

PERANCANGAN STANDAR KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN KERTAS DAUR ULANG BUONO PULP DI SURABAYA

Alfaza Wiguna

Program Studi Manajemen Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra
E-mail: zforzaza@gmail.com

Abstract: *The purpose of this study is to determine the standards used for the performance appraisal of Buono Pulp's employee performance. This study is limited to the performance assessment standards based on tangible and intangible standards. This research is a descriptive qualitative research. The research subjects consist of the head of production, two production employees, and an expert in paper recycling. Research results conclude that: (1) Work productivity can be measured using daily production volume; (2) Output quality can be measured using knife size standards based on customer's order; (3) Production time and cycle time are based on the production volume; (4) Use of resources is adjusted to the daily production standards based on consumer's demand; (5) Employee discipline and responsibilities are regulated using the production Standard Operational Procedure (SOP) in terms of machine usage and time; (6) Employee cooperation is used to measure performance in order to determine the effectiveness of the production team; and (7) Employee attendance must reach the minimum amount to discover the role of each production employee to the company's overall output.*

Keywords: *Assessment, Performance, Tangible standards, Intangible standards*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui standar penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di Buono Pulp. Penelitian terbatas pada standar penilaian kinerja berdasarkan *tangible standard* dan *intangible standard*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Subjek yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari tiga jenis informan, yaitu satu orang kepala bagian produksi, dua orang karyawan bagian produksi, dan satu orang *expert* pada bidang daur ulang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) Produktivitas kerja dapat diukur menggunakan jumlah produksi dalam satuan hari; (2) Kualitas *output* dapat diukur menggunakan standar ukuran pisau sesuai pesanan konsumen; (3) Pengukuran waktu produksi dan *cycle time* mengikuti ukuran jumlah produksi dalam satuan hari; (4) Pemanfaatan sumber daya disesuaikan dengan standar produksi per hari sesuai permintaan konsumen; (5) Kedisiplinan karyawan dan tanggung jawab karyawan disesuaikan dengan *standar operational procedure* (SOP) produksi, baik yang berkaitan dengan penggunaan mesin maupun kedisiplinan waktu; (6) Kerjasama karyawan perlu digunakan untuk mengukur kinerja, sehingga dapat diketahui efektivitas tim produksi dalam menyelesaikan pekerjaannya; dan (7) Kehadiran karyawan juga perlu diberlakukan adanya standar minimal, untuk menghitung peran masing-masing karyawan produksi terhadap *output* yang dihasilkan secara keseluruhan.

Kata kunci: Penilaian, Kinerja, *Tangible Standard, Intangible Standard*

PENDAHULUAN

Buono Pulp merupakan badan usaha yang bergerak dalam bidang pengolahan kertas bekas menjadi mie kertas. Buono Pulp menjual mie kertas yaitu bahan yang dapat digunakan sebagai bahan baku kertas daur ulang seperti kertas nota maupun kertas koran. Mie kertas juga dapat digunakan sebagai bahan pengaman *packing* yang murah dan efektif. Buono Pulp mendapat bahan baku dari para *supplier* seperti, rumah tangga, *home industry*, sekolah serta instansi-instansi usaha lainnya. Sejak Buono Pulp berdiri pada tahun 2014, perusahaan menghadapi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Berbagai permasalahan sumber daya manusia bisa muncul seperti ini karena Buono Pulp sebenarnya tidak memiliki standar baku mengenai cara mengukur kinerja karyawan. Bangun (2012:231) menjelaskan bahwa standar kerja sangat diperlukan untuk menilai atau mengevaluasi keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan bahwa karyawan berkinerja baik. Sebaliknya, jika hasil kerja karyawan tidak dapat mencapai standar pekerjaan, maka karyawan berkinerja rendah. Secara umum, standar kinerja karyawan dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu standar kinerja yang dapat diukur (*tangible standard*) dan standar kinerja yang tidak dapat diukur (*intangibile standard*). Kualitas, kuantitas, waktu dan biaya merupakan beberapa ukuran *tangible standard* kinerja karyawan (Wibowo, 2014:160), sedangkan kepemimpinan, kedisiplinan, kerjasama dan tanggungjawab termasuk dalam ukuran *intangibile standard* (Hasibuan, 2014:95).

Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan adalah ketepatan waktu pengiriman hasil produksi ke tangan konsumen. Kegiatan produksi bubur kertas di Buono Pulp seringkali memakan waktu yang panjang dan produk yang dihasilkan belum mampu memenuhi permintaan konsumen. Rendahnya hasil produksi bubur kertas Buono Pulp bukan hanya disebabkan karena permasalahan mesin, tetapi juga permasalahan dari sumber daya manusianya. Karyawan yang bekerja sebagai operator mesin bukanlah seorang expert pada mesin produksi kertas yang dibuat secara *custom*. Kurangnya pengetahuan karyawan terhadap mesin juga berdampak pada kualitas hasil produksi, ketepatan waktu pengiriman produk dan meningkatnya biaya produksi. Berkaitan dengan permasalahan individu karyawan, perusahaan juga sedang berusaha mengelola kedisiplinan, meningkatkan kerjasama diantara karyawan dan berusaha mendorong karyawan untuk bisa lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Disiplin karyawan Buono Pulp sangat kurang. Karyawan seringkali tidak mentaati peraturan dan ketentuan yang sudah diberikan oleh pimpinan. Para karyawan juga cenderung bekerja secara individual. Kurangnya kerja sama ini telah menimbulkan adanya *gap* diantara karyawan. Kurangnya rasa tanggung jawab karyawan dapat dilihat dari seringnya karyawan memperpanjang waktu istirahat kerja tanpa alasan yang jelas. Permasalahan karyawan bagian produksi tidak hanya mengganggu aktivitas produksi mie kerja di Buono Pulp, tetapi juga telah menyebabkan kerugian materil bagi Buono Pulp, seperti penurunan omset dan kerugian akibat dijualnya sisa produksi mie kertas dijual kepada pengepul barang bekas (*loak*) yang beroperasi di sekitar wilayah Manukan hingga Lontar Surabaya.

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan (*standard*) suatu pekerjaan. Seorang karyawan yang dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari belum dapat dikatakan berkinerja yang baik jika tidak sesuai dengan standar pekerjaan yang ditentukan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan, seseorang memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya,

seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Bangun, 2012:231). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses evaluasi atau penilaian perusahaan terhadap kinerja para karyawannya. Beberapa manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya, serta perencanaan dan pengembangan karir (Sunyoto, 2015).

Kriteria Ukuran Kinerja Karyawan

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif, sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Beberapa tipe ukuran kinerja dapat diklasifikasikan (Wibowo, 2014:160-161) menjadi:

1. Produktivitas

Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah input output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya: output sebanyak 55 unit diproduksi oleh kelompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu.

2. Kualitas

Kualitas mencakup ukuran internal dan ukuran eksternal. Ukuran internal seperti: susut, jumlah ditolak dan cacat per unit. Ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai yang dijanjikan. Ukuran ketepatan waktu digunakan untuk mengetahui apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

4. *Cycle time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya, berapa waktu rata-rata yang diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

5. Pemanfaatan sumber daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan dibandingkan dengan sumber daya yang tersedia untuk dipergunakan, baik yang diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi dapat mengetahui perlu atau tidaknya penggunaan lebih banyak sumber daya.

6. Biaya

Biaya merepresentasikan hubungan antara jumlah biaya keseluruhan (tenaga kerja, mesin dan material) yang dikeluarkan perusahaan dengan jumlah output yang diproduksi dalam waktu produksi yang telah ditentukan (Besanko *et al*, 2013:11). Ukuran biaya sangat berguna untuk melakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan memiliki sedikit informasi mengenai biaya per unit. Pada umumnya, dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh. Ukuran kinerja berdasarkan ukuran uang dipergunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.

Selain menggunakan ukuran *tangible standard* (sasaran yang dapat ditentukan alat ukurnya) seperti: standar kualitas, kuantitas, waktu dan biaya, kinerja karyawan juga dapat diukur menggunakan *intangible standard* (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya), diantaranya seperti (Hasibuan, 2014:95-96):

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan diukur berdasarkan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kerjasama

Kerjasama diukur melalui kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal, horizontal, di dalam, dan di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

4. Kecakapan

Kecakapan dinilai dari kemampuan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.

