

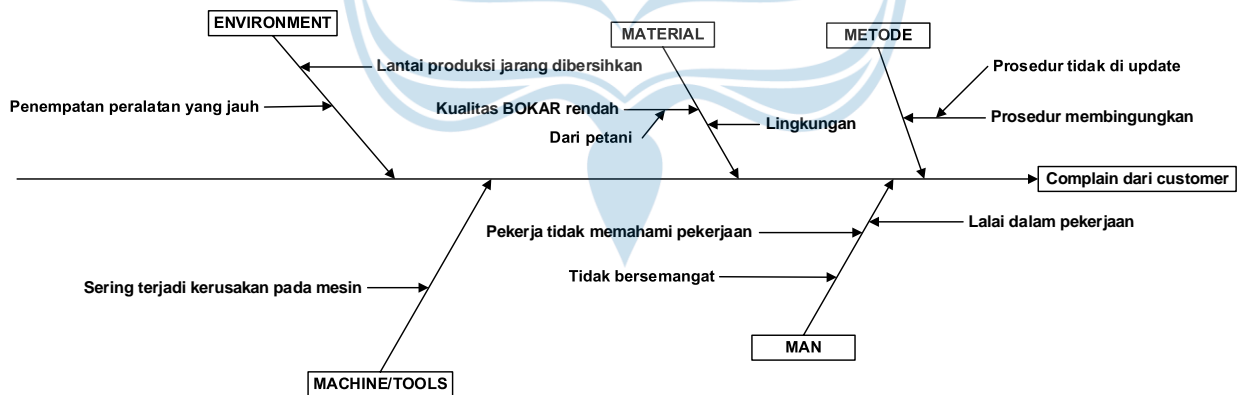
BAB 3

IDENTIFIKASI MASALAH DAN PEMILIHAN SOLUSI

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai identifikasi masalah, pemilihan solusi, dan pemilihan alternatif metode yang akan digunakan dalam menyelesaikan permasalahan.

3.1. Penelusuran Akar Masalah

Penelitian dilakukan di pabrik karet berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan *stakeholders* manajer QA&QC, kepala pabrik, dan karyawan ditemukan permasalahan dalam kinerja karyawan yang tidak ada motivasi dalam bekerja, sering melalaikan pekerjaan, hal tersebut mengakibatkan menurunnya kualitas produk. Berdasarkan hasil wawancara manajer mengatakan semua SOP sudah ada tinggal dijalankan tetapi karyawan sering mengabaikan hal tersebut. Ketika observasi berlangsung banyak pekerja hanya diam dan mengobrol tidak mengerjakan pekerjaan, contoh karyawan yang bekerja pada bagian pembersihan lantai produksi tidak menyapu jika supervisor tidak datang mengecek, karena supervisor dekat dengan karyawan lain dalam menegur jadi lelucon bagi karyawan. *Turn over* tinggi yang terjadi karena karyawan tidak betah dalam melakukan pekerjaan dan ingin ganti.



Gambar 3. 1. Fishbone Diagram

Pada bagian *environment* terdapat permasalahan lantai produksi yang licin dan penempatan peralatan yang jauh menjadi faktor dalam mengatasi lantai produksi yang licin selalu ada karyawan yang ditugaskan untuk menyapu dan membersihkan lantai, sedangkan penempatan peralatan yang jauh menurut manajer QA belum ada tindakan lanjut yang mereka lakukan karena takut bisa menimbulkan biaya tambahan. Pada Gambar 3.2. karyawan Wanita sedang membersihkan lantai produksi.



Gambar 3. 2. Karyawan sedang bekerja

Pada bagian material masalah yang ada kualitas bokar (bahan olah karet) yang rendah dikarenakan bokar langsung dibeli dari petani, beberapa petani nakal menambahkan tanah, pasir, tali, batu dan sebagainya supaya bokar menjadi berat dan menguntungkan petani tapi merugikan perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan ini perusahaan sudah memiliki karyawan yang bekerja untuk memilah kontaminasi hanya saja karyawan sering kali tidak teliti sehingga mengakibatkan bokar diolah dengan mutu yang turun.

