

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengumpulan data perusahaan dan langkah *analysis* (analisis). Pengumpulan data pada penelitian ini akan lebih mengarah ke pengumpulan data kuantitatif yang didapatkan dari pengamatan ke PT. Cakra Guna Cipta, sedangkan langkah analisis dilakukan dengan membandingkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan dengan standar yang didapatkan melalui *work sampling*.

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di PT. Cakra Guna Cipta. Waktu pengambilan data sendiri menyesuaikan dengan izin yang diberikan oleh pihak perusahaan. Pengambilan data dilakukan beberapa kali sesuai dengan perhitungan kebutuhan data untuk penelitian ini.

4.1.1 Profil PT. Cakra Guna Cipta

Industri rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang didirikan pada tanggal 18 Januari 1984. Industri rokok ini berdiri atas prakarsa Bapak Edi Indra Winoto, Bapak Achyat, dan Bapak Hadi Wiranata, mereka masing-masing menanamkan modal untuk industri ini. Pimpinan industri rokok pada saat itu yang terpilih adalah Bapak Achyat yang memiliki tugas dan tanggungjawab untuk mengatur dan memahami semua kebutuhan industri dalam pelaksanaan kegiatan operasional industri.

Lokasi industri rokok pada saat itu masih menyewa di areal tanah yang luasnya 1900,2 m² yang terletak di jalan Achmad Yani 138 Malang. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan bisnis tersebut, maka pada bulan April 1992 industri rokok ini memiliki gedung sendiri yang berlokasi di Jalan Raya Kendalpayak 332 Kabupaten Malang. Hingga kini industri rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang masih menempati lokasi ini untuk kegiatan operasional produksinya.

Sejalan dengan perkembangan bisnis, terjadi perubahan dalam manajemen usaha, yaitu saham milik Bapak Edi Winoto dan Bapak Achyat dibeli oleh Bapak Hadi Wiranata, sehingga Bapak Hadi Wiranata menjadi pemilik tunggal sekaligus menjadi direktur utama. Pengelolaan dan penanganan manajemen sehari-hari, Bapak Hadi Wiranata menunjuk Ibu Handayani sebagai direktur. Modal perusahaan bertambah dengan adanya empat orang penanam modal, yaitu Ibu Handayani, Bapak Herman Suryadi, Bapak Aswin Eko Kasan,

dan Bapak Djoemani Oetomo membuat industri rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang berjalan sampai saat ini.

4.1.1.1 Struktur Organisasi PT. Cakra Guna Cipta

Struktur organisasi memegang peran penting karena mengandung suatu hubungan antara bagian yang terdapat pada industri, untuk menunjang keberhasilan industri dalam mencapai tujuan. Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah struktur organisasi garis karena pelimpahan wewenang dari atas ke bawah dan tanggung jawab dari bawah ke atas. Struktur organisasi PT. Cakra Guna Cipta dapat dilihat pada Gambar 4.1

Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi sebagaimana gambar 4.1 adalah sebagai berikut:

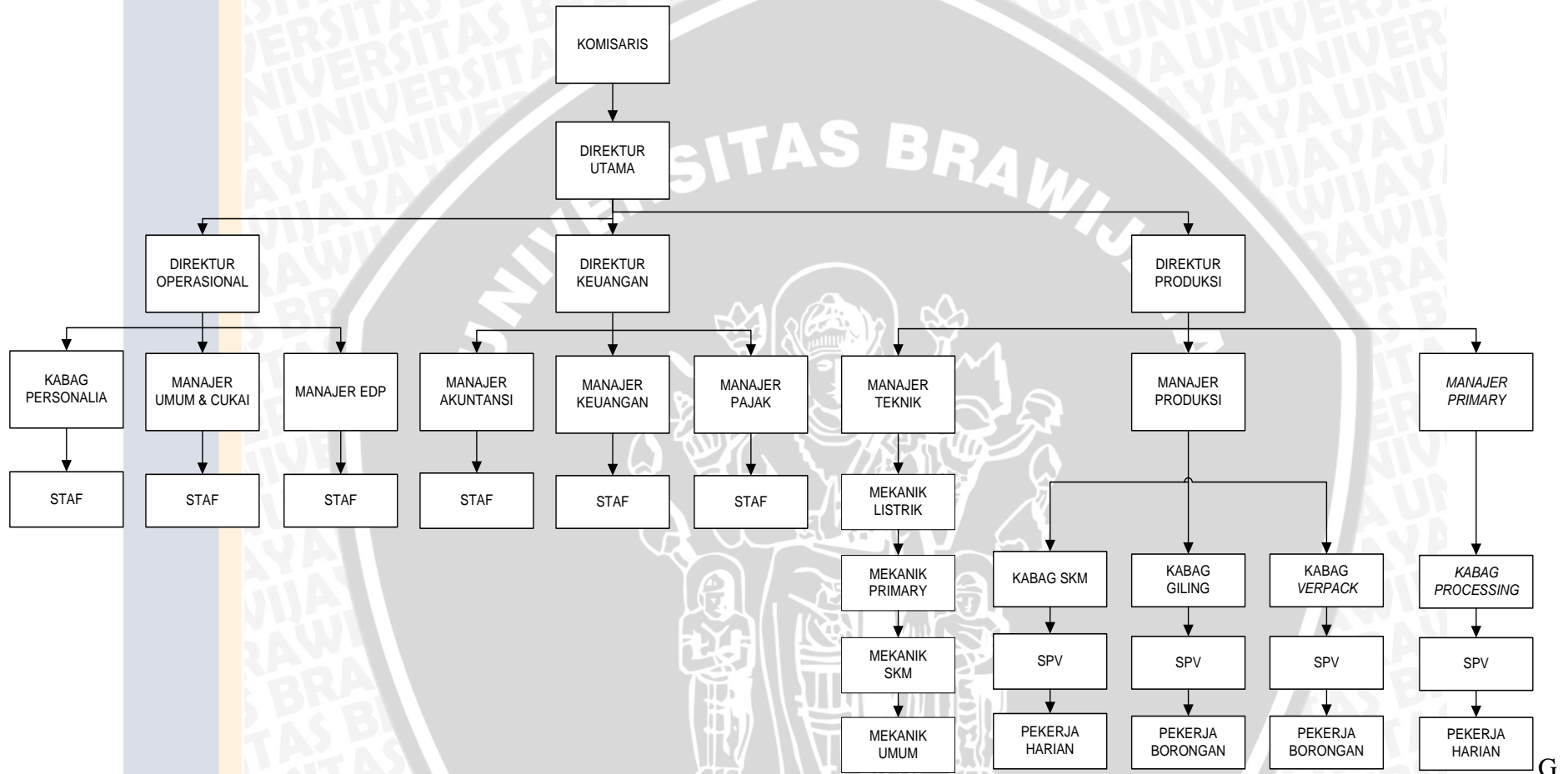
1. **Direktur Produksi**

Direktur Produksi dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinir manager teknik, manager produksi, dan manager primary, Tugas dan wewenang direktur produksi adalah:

- a. Mengawasi proses produksi
- b. Menyusun rencana kerja yang sesuai dengan target produksi
- c. Membuat rencana persediaan bahan baku

2. **Kabag Personalia**

Kepala bagian personalia memiliki tanggung jawab mengelola kegiatan bagian personalia dan umum, mengatur kelancaran kegiatan ketenagakerjaan ,hubungan industrial dan umum, menyelesaikan masalah yang timbul di lingkungan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan perusahaan. Tugas dan tanggung jawab kepala bagian personalia adalah sebagai berikut:



ambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Cakra Guna Cipta

- a. Bertanggung jawab kepada manager.
- b. Merencanakan dan mengorganisasikan semua sumber daya manusia dan program pengembangannya.
- c. Membantu tercapainya target atau tujuan perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja dimana semua karyawan memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya.

3. Manager Produksi

Manager produksi bertanggung jawab langsung kepada direktur produksi dalam mengkoordinir segala kegiatan yang berhubungan dengan proses, baik di bagian produksi maupun utilitas.

- a. Mengupayakan tercapainya sasaran produksi, perbaikan proses produksi secara berkesinambungan dalam sistem produksi yang efisien dan efektif
- b. Bertanggung jawab atas pengendalian persediaan bahan baku, bahan penunjang, dan proses produksi.
- c. Mengupayakan terlaksananya keselamatan dan kesehatan kerja.

4. Kabag Giling

- a. Mengawasi pekerja/buruh yang sedang bekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- b. Bertanggung jawab atas pekerjaan yang ada pada bagian Penggilingan.
- c. Memberikan laporan tentang pekerjaan secara rutin kepada manager produksi.

5. Kabag Verpack

- a. Mengawasi pekerja/buruh yang sedang bekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- b. Bertanggung jawab atas pekerjaan yang ada pada bagian pengepakan.
- c. Memberikan laporan tentang pekerjaan secara rutin kepada manager produksi.

6. Staf

Staf bertanggung jawab kepada para *supervisor* atau manager yang berada di atas mereka.