5. Tanggungjawab

Tanggungjawab diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung-jawabkan kebijakan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasaran yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Mengenai hal tersebut, Bangun (2012:234) juga menambahkan unsur kehadiran karyawan dalam pengukuran kinerja, dimana suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam seminggu. Oleh karena itu, kinerja karyawan juga ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan gambaran nyata mengenai permasalahan penelitian dengan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2013:4). Pada penelitian ini, permasalahan yang akan digali adalah kinerja karyawan pada perusahaan kertas daur ulang Buono Pulp di Surabaya. Standar *tangible* dan *intangibile* berdasarkan teori Wibowo (2014:160-161) dan Hasibuan (2014:95-96) akan digunakan sebagai pedoman penentuan standar kinerja para karyawan Buono Pulp. Penggunaan standar kinerja ini digunakan untuk mengetahui sumber permasalahan yang menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan dan dapat dijadikan pedoman bagi manajemen Buono Pulp dalam menyusun program evaluasi kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Subjek Penelitian

Subjek yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari tiga jenis informan, yaitu satu orang kepala bagian produksi, dua orang karyawan bagian produksi, dan satu orang *expert* pada bidang daur ulang kertas. Beberapa kriteria digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini. Kepala bagian produksi Buono Pulp digunakan sebagai sampel penelitian karena menjadi pihak yang bertanggungjawab terhadap operasional produksi di perusahaan Buono Pulp. Informasi yang diberikan oleh kepala bagian produksi Buono Pulp digunakan untuk mengetahui berbagai kendala pada proses produksi dan mengetahui bagaimana kinerja karyawan bagian produksi di perusahaan Buono Pulp. Karyawan bagian produksi Buono Pulp digunakan sebagai sampel penelitian karena menjadi obyek utama yang kerjanya diteliti pada penelitian ini. Informasi yang diberikan oleh kepala bagian produksi Buono Pulp digunakan

untuk mengetahui berbagai kendala yang dirasakan oleh karyawan selama melaksanakan proses produksi, termasuk kemampuan karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. *Expert* pada bidang daur ulang kertas harus memiliki pengalaman di bidangnya minimal 5 tahun. Informasi yang diberikan *expert* diharapkan dapat memperkuat informasi yang sudah diperoleh peneliti dari kepala bagian dan karyawan bagian produksi Buono Pulp, khususnya berkaitan dengan permasalahan-permasalahan menyangkut standar pengukuran kinerja karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur yang bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya mengenai permasalahan yang diteliti, sedangkan Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Metode dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumentasi dalam bentuk rekaman audio dan foto, sebagai pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2014:396).

Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas alat ukur dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan ketepatan (validitas) dan kemantapan (reliabilitas). Untuk mencapai tingkat validitas alat ukur, yang perlu diperhatikan adalah isi dan kegunaan alat ukur yang digunakan. Oleh karena itu, validitas alat ukur harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan: unsur-unsur apa yang terdapat dalam suatu alat ukur, untuk apa alat ukur tersebut diciptakan, dan apakah telah tercapai tujuan penciptaan itu. Selanjutnya, alat ukur dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut tepat, jelas dan mudah dimengerti (Bungin, 2015:279). Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini dirangkum pada pedoman wawancara. Pada penelitian ini, pengujian validitas dan reliabilitas dari pertanyaan-pertanyaan wawancara diuji menggunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan untuk menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber yang berbeda dalam memperoleh data (Gunawan, 2014:219), dengan cara membandingkan informasi yang diberikan oleh kepala bagian produksi Buono Pulp, karyawan bagian produksi Buono Pulp dan *expert* pada bidang manajemen sumber daya manusia.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis selama di lapangan Model Miles dan Huberman, yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu (Sugiyono, 2014:404-412), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi data

Setelah pengumpulan dilakukan melalui wawancara kepada informan penelitian selesai dilakukan, proses reduksi data dilakukan dengan membuat kode-kode tertentu berdasarkan klasifikasi informasi yang diberikan oleh informan penelitian. Kode-kode tersebut dibuat berdasarkan kriteria masing-masing standar *tangible* dan *intangible*. Kode-kode tersebut selanjutnya diklasifikasikan dalam bentuk tabel sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan tahap analisis berikutnya.

2. Penyajian data

Penyajian data pada penelitian ini dilakukan dengan bentuk uraian deskriptif mengenai standar penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada perusahaan kertas daur ulang Buono Pulp di Surabaya. Deskripsi dilakukan untuk memberi gambaran mengenai kinerja karyawan Buono Pulp ketika diukur menggunakan standar *tangible* dan *intangible*.

