewakili bagiannya yaitu manajer usaha, manajer teknik, manajer keuangan SDM dan umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketujuh indikator (motivasi, disiplin kerja, jenjang karir, kompensasi, iklim organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan) untuk melihat penyebab menurunnya kinerja karyawan Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari, faktor yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan terdapat pada aspek iklim organisasi, yang dimana walaupun iklim atau situasi kerja dalam perusahaan sudah baik antara sesama karyawan, hanya saja permasalahan dari luar perusahaan atau faktor eksternal yang menjadi masalah yang dapat berdampak pada pribadi dari karyawannya sendiri yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to find out the causes of the decline in employee performance at Perum Damri Manokwari Regency, and to find out the strategies used by the company to improve employee performance at Perum Damri Manokwari Regency Branch. This type of research uses qualitative methods with a descriptive approach. The sampling technique used purposive sampling and the data sources in this study were the three managers from each division who could represent their divisions, namely business managers, technical managers, HR finance managers and general public. The results showed that of the seven indicators (motivation, work discipline, career path, compensation, organizational climate, leadership, education and training) to see the causes of decreased employee performance at Perum Damri of Manokwari Regency, the factors that can cause decreased employee performance are in the climate aspect. organization, where even though the climate or work situation within the company is good among fellow employees, it's just that problems from outside the company or external factors are problems that can have a personal impact on the employees themselves which can lead to decreased employee performance.*

**Keywords:** Strategy, Performance, Perum Damri Manokwari District.

## PENDAHULUAN

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama yaitu kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Tujuan perusahaan merupakan sesuatu yang akan dicapai atau yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Tujuan perusahaan adalah target yang bersifat kuantitatif atau dapat di ukur apakah sudah mencapai sasaran perusahaan atau belum, dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan sumber daya manusia berkualitas yang baik dan benar.

Page | - 98 -

Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas butuh didukung dengan adanya strategi yang bagus dari perusahaan baik dalam perekrutan, pengembangan, maupun pengelolaannya untuk mencapai tujuan perusahaan, disamping itu juga dibutuhkan adanya komitmen dari dalam diri. Salah satunya pada Perusahaan Umum DAMRI (awalnya Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia atau dikenal dengan Perum DAMRI, atau hanya DAMRI saja) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa transportasi darat. Perum Damri dalam perkembangannya memiliki beberapa cabang perusahaan salah satunya yang berlokasi di Manokwari, Papua Barat tepatnya di Jl. Trikora Sowi 4. Perum Damri Cabang Manokwari sebagai angkutan perintis yaitu melayani daerah-daerah terpencil dan terisolir yang belum dilayani oleh perusahaan angkutan lain. Angkutan Perintis merupakan penugasan dari pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan transportasi.

Untuk memenuhi tanggung jawab yang diberikan sebagai bus angkutan perintis maka perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja baik karena kinerja karyawan berpengaruh terhadap seberapa banyak mereka memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Masalah yang dihadapi perusahaan saat ini adalah menurunnya kinerja karyawan pada bagian tertentu yang mengakibatkan produktivitas pekerjaan menurun, sehingga menyebabkan tidak tercapainya target yang telah ditentukan dan menghambat pekerjaan seperti kurangnya kesadaran karyawan untuk datang tepat waktu sesuai jam yang telah ditentukan perusahaan, kemudian juga pada saat peneliti observasi kadangkala perusahaan terlihat sepi pada saat jam kantor. Makadari itu, untuk mengetahui kinerja karyawan pada perum Damri, peneliti menggunakan beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Indikator yang digunakan yaitu motivasi, disiplin kerja, jenjang karir, kompensasi, iklim organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan. Dari ketujuh indikator tersebut dapat diketahui penyebab turunya kinerja karyawan pada perusahaan.

Setelah penilaian kinerja dilakukan, dapat diketahui penyebab menurunnya kinerja karyawan. Kemudian strategi apa yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan apabila belum baik dan strategi apa yang digunakan untuk mempertahankan kinerja karyawan tersebut jika di rasa sudah baik. Kinerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja di perusahaan menurut Siswanto Sastrohadiwiry (2005 dalam Augie Surya Satria 2018), Terdapat tujuh Indikator yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, disiplin kerja, jenjang karir, kompetensi, iklim organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan.