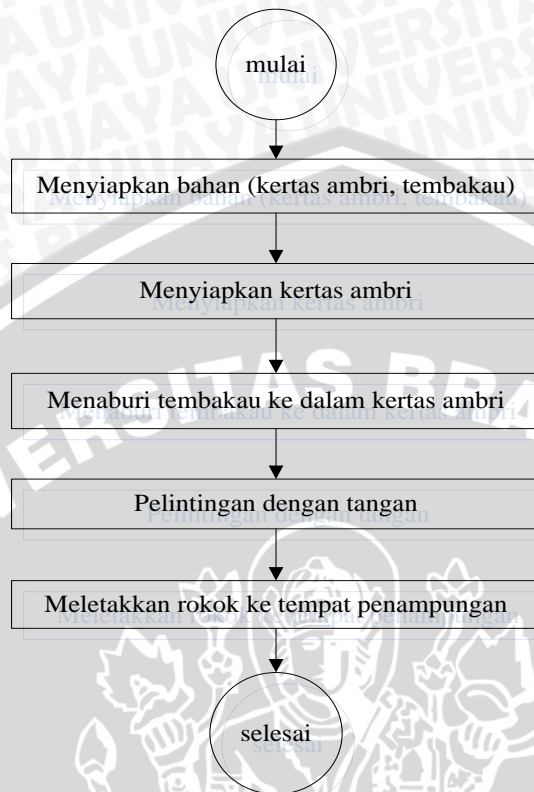
7. Supervisor

Supervisor bertanggung jawab melakukan supervisi terhadap para staf pelaksana rutinitas aktivitas bisnis perusahaan sehari-hari.

Pada penelitian ini, objek penelitian meliputi operator yang berada dibawah kabag giling yang merupakan bagian produksi SKT (sigaret kretek tangan).

4.1.2 Proses Produksi Perusahaan

Proses produksi rokok SKT dapat dilihat pada gambar 4.2



Gambar 4.2 Proses produksi rokok SKT

Proses produksi di PT. Cakra Guna Cipta dapat dilihat di gambar 4.2. Proses produksi dimulai dari menyiapkan bahan berupa kertas amri dan tembakau di stasiun kerja masing-masing. Setelah itu dilanjutkan dengan mengambil kertas amri untuk dan menaburi tembakau kedalamnya, melinting kertas amri dan tembakau, kemudian meletakkan hasil lintingan ke tempat penampungan.

4.1.3 Jumlah karyawan

Jumlah karyawan PT. Cakra Guna Cipta diberikan pada tabel 4.1. Pada Tabel 4.1 diperlihatkan jumlah total dan jumlah karyawan pada masing-masing bagian disertai status kepegawaiannya.

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT. Cakra Guna Cipta

No	Bagian	KB	KH	KBr	KK	KT	Total
1	Produksi						
	Giling			592			592
	Verpak			218			218
	Umum		46				46
	SKM		67		29		96
	Pengolahan		51		24		75
	Gudang		10		4		14
	Lab		1				1
2	Personalia						
	Staff				6		6
	Satpam	4					4
3	Pajak	3			1		4
4	Cukai	1			1		2
5	Staff Produksi						
	Mekanik SKM	4			8		12
	Mekanik Umum	2					2
	Mekanik Pengolahan	2			5		7
	Listrik	2			2		4
	Pengawas GL + VP	18			4		22
	Pengawas SKM	4					4
	Pengolahan	4			2		6
	Gudang	5			2		7
	Manajer Produksi	1					1
6	Staff Administrasi						
	Manajer Accounting	1					1
	Manajer Finance	1					1
	Accounting	1					1
	Adm. Umum	1					3
	Bagian Umum	3					3
	Driver Umum	3					4
	Total	60	175	810	101		1145

Ket:

KB = Karyawan Bulanan

KH = Karyawan Harian

KBr = Karyawan Borongan

KK = Karyawan Kontrak

KT = Karyawan Trainning

Jumlah karyawan masing-masing bagian yang ada di PT. Cakra Guna Cipta dapat dilihat di tabel 4.1 yang didapatkan dari data base perusahaan. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah karyawan yang ada pada bagian giling di PT. Cakra Guna Cipta.

4.1.4 Sampling Pendahuluan

Dalam melakukan *work sampling* perlu dilakukan *sampling* pendahuluan untuk mengetahui jumlah kecukupan data yang diperlukan dalam penelitian. *Sampling* pendahuluan ini dilakukan dengan melakukan sejumlah pengamatan dan selanjutnya dilakukan pengambilan data kembali apabila ternyata N' (jumlah pengamatan yang harus diambil) kurang dari N (jumlah pengamatan yang telah dilakukan). Pengambilan data kembali dilakukan dengan memasukan data awal (*sampling* pendahuluan) sejumlah N hingga mencapai jumlah N' kali pengamatan. Waktu pengambilan data pendahuluan dilakukan dalam dua hari kerja dengan masing-masing dua jam perharinya, dimana untuk hari pertama dilakukan pukul 08.00 sampai 10.00 wib dan hari kedua dilakukan pukul 13.00 sampai 15.00 wib.

Tabel 4.2 Pengamatan *Sampling* Pendahuluan

Kegiatan	Frekuensi teramati pada hari ke-n		Total
	1	2	
Produktif	54	72	126
Tidak produktif (<i>idle</i>)	46	28	74
Jumlah %produktif	0.54	0.72	0.63
jumlah % <i>idle</i>	0.46	0.28	0.37

Operator yang dijadikan sample pada penelitian ini berjumlah satu orang dan ditunjuk langsung oleh pihak perusahaan. Terkait jumlah dan siapa operator yang dijadikan sample pada penelitian ini berkaitan dengan ijin pengamatan yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga pengamatan dilakukan tanpa menghitung lagi jumlah operator minimum yang dibutuhkan.