3. Penarikan kesimpulan (verifikasi)

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan bukti-bukti yang valid dan konsisten dan dapat mendukung tahap pengumpulan data berikutnya agar menjadi kesimpulan yang kredibel. Hasil pengolahan data akan digunakan sebagai pedoman untuk menarik kesimpulan sehingga sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui standar penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada perusahaan kertas daur ulang Buono Pulp di Surabaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Buono Pulp merupakan badan usaha yang bergerak dalam bidang pengolahan kertas bekas menjadi mie kertas. Buono Pulp berdiri tahun 2014 bertempat di Darmo Indah RR-31. Pada tahun 2015, kantor Buono Pulp berpindah ke alamat baru yaitu di Manukan Tama 1G-35. Buono Pulp menjual mie kertas, yaitu bahan yang dapat digunakan sebagai bahan baku kertas daur ulang seperti kertas nota maupun kertas koran. Mie kertas juga dapat digunakan sebagai bahan pengaman *packing* yang murah dan efektif. Buono Pulp mendapat bahan baku dari para supplier seperti: rumah tangga, home industry, sekolah serta instansi- instansi usaha. Selanjutnya, *standard operational procedure* (SOP) kegiatan produksi Buono Pulp adalah sebagai berikut:

1. Menyortir kertas sesuai jenis.
2. Membersihkan kertas dari isi stapler serta kotoran lain.
3. Menghancurkan kertas dengan menggunakan mesin penghancur kertas, yang kemudian menghasilkan produk mie kertas dan melakukan pengepakan yang dilanjutkan menimbang ulang.
4. Mengirimkan produk kepada pelanggan.

Produktivitas Karyawan

Standar produktivitas kerja karyawan Buono Pulp sudah ditentukan sejak awal ketika karyawan mendapatkan pelatihan penggunaan mesin produksi, dimana stok yang ada di gudang harus diproduksi habis setiap harinya, karena jumlah produksi telah disesuaikan dengan permintaan konsumen. Proses produksi kertas daur ulang dilakukan dengan beberapa langkah. Pertama kertas dilepasi dari karetnya, kemudian dimasukkan ke corong yang atas itu, mulut penggilingnya, kemudian di corong yang bawah disediakan karung untuk nempati kertas cacah, sambil diperiksa untuk menghindari masuknya barang lain ke mesin, kemudian kertas cacarah dipindahkan ke tempat *packing* untuk dipadatkan dan dijahit karungnya, dan mie kertas siap didistribusikan ke konsumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan belum sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, dimana semua bahan baku kertas yang diproduksi harus dihabiskan dalam satu hari dengan ukuran mie kertas yang bagus sesuai dengan ukuran pisau dan tingkat kebersihan yang baik. Absensi karyawan seringkali menjadi sumber permasalahan dalam produksi mie kertas, dimana absensi karyawan telah menyebabkan kuota produksi tidak terpenuhi, kecuali jika karyawan yang tidak masuk pada hari tersebut digantikan dengan karyawan lainnya dengan cara lembur agar target produksi dapat tercapai. Oleh karena itu, selain training dan pelatihan kerja, pengecekan yang dilakukan secara berkala terhadap hasil produksi dan kehadiran karyawan juga sangat penting dilakukan agar karyawan mampu memenuhi standar produksi yang diinginkan perusahaan.

Kualitas Output yang Dihasilkan

Kualitas hasil produksi di Buono Pulp telah ditentukan berdasarkan ukuran pisau pemotong, sesuai dengan ukuran produk mie kertas yang diminta konsumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas mie kertas yang dihasilkan tidak selalu sesuai dengan standar yang

diinginkan konsumen, karena karyawan Buono Pulp seringkali lalai dalam bekerja. Terkadang, ada puntung rokok dan abu yang ikut masuk ke mesin giling, atau karet gulungan kertas tidak dilepas terlebih dahulu sebelum dimasukkan ke corong penggilingan. Hal tersebut membuat produk akhir mie kertas menjadi kotor, sehingga mendapat komplain dari konsumen. Kualitas mie kertas yang diproduksi dapat ditingkatkan dengan cara menjaga kebersihan area produksi. Para karyawan sebaiknya tidak diperbolehkan merokok di area produksi atau dibiasakan agar tidak merokok selama produksi. Selain itu, karyawan juga diwajibkan untuk melepas karet pengikat kertas bahan baku, sehingga kualitas produk mie kertas yang dihasilkan benar-besar bersih dan sesuai dengan harapan konsumen.

Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan dan *Cycle Time* Produksi

Permasalahan utama dari waktu produksi dan *cycle time* adalah tidak tepatnya waktu kerja dan waktu istirahat, karena karyawan datang terlambat saat bekerja, sehingga jam istirahat juga disesuaikan dengan waktu kerja. Hal tersebut telah mengganggu ketepatan waktu produksi, namun tidak berpengaruh dengan ketepatan terhadap waktu pengiriman produk ke konsumen, karena batas akhir waktu pengiriman produk ke konsumen adalah hari Sabtu. Namun demikian, Buono Pulp tidak memiliki standar waktu produksi, tetapi hanya berdasarkan standar jumlah mie kertas yang diproduksi selama satu hari kerja. Hal tersebut membuat karyawan merasa selama mereka tidak mengurangi waktu kerja, maka jumlah produksi per hari tidak akan terganggu. Selanjutnya, ketepatan waktu produksi dapat ditingkatkan dengan membiasakan karyawan untuk berdisiplin terhadap waktu. Hal tersebut dapat dimulai dengan ketepatan waktu kepala produksi untuk datang tepat waktu, sehingga menjadi contoh kepada bawahannya agar lebih menghormati waktu kerja.

Pemanfaatan Sumber Daya

Buono Pulp tidak memiliki standar jumlah produk mie kertas yang harus diproduksi per hari, karena jumlah bahan baku kertas yang didapat juga tidak menentu. Oleh karena itu, pemanfaatan bahan baku sudah sesuai dengan standar produksi per hari, dimana setiap kertas yang diproduksi sesuai dengan jumlah stok yang ada per hari. Namun demikian, terdapat kendala pada sumber daya mesin, karena karyawan menggunakan mesin secara teledor. Kotoran karet sering nempel di siku-siku mesin, sehingga sering membuat mesin tidak dapat digunakan dan kualitas mie kertasnya juga tidak sesuai dengan ukuran pisau. Selain itu, mesin yang digunakan adalah mesin *custom* dan penggunaan mesin juga dirasa sudah melebihi masa usia pakai. Meskipun perawatan mesin sudah dilakukan secara berkala, penggantian karet dan siku mesin perlu dilakukan terus menerus agar proses produksi tetap berjalan. Oleh karena itu, sebaiknya Buono Pulp memiliki mesin produksi lebih dari satu atau menggunakan mesin pencacah kertas yang berkualitas baik. Hasil wawancara kepada *expert*, juga menunjukkan bahwa Buono Pulp perlu membuat laporan proses produksi, sehingga dapat membuat proyeksi kapan mesin produksi harus dilakukan *service* secara berkala untuk mengetahui biaya overhead produksi selama *service* mesin dilakukan.

Kedisiplinan Karyawan

Buono Pulp telah membuat peraturan tertulis yang mengharuskan agar setiap karyawan harus bekerja sesuai *standar operational procedure* (SOP) produksi, termasuk kedisiplinan waktu. Namun demikian, karyawan Buono Pulp kurang disiplin dalam hal waktu dan seringkali tidak mengikuti *standar operational procedure* (SOP) produksi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, ketidakdisiplinan karyawan telah berdampak pada tidak efisiennya waktu produksi dan *cycle time* yang bertambah, khususnya ketika karyawan absen dan ketika terjadi kendala pada mesin. Bapak Wanto selaku kepala produksi kurang memiliki ketegasan dalam membina bawahannya dan kurang dapat bernegosiasi dengan para bawahannya. Kurang efektifnya kepemimpinan yang dilakukan Bapak Wanto telah berdampak pada tingginya ketidakdisiplinan

karyawan. Oleh karena itu, Buono Pulp harus memberi dukungan kepada Bapak Wanto agar dapat mulai merubah kondisi kerja yang diawali dari dirinya sendiri. Sebagaimana hasil wawancara kepada expert menunjukkan pentingnya peran atasan untuk dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahan, sehingga secara tidak langsung akan membuat karyawan menjadi sungkan dan lebih berdisiplin dengan sendirinya.