Pada bagian mesin sering terjadi kerusakan mesin yang terjadi karena pekerja dari supervisor. Pada Gambar 3.3. sering terjadi kerusakan pada mesin karena pekerja memasukan kapasitas berlebihan kedalam cetakan bokar, sudah ada SOP yang disediakan tetapi karyawan sering melakukan hal tersebut.



Gambar 3. 3. Karyawan sedang memasukan remahan bokar



Gambar 3. 4. Contoh SOP pada perusahaan

Gambar 3.4. merupakan salah satu SOP yang ada bukan karena tidak ada SOP yang membuat karyawan terlalu banyak memasukan bokar pada saat produksi, menurut manajer QA karyawan melakukan tersebut supaya bisa pulang lebih cepat sehingga tidak memikirkan kualitas produksi.



Gambar 3. 5. SIR yang terkontaminasi

Gambar 3.5. merupakan produk SIR (*Standar Indonesia Rubber*) yang terkontaminasi dan tidak bisa dijual, berdasarkan info yang diberikan oleh manajer QA produk ini terkontaminasi karena pekerja menempatkan produk SIR ke dapertemen produksi awal yang masih banyak air sehingga mengenai produk SIR. Ketika audit perusahaan sudah disuruh untuk tidak menyimpan produk SIR di lingkungan yang lembab, manajer mengatakan sulit untuk *rework* karena akan memerlukan biaya.

Pada bagian *method* pekerja mengatakan SOP yang ada membingungkan, perusahaan sudah mengupdate dan memberikan training kepada karyawan sekitar 6 bulan 1 kali.

Pada tahap pemilihan solusi berdasarkan *brainstorming* dengan *stakeholders* menyarankan beberapa saran seperti.

3.2. Pemilihan Solusi

Pada tahap pemilihan solusi berdasarkan *brainstorming* dengan *stakeholders* menyarankan beberapa saran seperti.

- a. Membuat penilaian kinerja karyawan dengan bobot
- b. Pemberian *reward*
- c. *Punishment* dan *feedback*
- d. Pelatihan
- e. Pembuatan SOP

Pemilihan solusi yang terpilih setelah melakukan *brainstorming* dengan *stakeholders* adalah membuat penilaian kinerja karyawan dengan bobot. Pemilihan ini didasarkan pada fakta bahwa hingga saat ini perusahaan belum memiliki penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar perusahaan melakukan manajemen kinerja. Pemberian *reward* dan *punishment* tidak dapat dilakukan tanpa dasar, dalam hal ini penilaian kinerja, karena dikhawatirkan akan menyebabkan kericuhan di antara pekerja. Pelatihan dan pembuatan SOP telah dilakukan perusahaan tetapi dirasakan kurang efektif dalam mengatasi kinerja karyawan yang menyebabkan cacat produk.

3.3. Pemilihan Metode

Tahap perancangan penilaian kinerja karyawan sesuai dengan acuan alternatif solusi yang telah dipilih. Berdasarkan tinjauan pustaka yang dilakukan, terdapat beberapa metode untuk mengukur motivasi kerja karyawan, antara lain: Metode *partial least square* (PSL) (Pratama dan Sukarno, 2021), metode *management by objectives* (MBO) (Harahap dan Perdana, 2021) dan (Evita dkk. 2017), metode *behaviorally anchor rating scale* (BARS) (Harahap dan Perdana, 2021), (Evita dkk. 2017), (Suradiraja, 2015), (Oktavia dkk. 2021), (Putra dkk. 2021), (Kustiadi dan Ikatrinasari, 2018), *Rating Scale Method* (Suradiraja, 2015), *Paired Comparison Method* (Kustiadi dan Ikatrinasari, 2018), dan *Graphic Rating Scale* (Evita dkk. 2017).