4.1.5 Pengujian Keseragaman Data

Untuk menentukan keseragaman data, perlu ditentukan batas-batas kontrolnya, yang dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$BKA = P + 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$BKB = P - 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Dimana p = persentase jumlah produktif

n = jumlah pengamatan

maka

$$BKA = 0.63 + 3 \sqrt{\frac{0.63(1-0.63)}{200}} = 0.73$$

$$BKB = 0.63 - 3 \sqrt{\frac{0.63(1-0.63)}{200}} = 0.53$$

Karena semua harga p berada dalam batas kontrol (lihat pada tabel 4.1) sehingga semua dapat digunakan untuk menghitung banyaknya pengamatan yang diperlukan.

4.1.6 Menghitung Jumlah Pengamatan Yang Diperlukan

Jumlah pengamatan yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dihitung dengan terlebih dahulu menentukan tingkat ketelitian yang digunakan yaitu 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95%. Jumlah pengamatan yang diperlukan dapat dihitung dengan rumus :

$$N' = \frac{K^2 (1-p)}{S^2 \cdot p}$$

$$N' = \frac{2^2 (1-0.63)}{0.05^2 \cdot 0.63} = 939.7 \approx 940$$

Karena $N < N'$ maka harus dilakukan pengamatan tambahan sejumlah $N' - N = 740$. N merupakan jumlah pengamatan yang telah dilakukan, dan N' merupakan jumlah pengamatan yang harus dilakukan. Perlu dipahami, bahwa nilai p yang digunakan dalam perhitungan nilai N' adalah p produktif, karena penelitian ini ditujukan untuk melihat jumlah waktu yang dihabiskan operator untuk melakukan kegiatan produktif dari total waktu kerja yang tersedia.

4.1.7 Pengamatan Lanjutan

Berdasarkan perhitungan yang didapatkan sebelumnya, jumlah data yang harus diambil untuk penelitian ini berjumlah 940 kali. Dikurangi dengan data *sampling* pendahuluan, maka diperlukan tambahan data sebanyak 740 kali pengamatan. Tambahan data diambil penulis dalam waktu 4 (empat) hari dengan banyaknya pengamatan 200 kali pengamatan perharinya. Sehingga total jumlah pengamatan untuk penelitian ini berjumlah 1000 kali pengamatan, lebih besar dari jumlah yang seharusnya diambil. Ringkasan data hasil pengamatan akan diberikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Data Hasil Pengamatan

Kegiatan	Frekuensi teramati pada hari ke-n						total
	1	2	3	4	5	6	
Produktif	54	72	127	133	146	143	675
Tidak produktif(idle)	46	28	73	67	54	57	325
Jumlah %produktif	0.54	0.72	0.635	0.665	0.73	0.715	0.675
Jumlah %idle	0.46	0.28	0.365	0.335	0.27	0.285	0.325
Total Pengamatan	100	100	200	200	200	200	1000

Waktu pengamatan lanjutan dilakukan dalam 5 hari kerja dengan masing-masing 2 jam pengamatan perharinya. Untuk hari pertama, pengamatan dilakukan pukul 08.00 sampai 10.00 wib dan hari kedua pukul 10.00 sampai 12.00 wib. Untuk hari ketiga dilakukan pukul 13.00 wib sampai pukul 15.00 wib dan hari keempat pukul 14.00 sampai pukul 16.00 wib.

4.1.8 Uji Kecukupan Data

Jumlah pengamatan yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dihitung dengan terlebih dahulu menentukan tingkat ketelitian yang digunakan yaitu 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95%. Uji kecukupan yang diperlukan dapat dihitung dengan rumus :

$$N' = \frac{K^2 (1 - p)}{S^2 \cdot p}$$

$$N' = \frac{2^2 (1 - 0.675)}{0.05^2 \cdot 0.675} = 770.4 \approx 770$$

Karena jumlah pengamatan yang dibutuhkan adalah sejumlah 770 dan data yang telah diambil sebelumnya sebanyak 1000 data, sehingga penelitian dapat dilanjutkan karena telah memenuhi kecukupan data yang dibutuhkan.

4.1.9 Rating Factor Dan Allowance

Faktor penyesuaian (*rating factor*) yang ditentukan untuk satu orang operator yang menjadi *sample* ini adalah sebagai berikut.

Keterampilan	:Good (C1)	=+0.06
Usaha	:Good (C1)	=+0.05
Kondisi	:Excellent (B)	=+0.04
Konsistensi	:Good (C)	=+0.01
Jumlah		=+0.16

Jadi *rating factor* untuk operator tersebut adalah 1.16

Kelonggaran (*allowance*) ditentukan berdasarkan faktor-faktor yang berpengaruh, yang diberikan pada tabel 4.4. Nilai kelonggaran yang digunakan mengacu pada standar yang dikeluarkan oleh ILO (*International Labor Organisation*). Nilai standar ILO ini digunakan untuk menghitung kelonggaran yang dapat diberikan pada operator sesuai dengan kondisi pengerjaannya.