## 1. Motivasi

Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno 2017) "Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai"

## 2. Disiplin Kerja

Menurut Sidanty (2015) disiplin kerja yaitu, kepatuhan pada jam kerja; kepatuhan pada perintah pimpinan; menggunakan fasilitas atau alat kantor secara cermat dan hati-hati; berpakaian sopan sesuai dengan peraturan perusahaan; bekerja dengan mengikuti semua aturan yang telah disepakati bersama.

## 3. Jenjang Karir

Menurut Menurut Herzer dalam Gultom (2014), jenjang karier berarti adanya peluang untuk berkarier dalam perusahaan akan membuat karyawan semangat untuk dapat melakukan sesuatu yang berdampak pada kontribusi yang lebih kepada perusahaan.

## 4. Kompensasi

Menurut Ardana (2012) kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat memberikan manfaat secara jangka panjang maupun pendek, hal tersebut dikarenakan kompensasi berfungsi sebagai ikatan kerjasama perusahaan dengan karyawannya.

## 5. Iklim Organisasi

Menurut Abdillah (2017) Iklim dapat didefinisikan sebagai situasi yang berkaitan melalui perilaku, perasaan dan pikiran kelompok organisasi. Dengan demikian, iklim dapat digambarkan sebagai penilaian khusus, yang berkaitan dengan manipulasi kekuatan dan pengaruh seseorang. Suasana organisasi merupakan ciri organisasi yang tercermin dalam gambaran lingkungan kerja, pedoman dan kondisi oleh karyawan

## 6. Kepemimpinan

Menurut Hidayat (2018) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Page | - 100 -

## 7. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Nitisemito (2007 dalam Silviany Hanika 2014) memberikan pengertian tentang pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian adalah deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2019) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti objek dengan kondisi yang alamiah (keadaan riil, tidak disetting atau dalam keadaan eksperimen) di mana peneliti adalah instrumen kuncinya. Sifat deskriptif pada penelitian kualitatif berarti penelitian akan berusaha untuk membuat gambaran umum secara sistematis, akurat, dan faktual mengenai suatu fakta, sifat, hingga hubungan antarfenomena yang diteliti. Seperti yang diungkapkan oleh Nazir (2014) bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang dengan tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif artinya data dari hasil wawancara kepada narasumber yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka, dokumen- dokumen atau data yang dianggap perlu dari pihak Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari, dan juga pengamatan (observasi) terhadap kondisi dan situasi pada lingkungan perusahaan. Kemudian sumber data pada penelitian ini yaitu opini dan perspektif dari Manajer Keuangan SDM dan Umum, Manajer Teknik, dan Manajer Usaha yang dianggap paling mengetahui dengan jelas mengenai permasalahan dan fokus penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan non probability sampling dengan teknik purposive sampling yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penentuan sampel didasarkan pada pertimbangan peneliti mengenai sampel mana yang paling sesuai dan dianggap pandangan dan pemikiran dari narasumber dapat mewakili divisinya masing-masing diantaranya yaitu Manajer Usaha, Manajer Teknik, Manajer Keuangan SDM dan UMUM.

Analisis Data dalam penelitian ini menggunakan Analisis Data di Lapangan Model Miles & Huberman. Miles dan Huberman (dalam buku Sugiyono, 2018) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas analisis data, yaitu:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data), reduksi data dilakukan dengan cara merangkum dan memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mencari kesimpulan sementara
2. *Data Display* (Penyajian Data), dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.,
3. *Conclusion Drawing/Verification* (Kesimpulan), penarikan kesimpulan dilakukan untuk memperoleh jawaban dari rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal. Penarikan data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penarikan data dari koding untuk diambil kesimpulan.