Setelah melakukan diskusi bersama *stakeholders* yang meminta perancangan penilaian kinerja karyawan memiliki bobot serta pertimbangan penilaian secara objektifitas diputuskan metode *partial least square* (PSL), metode *management by objectives* (MBO), *Rating Scale Method*, *Paired Comparison Method*, dan *Graphic Rating Scale* tereliminasi (Tabel 3.1). Menurut keputusan ini metode *behaviorally anchor rating scale* (BARS) dipilih menjadi metode yang digunakan dalam perancangan penilaian kinerja karyawan. Data yang dibutuhkan adalah data karyawan untuk

mengisi perancangan penilaian kinerja karyawan yang telah dirancang. Hasil dari penilaian tersebut akan diolah untuk mengelompokkan karyawan yang berhasil mendapatkan *reward* atau *punishment* dengan hasil kinerja yang mereka lakukan selama ini.

Tabel 3. 1. Pemilihan Metode

Pemilihan Metode	Keputusan		Keterangan	Kriteria		
	Ya	Tidak		Waktu	Kemudahan Implementasi	Mudah digunakan
PSL		✓	Tidak cocok untuk perancangan yang diminta oleh <i>stakeholders</i> karena perancangan lebih ke perancangan program.	Mebutuhkan waktu yang relatif lama	Dikatakan sulit	Membbingungkan
MBO		✓	Menurut <i>stakeholders</i> terlalu menyita waktu karena terlalu banyak dokumen.	Memerlukan waktu yang relative lama untuk diterapkan	Menurut HRD banyak yang lebih sederhana	Terlalu banyak dokumen bagi HRD
BARS	✓		<i>Stakeholders</i> meminta perancangan yang memiliki indikator dan bobot, karena BARS memiliki kedua hal tersebut jadi diputuskan untuk memilih BARS dan lebih objektif.	Relatif singkat	Menurut HRD mudah diimplementasi	Mudah digunakan bagi HRD tinggal mengisi nilai skala
<i>Rating Scale Method</i>		✓	Berdasarkan hasil <i>brainstroming</i> hasil lebih mengarah subyektif.	Relatif singkat	Menurut HRD mudah diimplementasikan	Mudah digunakan hanya saja kurang deskripsi
<i>Paired Comparison Method</i>		✓	Berdasarkan hasil <i>brainstroming</i> bersama <i>stakeholders</i> mengatakan kurang paham dan merasa susah untuk diterapkan	Mebutuhkan cukup banyak waktu	Menurut HRD membingungkan	Menurut HRD membingungkan
<i>Grapic Rating Scale</i>		✓	Standar tidak jelas dan subyektif	Relatif singkat	Menurut HRD mudah diimplementasikan	Mudah digunakan

3.4. Keunikan Masalah

Beberapa keunikan dalam penelitian :

- a. Keunikan masalah dari masalah adalah karakteristik dan tingkat SDM pada objek penelitian mengakibatkan penyesuaian aspek yang diukur dalam perancangan kinerja.
- b. Berdasarkan hasil dari membandingkan studi literatur dengan penelitian yang dilakukan ditemukan keunikan setiap penelitian pada studi literatur yang dijadikan acuan pada organisasi maupun perusahaan pada awalnya sudah memiliki penilaian kinerja karyawan, sedangkan pada kasus penelitian pabrik karet di Sanggau belum sama sekali memiliki penilaian kinerja karyawan yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan yang menyebabkan komplain dari customer karena produk yang cacat.

3.5. Standar dan Kode Etik

Pada sub bab ini akan dijabarkan kode etik yang digunakan dalam penelitian, yaitu:

- a. ISO 9001 Sistem Manajemen Mutu digunakan sebagai standar tolak ukur keberhasilan organisasi dengan membantu organisasi dalam memonitor, meningkat dan mengoptimalkan kinerja organisasi.
- b. UU Nomor 43 Tahun 1999 pasal 2 dinyatakan bahwa untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

3.6. Critical Success Factor

Critical success factor yang ada untuk menentukan keberhasilan dari perancangan adalah penilaian kinerja yang dirancang mendapatkan persetujuan dari manajer HRD yang mewakili ahli dan representasi dari manajemen serta tidak menimbulkan biaya tambahan.