Tabel 4.4 Nilai faktor-faktor kelonggaran untuk operator

Faktor	Pekerjaan dan Keadaan	Persentase (%)
Tenaga yang dikeluarkan (dapat diabaikan)	Bekerja di meja, duduk	0%
Sikap kerja	Bekerja duduk, ringan	0%
Gerakan Kerja	Ayunan bebas dari beban	0%
Kelelahan mata	Pandangan terus menerus dengan fokus berubah – ubah	5 %
Keadaan temperatur	Normal, suhu antara 22 ⁰ - 28 ⁰ C	1%
Keadaan atmosfer	Ventilasi kurang baik, ada bau-bauan(tidak berbahaya)	1%
Keadaan lingkungan	Bersih, sehat, cerah, dengan kebisingan sedang	2%
Total kelonggaran (%)		9%

4.2 Pengolahan Data

Pada bagian ini akan dilakukan perhitungan waktu baku berdasarkan data pengamatan yang didapatkan serta pembuatan lembar penilaian kinerja karyawan pada bagian SKT di PT. Cakra Guna Cipta.

4.2.1 Perhitungan Waktu Baku

Diketahui bahwa total pengamatan adalah 1000 kali selama 6 hari dimana untuk dua (2) hari pertama dilakukan selama satu (1) jam perhari dan 4 hari sisanya dilakukan dua (2) jam perharinya. Sehingga total menit pengamatan adalah:

$$= 2 \times 60 + 4 \times 120 = 120 + 480 = 600 \text{ menit}$$

1. Persentase Produktif (PP)

$$PP = \frac{675}{1000} \times 100\% = 67.5 \%$$

2. Jumlah Menit Produktif (JMP)

$$JMP = 0,675 \times 600 = 405 \text{ menit}$$

3. Waktu yang diperlukan/unit

$$W = \frac{405}{3930} = 0.103 \text{ menit/unit}$$

4. Waktu Normal (Wn)

$$Wn = 0.103 \times 1.16 = 0.119 \text{ menit}$$

Angka 1.16 yang digunakan dalam perhitungan merupakan *angkarating factor* yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Waktu Baku

$$Wb = 0.119 \times \frac{100}{100-9} \% = 0.1307 \text{ menit}$$

Angka 9 dalam perhitungan mengacu pada besarnya nilai kelonggaran yang diperlukan oleh pekerja.

Dengan demikian didapatkan bahwasanya waktu baku yang dibutuhkan karyawan untuk membuat satu batang rokok SKT adalah 0.1307 menit. Jika dikonversikan menjadi jumlah produksi baku dengan delapan (8) jam kerja perhari, maka didapatkan jumlah 3670.588235 batang rokok perhari yang seharusnya dapat dihasilkan oleh satu operator.

Sesuai dengan permintaan pihak perusahaan, untuk standar penilaian kinerja, dilakukan pembulatan kebawah menjadi 3600 batang rokok perhari.

4.2.2 Lembar Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan berdasarkan *work standard* mengharuskan perusahaan membuat standar kinerja karyawan terlebih dahulu dan penting untuk memastikan bahwa karyawan mengerti tentang standar tersebut dan bagaimana cara untuk mencapainya. Berikut adalah form penilaian kinerja karyawan berdasarkan *work standard* dengan menjadikan waktu baku hasil *work sampling* sebagai standar kinerja karyawan yang diberikan pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Lembar Penilaian Kinerja

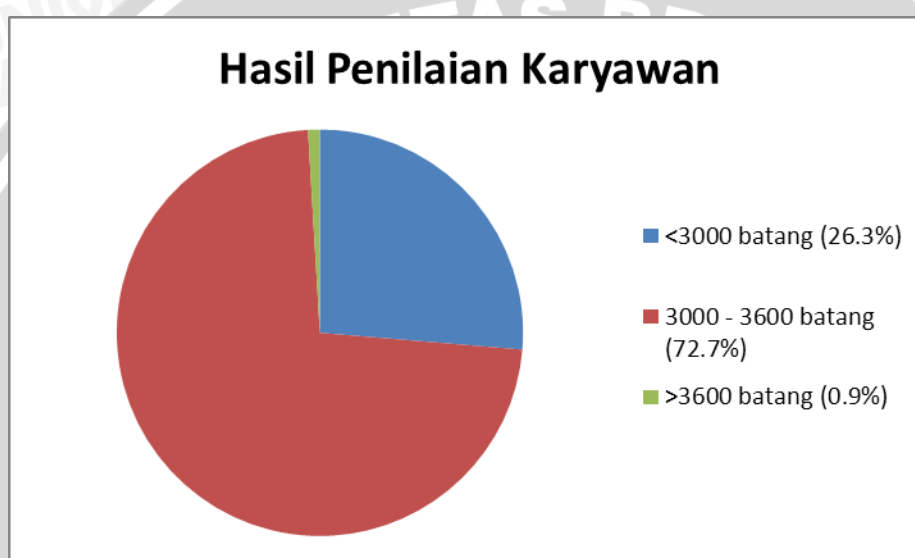
No	Nama	Standar			Nilai
		<3000 batang	3000 – 3600 batang	>3600 batang	
1					
2					
3					
4					