## Hasil Penelitian

### 1. Motivasi

Berdasarkan wawancara mengenai aspek motivasi mendapatkan hasil bahwa para manajer telah memberikan dukungan dan dorongan motivasi kepada karyawan yang diterima. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Bowo selaku Manajer Usaha bahwa:

*“seperti yang sekarang diperhatikan, tanpa disuruh untuk antri solar, mereka sudah sadar bahwa mobil tidak ada solar, nah inisiatif itu muncul dari masing-masing karena awalnya sudah sering kali dimasukkan dalam pemikiran mereka dan sering kali diberikan pemahaman bahwa kita kekurangan di BBM. Tanpa disuruh sudah pergi antri”*

Ini menunjukkan bahwa pada aspek motivasi tidak terdapat faktor yang menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan karena adanya rasa inisiatif individu dari para karyawan untuk bekerja tanpa di perintah. karena dari sisi karyawan sudah paham dengan kondisi perusahaan dimana jika karyawan tidak bekerja maka perusahaan hanya diam ditempat dan tidak mengalami kemajuan. Untuk itu dari karyawannya sendiri pun memiliki kemauan untuk tetap bekerja agar membawa perubahan baik terhadap kemajuan ekonomi perusahaan.

## 2. Disiplin Kerja

Berdasarkan wawancara kepada narasumber mengenai aspek disiplin kerja dapat diketahui bahwa definisi disiplin kerja menurut Bapak Muji selaku manajer teknik yaitu:

*“datang tepat waktu, trus berseragam”*

Untuk ketaatan jam kantor memang karyawan sudah datang tepat waktu, namun masih ada beberapa karyawan yang masih datang terlambat. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Bernard Bahwa:

*“kalau terlambat biasa ada saja karena pengaruh dari pimpinan setiap divisi. Seperti anak buahnya terlambat mereka berpikir pimpinan saya saja datang telat, karena mencontohi pimpinannya”.*

Sedangkan untuk ketepatan waktu, Bapak Bowo selaku manajer usaha mengatakan bahwa:

*“khususnya usaha ya, saya sendiri saja kadang-kadang pagi harus ke terminal ngecek, otomatis datang ke kantor pasti sudah terlambat, bahkan saya sering datang jam 12 karena mengurus masalah perpajakan kendaraan, administrasinya, kita malah jarang ada di kantor, otomatis kehadiran kita di kantor menjadi kurang”.*

Dapat diketahui bahwa sebenarnya tidak terdapat faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan pada aspek disiplin kerja dalam hal ketepatan waktu masuk jam kantor karena alasan keterlambatan dari beberapa karyawan pada divisi dibagian usaha memiliki alasan tersendiri. Untuk itu jam masuk kantor maupun kehadiran dari karyawan sendiri dari setiap divisi bisa berbeda- beda karena tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda dari setiap manajer. pimpinan perusahaan juga sudah memberikan kebijakan tersendiri untuk memberikan keringanan bagi karyawan untuk memberikan alternatif bahwa dari masing-masing manajer bertanggung jawab dan mengawasi bagiannya sendiri. Untuk itu ketidakhadiran dari manajer usaha dan stafnya dapat dimaklumi dan tidak terhitung sebagai alpha atau tanpa keterangan melainkan dinas luar.

## 3. Jenjang Karir

Berdasarkan wawancara kepada narasumber mengenai aspek jenjang karir mendapatkan hasil bahwa terdapat jenjang karir di dalam perusahaan seperti yang dikatakan oleh Bapak Muji bahwa:

*“jenjang karir sudah berjalan baik. naik pangkat kan harus 4 tahun batasnya itu”*



Ini menunjukkan bahwa jenjang karir atau kenaikan pangkat dan golongan pada perusahaan dilakukan dengan melihat lamanya karyawan mengabdikan selama 4 tahun sesuai aturan perusahaan. Namun yang menarik seperti yang dikatakan oleh Bapak Bernard bahwa:

*“ada jenjang karir disini. disini kasih naik orang mungkin dia senang orang ini langsung kasih naik. Karena ada pertimbangan dari manajer-manajer”*

Page | - 103 -

Dapat diketahui bahwa jenjang karir yaitu kenaikan jabatan khususnya dipilih bukan berdasarkan lamanya karyawan mengabdikan, tapi dilihat dari penilaian para manajer terhadap karyawan tersebut seperti yang dikatakan juga oleh Bapak Bowo bahwa:

*“nah yang dimaksudkan disini adalah jenjang karir sebagai manajer atau mungkin jadi GM. Kita dilihat kemampuan kita dalam berpikir, kemudian mengambil keputusan dan juga mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi. Kebijakan-kebijakan ini yang dilihat dan dinilai oleh pimpinan”*

Dapat diketahui bahwa jenjang karir pada perusahaan jika mengacu pada aturan perusahaan yaitu karyawan yang memiliki masa pengabdian selama 4 tahun akan diberikan kenaikan pangkat reguler atau kenaikan golongan sesuai aturan yang berlaku. Tetapi untuk jenjang karir dalam menaikkan jabatan, ada faktor-faktor lain yang menjadi pertimbangan pimpinan dan para manajer untuk menunjuk karyawan tersebut menduduki suatu jabatan yaitu bagaimana cara karyawan mengambil keputusan, bagaimana menyikapi permasalahan dan langkah apa yang diambil untuk menyelesaikan suatu permasalahan sehingga karyawan tersebut layak menduduki jabatan yang akan diberikan yang nantinya bisa berdampak baik terhadap hasil kerja dari divisi karyawan tersebut.

Untuk itu dapat diketahui bahwa jenjang karir pada perusahaan sudah berjalan dengan baik dan tidak terdapat faktor yang menyebabkan kinerja karyawan menurun karena ada kepastian dari perusahaan kepada karyawan dalam memberikan jenjang karir.

#### **4. Kompensasi**

Berdasarkan wawancara mengenai aspek kompensasi mendapatkan hasil bahwa Untuk saat ini gaji sudah terbayarkan walaupun baru sebagian pembayaran gaji karyawan seperti yang dikatakan oleh Bapak Muji bahwa: *“pembayaran gaji memang sudah, walaupun ya agak tersendat-sendat tapi sudah terbayarkan. apalagi ini tahun 2023 ini sudah.*

Dapat diketahui bahwa pembayaran gaji awalnya lancar, namun ada faktor lain yang membuat tertundanya pembayaran gaji karyawan. Namun dapat diketahui

bahwa seperti yang sudah dijelaskan pada aspek motivasi bahwa tertundanya gaji karyawan bukan menjadi penyebab menurunnya kinerja dari para karyawan. Karena walaupun gaji belum terbayarkan, akan tetapi karyawan masih tetap melakukan pekerjaannya dikarenakan adanya rasa inisiatif tersendiri dari karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab kerja yang diberikan agar membawa kemajuan ekonomi yang baik kepada perusahaan.

## 5. Iklim Organisasi

Berdasarkan wawancara mengenai aspek iklim organisasi mendapatkan hasil bahwa dalam melakukan kegiatannya, tentu perusahaan memiliki berbagai permasalahan maupun kendala di luar lapangan yang perlu dicari solusinya untuk dirundingkan bersama didalam kantor seperti yang dikatakan oleh bapak Bowo bahwa:

*“keperintisan ini sendiri punya permasalahan atau iklimnya mulai dari kemasyarakatan baik itu di kampung, dia di jalan, di terminal ini akan dikumpulkan menjadi satu dibawa masuk ke kantor. Bagaimana caranya kita mengambil satu keputusan agar permasalahan yang ada diluar ini bisa terselesaikan. Jadi apapun permasalahan yang ada diluar tidak menimbulkan polemik apalagi gesekan supaya berjalan dengan rapih dan baik”*

*“untuk atmosfir kantor ya seperti itu baik-baik saja adanya”*

Ini menunjukkan bahwa pada aspek iklim organisasi, situasi dari dalam perusahaan sudah baik dan kondusif. Namun yang menjadi persoalan lain adalah permasalahan eksternal yang terjadi diluar perusahaan karena berbagai faktor di lapangan yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan sehingga karyawan tidak fokus dalam bekerja akibat memikirkan permasalahan tersebut.