Kerjasama Karyawan

Karyawan bekerja secara individual sesuai dengan tugasnya masing-masing, sehingga kurang memiliki kerjasama yang baik dengan rekan kerja. Kurangnya kerjasama ini membuat kegiatan produksi menjadi kurang efektif, sehingga menyebabkan munculnya pekerjaan baru ketika para karyawan bagian produksi tidak mampu bekerjasama dengan baik. Hal tersebut terjadi karena ketidakefektifan Bapak Wanto selaku kepala produksi untuk mengatur karyawan bagian produksi untuk dapat bekerjasama dengan baik, sehingga kepala produksi seringkali menemukan bawahannya sering cek-cok ketika terjadi kesalahan kerja, misalnya seperti berserakannya mie kertas selama proses *packaging*. Untuk mengatasi hal tersebut, Bapak Indra selaku expert menjelaskan pentingnya menumbuhkan kerja tim yang baik agar karyawan merasa bahwa seluruh aktivitas produksi merupakan pekerjaan yang harus dikerjakan secara bersama-sama, sehingga karyawan tidak ada yang egois dan sistem kekeluargaan akan lebih terbentuk.

Tanggungjawab Karyawan

Buono Pulp memiliki standar tanggungjawab terhadap pekerjaan dari setiap karyawan bagian produksi. Standar tanggung jawab kerja, aturan kerja, serta cara penggunaan mesin juga sudah dijelaskan melalui *banner* yang ditempel di dinding area produksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pekerjaan karyawan seringkali tidak sesuai dengan *standar operational procedure* (SOP) produksi yang telah ditetapkan, khususnya dalam penggunaan mesin, dimana kelalaian karyawan dalam bekerja telah berdampak pada kerusakan mesin pencacah kertas sehingga proses produksi harus berhenti hingga perbaikan mesin selesai dilakukan. Kurangnya tanggungjawab karyawan bagian produksi dapat ditingkatkan dengan peran pemimpin untuk melakukan pendekatan kekeluargaan, tanpa tekanan atau paksaan. Namun demikian, hal tersebut tidak seperti ini tidak dapat diterapkan pada perusahaan Buono Pulp, karena Bapak Wanto selaku kepala produksi sebenarnya telah melakukan hal tersebut, tetapi karyawan produksi menjadi lebih tidak disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, Buono Pulp perlu menggunakan tekanan dan paksaan ketika karyawan tidak bertanggungjawab atau tidak disiplin terhadap pekerjaannya, baik penggunaan mesin maupun yang berkaitan dengan waktu. Namun ketika karyawan telah bekerja dengan baik sesuai harapan perusahaan, Buono Pulp perlu memberikan motivasi kepada karyawan, baik berupa dukungan atau imbalan, sehingga tanggungjawab karyawan pada pekerjaannya juga diharapkan akan meningkat.

Kehadiran Karyawan

Buono Pulp memiliki standar kehadiran karyawan, dimana apabila karyawan absen sebaiknya mengabari terlebih dahulu kepada kepala produksi pada hari sebelumnya, sehingga kepala produksi bisa mengatur ulang jumlah dan jam produksi yang harus diselesaikan pada hari tersebut. Oleh karena itu, selain menggunakan *checklock* untuk absensi karyawan dan menempelkan SOP di area produksi, juga penting bagi Buono Pulp untuk meningkatkan peran kepala produksi untuk menggunakan tindakan-tindakan represif dalam meminimalisir perilaku absen karyawan. Ketegasan kepala produksi sangat penting agar karyawan tidak merasa memiliki pilihan yang mudah untuk melakukan absen, kecuali benar-benar untuk keperluan yang sangat penting.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka perancangan standard kinerja karyawan Buono Pulp adalah sebagai berikut: (1) Buono Pulp membuat standard jumlah produksi yang disusun bersama dengan produsen mesin ya itu dengan kapasitas 4 ton per jam. (2) Buono Pulp perlu menetapkan peraturan kebersihan dalam produksi. (larangan merokok, melepas karet gulungan, dan menjaga kebersihan lingkungan produksi). (3) Buono Pulp perlu membuat peraturan mengenai ketepatan waktu karyawan secara tertulis. Peraturan jam kerja di Buono Pulp yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut: Jam masuk kerja pukul 9-15 WIB, Jam istirahat pada pukul 12-13 WIB. (4) Sebaiknya Buono Pulp memiliki mesin produksi yang berkualitas baik. Pihak manajemen Buono Pulp juga perlu membuat laporan proses dan melakukan pengecekan bagi mesin seminggu sekali dan juga penggantian oli dan minyak selama 6 bulan sekali. (5) Buono Pulp harus member dukungan kepada Bapak Wanto sebagai kepala produksi dan juga untuk karyawan lainnya dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan kedisiplinan sebagai kepala produksi. Selain itu Buono Pulp telah membuat peraturan baru mengenai kedisiplinan dan ketertiban dari karyawan. (6) Buono Pulp perlu menjelaskan di SOP peraturan kerja tim yang baik dalam proses produksi agar karyawan merasa bahwa seluruh aktivitas produksi merupakan pekerjaan yang harus dikerjasakan secara bersama-sama. Karena selama ini SOP Buono Pulp hanya mengatakan bahan baku harus dihabiskan dalam sehari tanpa menjelaskan prosedur produksi secara rinci. Buono Pulp juga perlu memberikan peraturan jelas tentang cara-cara produksi menggiling kertas dari awal sesuai dengan urutan kerja yang benar sehingga para karyawan harus menaati peraturan sesuai dengan langkah-langkah tersebut. (7) Kehadiran karyawan juga perlu diberlakukan adanya standar minimal, sehingga dapat dihitung peran masing-masing karyawan produksi terhadap *output* yang dihasilkan karyawan secara keseluruhan dalam satu bulan. Salah satunya Buono Pulp membuat peraturan baru tentang kehadiran karyawan dimana karyawan harus melakukan *checkclock* setiap masuk dan keluar dari lokasi produksi untuk menunjukkan kehadiran dan ketepatan dan mempermudah pihak manajemen untuk memantau kehadiran dari karyawan tersebut. Selain itu juga ditetapkan peraturan baru mengenai penggantian apabila absen baik berupa pemotongan gaji ataupun jam pengganti.