Pada tabel 4.5 yang menggambarkan lembar penilaian kinerja, standar yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan dibagi tiga (3) yaitu kurang dari (<) 3000 batang/hari mendapatkan nilai satu (1) yang berarti kurang baik, kemudian antara 3000 sampai 3600 batang/hari mendapatkan nilai 3 atau baik dan lebih dari (>) 3600 batang/hari yang mendapatkan nilai 5 atau sangat baik. Jumlah 3000 batang/hari yang digunakan merupakan nilai yang ditetapkan oleh perusahaan dan dipakai sebagai target bagi karyawan selama ini. Sedangkan nilai 3600 batang/hari sendiri merupakan hasil perhitungan dari *work sampling* yang telah dilakukan. Penggunaan standar ini merupakan hasil diskusi dengan pihak personalia perusahaan sebagai pihak yang berkepentingan langsung terhadap hasil penilaian.

4.2.3 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Hasil penilaian kinerja karyawan, diberikan pada gambar 4.3. Pada gambar tersebut dapat dilihat perbandingan antara jumlah karyawan berdasarkan nilai yang berhasil dicapai. Berdasarkan data hasil penilaian, didapatkan bahwa jumlah pekerja yang

memperoleh nilai 1 atau jumlah produksi kurang dari 3000 batang/hari sejumlah 169 orang dan jumlah pekerja yang mendapatkan nilai 3 atau jumlah produksi antara 3000 sampai 3300 batang/hari adalah sejumlah 417 orang. Untuk karyawan yang berhasil memperoleh nilai 5 atau jumlah produksi lebih dari 3300 batang/hari berjumlah 6 orang. Lembar penilaian kinerja ini diisi oleh kepala bagian HRD PT. Cakra Guna Cipta berdasarkan rata-rata pencapaian masing-masing karyawan dalam rentang waktu seminggu setelah pemberitahuan kepada karyawan perihal standar kinerja yang didapatkan melalui *work sampling*.



Gambar 4.3 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

4.2.4 Skill Map

Skill map merupakan salah satu metode penilaian kinerja yang menitik beratkan pada kemampuan kerja yang harus dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Skill map, karena fokusnya ini, lebih sering digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang harus diberikan pada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya. Analisa kebutuhan pelatihan karyawan ini atau yang lebih dikenal sebagai *Training Need Analyse* (TNA), dilakukan dengan menilai kemampuan karyawan berdasarkan jenis keahlian tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan harus dikuasai karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui dengan pasti, pelatihan jenis apa yang paling dibutuhkan dan siapa saja karyawan yang membutuhkannya.

Berkaitan dengan hasil penilaian kinerja berdasarkan *work sampling* yang mana pencapaian target di PT. Cakra Guna Cipta hanya berhasil dipenuhi oleh 6 orang dari total

592 orang karyawan, maka ditambahkan metode *skill map* untuk mengetahui kelemahan dari karyawan yang menyebabkan tidak tercapainya target perusahaan untuk kemudian dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam melaksanakan perbaikan. Skill map ini diawali dengan menentukan elemen kerja serta nilai yang seharusnya dicapai oleh karyawan.

Tabel 4.6 Elemen kerja dan nilai standar skill map

NO.	ELEMEN KERJA	NILAI STANDAR
A	Menyiapkan bahan (kertas ambri, tembakau)	2
B	Menyiapkan kertas ambri	3
C	Menyiapkan tembakau ke dalam kertas ambri	3
D	Pelintingangan dengan tangan	4
E	Meletakkan rokok ke tempat penampungan	2

Jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan, yang dalam hal ini adalah elemen kerja dan nilai standar yang harus dicapai oleh karyawan dapat dilihat pada tabel 4.6. Penentuan jenis kompetensi berdasarkan elemen kerja serta nilai standar yang harus dicapai oleh karyawan, merupakan permintaan dari pihak perusahaan sebagai pihak yang berkepentingan langsung dengan hasil penilaian. Nilai-nilai yang diberikan, berskala 1-4 menunjukkan seberapa baik karyawan menguasai kompetensi tersebut. Nilai 1 berarti kurang, 2 berarti cukup baik, 3 berarti baik dan 4 berarti sangat baik.