## 6. Kepemimpinan

Berdasarkan wawancara mengenai aspek kepemimpinan mendapatkan hasil bahwa di Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari khususnya, ada yang namanya keputusan dan kebijakan. keputusan adalah aturan yang sudah ditetapkan dari kantor pusat yang berlaku untuk Perum Damri di seluruh Indonesia tanpa terkecuali. Tetapi untuk kebijakan, diambil oleh masing-masing pimpinan cabang perusahaan termaksud para manajer masing- divisi. Kebijakan yang dimaksud adalah bagaimana cara pimpinan dan manajer untuk mengambil suatu solusi atau kebijakan dengan menyesuaikan kondisi dari kantor cabang yang terkadang bertentangan dengan keputusan dari kantor pusat karena kebijakan yang diambil bisa jadi merupakan alternatif-alternatif simpel yang dapat diterapkan dilapangan yang tidak merugikan perusahaan maupun pelanggan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Bowo bahwa:



*“umpamanya di jakarta menurunkan keputusan sparepart harus diganti harganya sekian. Harga di Jakarta tidak mungkin sama dengan harga di Papua. Kalau disana ongkos angkut mungkin pakai kendaraan dari toko otomatis harganya lebih murah, kalau di Papua harus pakai kapal kemudian pakai jasa ekspedisi baru sampai di kita otomatis harganya 2 kali lipat”*

Page | - 105 -

Dapat diketahui bahwa ada faktor-faktor lain yang tidak memungkinkan Damri Cabang Kabupaten Manokwari untuk mengikuti keputusan dari kantor pusat karena pertimbangan dari pimpinan dan para manajer mulai dari faktor ekonomi, angkutan, masalah bahan bakar, masalah tenaga kerja yang harus diperhitungkan. Untuk itu pimpinan cabang meminta kebijakan dari pusat dalam hal ini agar menyesuaikan kondisi di kantor cabang.

Kepemimpinan pada perusahaan sudah berjalan dengan baik dimana keputusan yang diambil pimpinan melalui koordinasi antara sesama manajer dan menyesuaikan kondisi perusahaan seperti yang dikatakan oleh Bapak Muji yaitu:

*“kalau seandainya bawahan mungkin mau koordinasi atau mau urusin ini itu, jadi pimpinan istilahnya memberi jawaban”*

*“untuk kepemimpinannya disini sendiri sudah baik”*

Ini menunjukkan bahwa tidak adanya faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan karena kepemimpinan Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari sudah berjalan dengan baik dimana walaupun dengan adanya suatu keputusan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, akan tetapi pada kantor cabang juga memiliki kebijakan tersendiri dengan melalui perundingan dan koodinasi yang baik antara para manajer yang menyesuaikan kondisi dilapangan dengan mengambil kebijakan yang terkadang tidak selaras dengan keputusan kantor pusat. Tetapi dapat memberikan jawaban terkait permasalahan yang dihadapi, dan solusi yang diambil juga tidak merugikan perusahaan maupun pihak lain.

## **7. Pendidikan dan pelatihan**

Berdasarkan wawancara mengenai pendidikan dan pelatihan mendapatkan hasil bahwa Perusahaan juga telah memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan bidangnya untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi dari karyawan tersebut sesuai dengan bidangnya melalui diklat (pendidikan dan pelatihan) yang setiap tahunnya di adakan oleh kantor pusat dengan memberangkatkan beberapa karyawan dari masing-masing cabang perusahaan ke daerah-daerah yang di tentukan untuk mendapatkan pelatihan. seperti yang dikatakan oleh Bapak Muji bahwa:

*“diklat yang diberikan sudah baik ya kita sangat beruntung ya adanya diklat di wilayah maupun di pusat akan menghasilkan kinerja yang bagus”*

*"kita juga diajarin kedisiplinan"*

Ini menunjukkan bahwa diklat yang diberikan sudah berjalan dengan baik karena bukan hanya materi tentang kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja, tetapi juga materi tentang kedisiplinan dan ketaatan aturan seorang karyawan.