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Saran yang dapat diberikan kepada manajemen Buono Pulp adalah memberikan training dan pelatihan kerja, melakukan pengecekan secara berkala terhadap hasil produksi dan kehadiran karyawan, para karyawan sebaiknya tidak diperbolehkan merokok di area produksi atau dibiasakan agar tidak merokok selama produksi. Membiasakan karyawan untuk berdisiplin terhadap waktu, memiliki mesin produksi lebih dari satu atau menggunakan mesin pencacah kertas yang berkualitas baik, memberi dukungan kepada Bapak Wanto selaku kepala produksi agar dapat mulai merubah kondisi kerja yang diawali dari dirinya sendiri sehingga secara tidak langsung akan membuat karyawan menjadi sungkan dan lebih berdisiplin dengan sendirinya, menumbuhkan kerja tim yang baik, menggunakan tekanan dan paksaan ketika karyawan tidak bertanggungjawab atau tidak disiplin terhadap pekerjaannya, baik penggunaan mesin maupun yang berkaitan dengan waktu, serta menggunakan *checkclock* untuk absensi karyawan. Hasil penelitian ini telah mendukung beberapa penelitian terdahulu mengenai efektifitas *tangible* dan *intangible standard* untuk digunakan dalam mengukur kinerja karyawan. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan metode kuantitatif untuk mengahui

pengaruh *tangible* dan *intangible standard* terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah subjek penelitian yang digunakan sebagai sumber data penelitian, sehinggamasih banyak informasi yang perlu digali lebih dalam berkaitan dengan kinerja karyawan Buono Pulp sehingga perusahaan bisa menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan Buono Pulp di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinbowale M.A., Lourens M.E., & Jinabhai D.C. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5 (9), pp. 342-347.
- Bangun W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer. (2013). *Economics of Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- BPS. (2016). Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Triwulan I Tahun 2016. *Berita Resmi Statistik*, No. 42/05/Th. XIX, 02 Mei 2016.
- Bungin B. (2015). *Metode Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Gunawan I. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan M.S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiansyah H. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Khan M.S.U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 8 (4), pp. 66-83.
- Laihonen H., Jääskeläinen A., & Pekkola S. (2014). Measuring Performance of a Service System—From Organizations to Customer-Perceived Performance. *Measuring Business Excellence*, Vol. 18 (3), pp. 73-86.
- PrasastiF.A., Hutagaol M.P., & Affandi M.J. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 (3), pp. 248-257.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Taufik., Fitri P., & Prathama Y.E. (2014). Perancangan Aplikasi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode MBO dan BARS (Studi Kasus PLTA Maninjau). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13 (2), pp. 760-770.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zulystiawati. (2014). Performance Management System: The Practices in the Public Organization in the Developing Countries. *Information and Knowledge Management*, Vol. 3 (4), pp. 126-135.