Tabel 4.7 Kriteria penilaian

Nilai	Deskripsi	Kriteria
1	kurang	pekerjaan lambat
		Kesalahan lebih dari 35%
		hasil tidak rapi
2	cukup	pekerjaan lambat
		Kesalahan kurang dari 25%
		hasil rapi
3	baik	pekerjaan cepat
		Kesalahan kurang dari 15%
		hasil rapi
4	sangat baik	pekerjaan cepat
		Kesalahan kurang dari 15%
		hasil rapi

Nilai 1-4 itu sesuai dengan tingkat kepentingan dan berpengaruhnya elemen tersebut dalam keseluruhan pengerjaan. Sederhananya, elemen kerja dengan nilai 1, meskipun terdapat kekurangan saat prosesnya, tidak akan berpengaruh pada hasil akhir produk. Sedangkan elemen kerja dengan nilai 4, jika terdapat kesalahan dalam prosesnya, akan menjadikan produk akhirnya cacat dan menjadi *waste* dalam pengerjaan. Kriteria penilaian diberikan pada tabel 4.7

Tabel 4.8 Lembar penilaian *skill map*

NO.	NP	Elemen Kerja				
		A	B	C	D	E
1						
2						
3						
4						
5						

Lembar penilaian *skill map* diberikan pada table 4.8. Lembar ini berisi nomer urut, NP (nomer pegawai) dan elemen kerja A sampai E. Penialain dilakukan dengan memberikan nilai masing-masing karyawan berdasarkan nomer pegawai mereka karena perusahaan meminta untuk merahasiakan nama karyawan mereka. Pemberian nilai dilakukan dikolom bawah masing-masing elemen kerja.

Tabel 4.9 Hasil penilaian *skill map*

Elemen	Nilai				Total
	4	3	2	1	
A	37 (6.25%)	331 (55.91%)	224 (37.84%)		592
B	23 (3.89%)	378 (63.85%)	191(32.26%)		592
C	29 (4.89%)	391 (66.05%)	169 (28.55%)	3 (0.5%)	592
D	11 (1.86%)	288 (48.65%)	286 (48.31%)	7 (1.18%)	592
E	33 (5.57%)	473 (79.89%)	86 (14.53%)		592

Hasil penilaian karyawan diberikan pada tabel 4.9. Tabel hasil mengelompokan karyawan berdasarkan nilai yang diperoleh pada masing-masing elemen kerja. Dapat dilihat diatas, bahwa jumlah karyawan pada elemen kerja A yang memperoleh nilai 4 berjumlah 37 orang, nilai 3 sejumlah 331 orang, nilai 2 224 orang dan tidak ada yang memperoleh nilai 1. Hasil lengkap dapat dicermati langsung di tabel 4.9.

Lembar penilaian kinerja berdasarkan *skill map* diberikan pada Tabel 4.8 dan hasil penilaian *skill map* diberikan pada Tabel 4.9. Penilaian ini dilakukan langsung oleh pihak personalia perusahaan dengan dibantu oleh kepala bagian sebagai orang yang mengerti kinerja para karyawan. Berdasarkan hasil penilaian, jenis kompetensi D, yaitu pelintingan rokok dengan tangan, yang merupakan kompetensi terpenting yang memiliki nilai standar 4, atau harus sangat menguasai, hanya dicapai oleh 11 orang pekerja. Sebenarnya, untuk penguasaan seluruh kompetensi dengan nilai 4, hanya dapat dicapai oleh sangat sedikit karyawan, yang terbanyak ada pada kompetensi A dengan total “hanya” 37 orang karyawan. Permasalahan sesungguhnya ada pada kompetensi D yang hanya 11 orang karyawan yang berhasil mencapai nilai 4, yang merupakan kompetensi dengan penguasaan karyawan dengan nilai 4 paling sedikit. Padahal, kompetensi D merupakan kompetensi yang dianggap paling kritis oleh perusahaan dan menjadi satu-satunya kompetensi dengan nilai standar penguasaan 4. Dengan demikian, dapat dikatakan dengan total 592 orang karyawan, yang memenuhi standar perusahaan untuk kompetensi D hanya 11 orang, dimana 581 orang karyawan lainnya masih perlu meningkatkan kemampuannya. Hasil penilaian *skill map* ini memberikan gambaran tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta dapat menjadi bahan pertimbangan untuk usaha perbaikan kedepannya. Terutama jika perbaikan tersebut ingin dicapai lewat pelatihan, maka perusahaan sudah mengetahui dengan pasti pelatihan jenis apa yang paling dibutuhkan serta siapa saja yang benar-benar perlu mendapatkan.

4.3 Analisa Dan Pembahasan

Berikut akan diberikan analisa dan pembahasan berdasarkan data-data yang telah didapatkan dan diolah sebelumnya.

4.3.1 Work Sampling

Pada penelitian *work sampling* yang dilakukan dengan total 1000 kali pengamatan dalam kurun waktu enam (6) hari dengan masing – masing 100 kali pengamatan perhari untuk dua hari pertama dan 200 kali pengamatan perhari untuk empat (4) hari berikutnya, didapatkan bahwa kegiatan produktif yang dilakukan sejumlah 675 kali dan kegiatan tidak produktif sejumlah 325 kali. Dalam kurun waktu pengamatan, produk yang berhasil diselesaikan sejumlah 5548 buah, sehingga dengan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa waktu baku pengerjaan adalah 0.1307 menit/buah atau sejumlah 3670 buah perharinya dengan waktu kerja 8 jam perhari.