Page | - 106 -

Seperti yang dikatakan juga oleh Bapak Bernard bahwa:

*"mereka dikasih diklat setiap tahun ada pendidikan dan pelatihan sesuai bidang nanti di berangkatkan seperti tahun ini keuangan, nanti tahun depan tehnik, atau sopir juga bisa waktu itu di bali untuk tingkatan mereka punya kompetensi"*

Sementara itu diklat yang dilakukan perusahaan kepada karyawan memang ada tetapi menurut Bapak Bowo bahwa:

*"diklat ini tidak serta merta harus ke pusat, jadi pelajaran atau pengetahuan yang di maksud diklat simpel-simpel aja sesama kita ini sering berbagi, secara tidak langsung ini metode diklat gitu, nah umpunya saya tidak mengerti bagian keuangan kemudian saya tanya ini bagaimana langsung di kasih tau sama Pak Bernard ini begini. Otomatis ini program diklat yang dilakukan spontanitas"*

Ini menunjukkan bahwa pada aspek pendidikan dan pelatihan tidak terdapat faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan karena aspek tersebut sudah berjalan dengan baik karena pendidikan dan pelatihan bukan hanya dilakukan secara formal kepada karyawan dengan diberangkatkan ke daerah tertentu untuk mendapatkan pelatihan agar meningkatkan kemampuan dan sikap yang baik, tetapi juga pendidikan dan pelatihan dilakukan dalam lingkungan kantor antara sesama karyawan untuk saling bahu membahu, saling bertukar pikiran, saling melengkapi dalam memberikan ilmu yang dimiliki kepada rekan kerja agar sumber daya manusia didalam kantor mengalami peningkatan individu secara bersama-sama tanpa ada kesenjangan diantara para karyawan. Jadi pendidikan dan pelatihan yang sifatnya spontanitas antara para karyawan sudah diterapkan oleh kantor cabang, hanya saja dipermantap dengan diklat yang diberikan oleh kantor pusat untuk lebih mengembangkan ilmu karyawan.

## PEMBAHASAN

### Analisis Motivasi

Berdasarkan hasil analisis wawancara, aspek motivasi tidak berpengaruh terhadap bagus atau tidaknya kinerja dari seorang karyawan karena karyawan sendiri sebenarnya sudah mengerjakan tugasnya tanpa adanya pemberian

motivasi dari manajer. Pemberian motivasi hanya sebagai nilai tambah yaitu bentuk perhatian dan dukungan moril agar karyawan semakin semangat dalam bekerja.

## **Analisis Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil analisis wawancara menunjukkan bahwa sebenarnya karyawan sudah disiplin terhadap aturan perusahaan, dan keterlambatan jam masuk kantor seorang karyawan bukan menjadi suatu hal yang menyebabkan kinerja karyawan tersebut menurun. Tetapi karena adanya suatu kebijakan dari pimpinan kantor cabang yang harus ditetapkan melihat dari kondisi perusahaan, dan karyawannya sendiri juga sudah taat dan mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan tersebut agar dapat menjaga kestabilan ekonomi pada perusahaan.

Page | - 107 -

## **Analisis Jenjang Karir**

Berdasarkan hasil analisis wawancara menunjukkan bahwa pada aspek jenjang karir tidak terdapat faktor yang menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan karena jenjang karir pada perusahaan sudah berjalan dengan baik dimana karyawan akan diberikan kenaikan golongan tergantung masa kerjanya. Namun untuk pemberian jabatan tidak bisa sembarang orang karena ada kriteria tertentu untuk menunjuk seorang karyawan menduduki jabatan melalui diskusi dari para manajer yang kemudian hasil diskusi tersebut yang menjadi pertimbangan manajer untuk mengusulkan karyawan yang terpilih. Sehingga ada kepastian bahwa jika karyawan berkinerja baik, maka karyawan tersebut bisa diusulkan menduduki jabatan tertentu agar karyawan yang terpilih nantinya dapat memberikan hasil yang baik.

## **Kompensasi**

Berdasarkan hasil analisis wawancara pada aspek kompensasi yaitu walaupun gaji karyawan terkadang masih tersendat-sendat, tetapi permasalahan tersebut tidak membuat kinerja karyawan menurun karena walaupun gaji karyawan tertunda, tetapi karyawan masih memiliki kemauan dalam bekerja. Ini menunjukkan bahwa aspek kompensasi tidak berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan karena dari sisi karyawan sendiri sudah ada pemahaman bahwa kondisi ekonomi perusahaan saat ini memang sedang belum baik akibat beberapa faktor yang dimana jika karyawan tidak bekerja maka kondisi ekonomi perusahaan tidak akan menjadi baik yang akan berdampak pada gaji karyawan. Untuk itu timbul inisiatif tersendiri dari para karyawan untuk tetap mengerjakan tanggung jawab yang diberikan dan adanya kesadaran dari karyawan untuk bersama-sama memajukan perusahaan agar kedepannya menjadi lebih baik dan dampak baik dari kerjasama tersebut bisa dirasakan bersama-sama.

## **Iklm Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis wawancara menunjukkan bahwa sebenarnya iklim dari dalam organisasi sendiri sudah baik dengan tidak adanya permasalahan diantara rekan kerja. Namun permasalahan sendiri terjadi dari luar organisasi yang bisa terjadi pada saat di terminal antara pengemudi dan pelanggan, pada saat di jalan maupun di kampung karena berbagai permasalahan yang tidak diduga-duga yang terjadi diluar lapangan. Untuk itu perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap karyawan khususnya pribadi dari karyawan tersebut karena permasalahan yang terjadi pastinya memiliki dampak psikologis yang dirasakan karyawan agar karyawan yang mengalami permasalahan tersebut dapat teratasi karena bukan hanya kerugian yang dialami perusahaan tetapi juga kerugian yang dirasakan karyawan, sehingga karyawan bisa fokus terhadap tugasnya dan memberikan hasil kerja yang baik.

Page | - 108 -

## **Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil analisis wawancara menunjukkan bahwa pada aspek kepemimpinan sudah berjalan dengan baik karena dari hasil wawancara, dalam membuat suatu kebijakan, pimpinan harus berkoordinasi dengan manajer terkait kebijakan yang dikeluarkan, artinya kebijakan tersebut bukan keputusan sepihak tetapi keputusan yang diambil bersama dengan memperhitungkan resiko-resiko yang terjadi dan kebijakan tersebut dapat dipertanggung jawabkan agar kebijakan yang diberikan nantinya dapat memberikan dampak baik terhadap perusahaan sehingga pada aspek kepemimpinan tidak ada faktor yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan karena kepemimpinan yang sudah baik yang terlihat dari koordinasi yang baik antara pimpinan dan para manajer yang menunjukkan bahwa adanya kedekatan antara para manajer perusahaan sebagai rekan kerja untuk saling bertukar pikiran dalam menghadapi suatu permasalahan yang terjadi.

## **Pendidikan dan Pelatihan**

Berdasarkan hasil analisis wawancara Dapat diketahui bahwa pada aspek pendidikan dan pelatihan sudah berjalan dengan sangat baik dimana diklat yang diberikan bukan hanya meningkatkan kemampuan karyawan, tetapi juga mendidik sikap dan kedisiplinan karyawan dalam bekerja untuk mematuhi aturan sehingga tidak terdapat faktor yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun pada aspek ini karena pelatihan yang diberikan memberikan dampak baik kepada karyawan. Dari hasil wawancara juga dapat diketahui bahwa diklat bukan hanya dengan memberangkatkan karyawan ke daerah tertentu untuk menerima pelatihan, tetapi pendidikan dan pelatihan juga dapat dilakukan antara sesama rekan kerja untuk saling berbagi ilmu dan informasi yang didapatkan kepada rekan kerja yang membutuhkan. Ini menunjukkan bahwa antara sesama karyawan saling mendukung dalam bekerja agar sumber daya manusia yang ada pada perusahaan

mengalami peningkatan secara bersamaan agar memberikan hasil kerja yang baik demi kemajuan perusahaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Dilihat dari ketujuh indikator untuk melihat kinerja karyawan Perum Damri Cabang Kabupaten Manokwari (motivasi, disiplin kerja, jenjang karir, kompensasi, iklim organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan) dapat diketahui bahwa aspek yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan terdapat pada aspek iklim organisasi yang dimana permasalahan yang terjadi sebenarnya bukan dari internal perusahaan sendiri, tetapi faktor eksternal perusahaan. Karena untuk iklim kerja dalam perusahaan sudah baik dimana karyawan saling merangkul dan mendukung satu sama lain yang menunjukkan bahwa tidak adanya permasalahan diantara para karyawan. Namun permasalahan justru terjadi dari luar perusahaan dimana Perum Damri sebagai angkutan perintis yang melayani masyarakat di pelosok-pelosok daerah pastinya mengalami berbagai kendala yang tidak diduga- duga.

Namun dari permasalahan tersebut juga perusahaan memiliki strategi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi yaitu dengan memberikan ruang diskusi kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan kemudian dibahas dalam suatu pertemuan agar dicari solusi pemecahan masalahnya berdasarkan kebijakan dari para manajer dengan melihat dari kondisi dan situasi permasalahan tersebut agar tidak terdapat kerugian dari pihak-pihak tertentu yang dimana solusi yang diberikan adalah solusi terbaik yang dapat dipertanggung jawabkan.

Akan tetapi perusahaan perlu untuk lebih memberi perhatian terkait dampak akibat masalah yang terjadi, karena walaupun permasalahan dilapangan telah diselesaikan, namun akibat yang diterima oleh karyawan bisa lebih berdampak terhadap pribadi dari karyawan tersebut karena trauma yang dapat mengganggu pikiran dan fokus kerja dari karyawan tersebut karena memikirkan permasalahan yang terjadi yang menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan.

Untuk itu perusahaan perlu memberi perhatian lebih terhadap karyawan bukan hanya penyelesaian masalah, tetapi orang yang berada dalam permasalahan tersebut agar diberi perhatian khusus dari sisi karyawan sendiri seperti karyawan diliburkan atau diistirahatkan sementara untuk menghilangkan trauma yang dirasakan agar karyawan merasa ada rasa kepedulian dari perusahaan terhadap karyawannya karena bukan hanya menyelesaikan masalah yang terjadi, tetapi juga dampak psikologis dari karyawan tersebut yang perlu dibenahi.

## REKOMENDASI

Adapun rekomendasi yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil dari penelitian dan kesimpulan yang peneliti simpulkan yaitu: Bagi Perum DAMRI perlu melobi pihak Pertamina selaku pemegang hak pengelolaan bahan bakar minyak untuk menjalin kerjasama antara perusahaan karena Perum DAMRI sebagai angkutan pelayanan transportasi darat yang sangat di butuhkan oleh masyarakat memerlukan bahan bakar solar sebagai tenaganya agar jam pelayanan tidak terbuang untuk mengantri bahan bakar dengan menyediakan beberapa stok drum bahan bakar yang mencukupi untuk bis dengan membuat pertamini khusus pengisian bahan bakar di lingkungan perusahaan untuk pengisian bahan bakar solar pada bis Perum DAMRI sehingga bis dapat melayani untuk mendapatkan pemasukan yang digunakan untuk pembayaran gaji karyawan dan menutupi modal pembelian solar agar hak gaji karyawan dapat terbayarkan dan memberikan semangat kerja pada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

## DAFTAR Referensi

- Abdillah, M. R., Rizqa, A., & Rita, A. (2016). *Dampak Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, 20(1),
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Augie Augie Surya Satria, Liliana Dewi (2018) *Analisis Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Surya Pranoesa*. Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis Volume 3, Nomor 2, Juni 2018
- Gultom, D., K. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (persero) Tbk Medan*. Jurnal Manajemen & Bisnis Vol. 14 No. 02.
- Hidayat, A. (2018). *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Jakarta Timur*, 1(1), 141–150.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sidanti, Heny. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*. Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1: 44 – 53
- Silviany Hanika (2014). *Pengaruh Pendidikan & Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik Pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru*. Pekanbaru
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.



Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.

Sutrisno, Edy, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Jakarta*, Kencana