Jika dibandingkan antara target yang ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya, sebesar 3000 batang/hari, dengan jumlah yang seharusnya dapat dicapai oleh karyawan menggunakan waktu baku hasil *work sampling*, sejumlah 3670 buah perhari, maka perusahaan bisa mendapatkan peningkatan produktifitas sebesar 20% dari jumlah produksi yang ada saat ini. Akan tetapi, perlu dipahami bahwa peningkatan jumlah produksi ini memiliki dapat berdampak buruk bagi perusahaan jika tidak dapat dikelola dengan baik karena akan diikuti oleh peningkatan kebutuhan bahan baku dan juga gaji karyawan. Selain itu, penyerapan barang jadi akan menjadi beban berat bagi tim pemasaran jika tidak diikuti oleh kenaikan permintaan oleh pasar. Namun demikian, jika dapat dikelola dengan baik, peningkatan produktifitas ini sendiri berarti peningkatan pendapatan untuk perusahaan.

4.3.2 Penilaian Kinerja

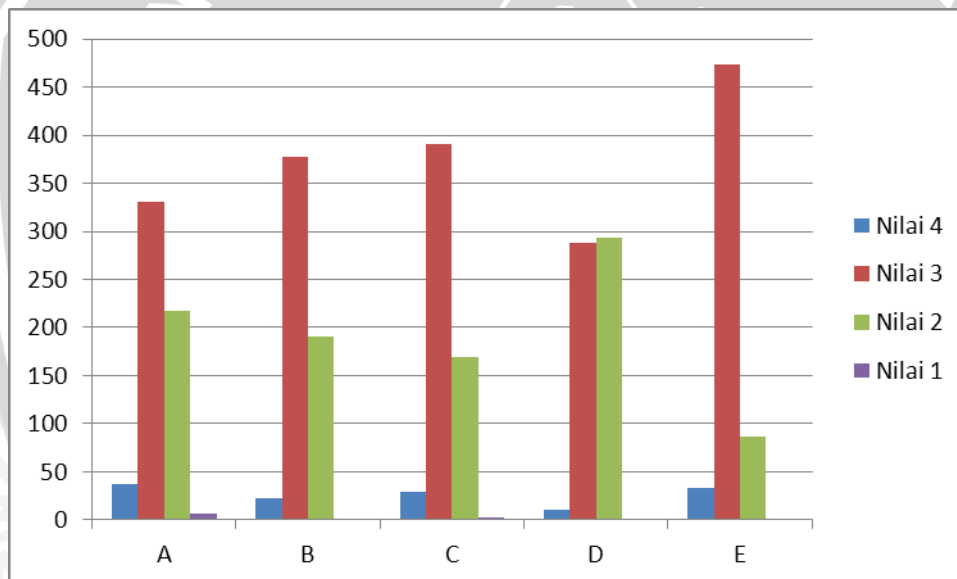
Penilaian kinerja menjadi poin penting untuk mencapai peningkatan produktifitas perusahaan, karena dapat digunakan untuk evaluasi kinerja karyawan saat ini. Dengan melakukan evaluasi kinerja karyawan, perusahaan akan dapat mengetahui kekurangan – hambatan yang dialami oleh karyawan dalam mencapai target dan dapat mengkomunikasikan dengan baik kepada karyawan tentang hal tersebut. Target yang ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya sejumlah 3000 buah/hari, sedangkan target baru berdasarkan hasil *work sampling* ditetapkan sejumlah 3600 buah/hari. Penetapan jumlah 3600 buah/hari diambil berdasarkan diskusi dengan pihak HRD perusahaan dengan melakukan pembulatan kebawah dari jumlah 3670 buah/hari. Berdasarkan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan, didapatkan bahwa hanya 6 orang dari total 592 yang berhasil mencapai produksi 3600 buah/hari atau lebih. Sejumlah 417 orang karyawan memiliki tingkat produktifitas antara 3000 sampai 3600 buah/hari. Sedangkan sejumlah 169 orang karyawan tingkat produktifitasnya masih dibawah 3000 buah/hari.

Hasil penilaian kinerja ini berarti perusahaan harus mengevaluasi hampir keseluruhan karyawan karena hanya 6 orang yang telah berhasil mencapai target. Untuk 417 orang yang tingkat produktifitasnya antara 3000 sampai 3600 buah/hari, mungkin hanya masalah adaptasi ke target baru yang masih kurang, mengingat penilaian kinerja dilakukan hanya dalam waktu satu minggu setelah target baru disampaikan. Sehingga jika dilakukan penilaian dalam kurun waktu yang lebih lama setelah penyampaian target baru, kemungkinan tingkat produktifitasnya dapat bertambah. Beban sesungguhnya perusahaan ada pada 169 orang karyawan yang tingkat produktifitasnya dibawah 3000 buah/hari. Mengingat bahwa target 3000 buah/hari sudah berlangsung lama, tidak berhasil mencapai

jumlah tersebut mengindikasikan terdapat masalah pada karyawan yang harus segera dicarikan jalan keluar bersama dengan pihak perusahaan untuk meningkatkan tingkat produktifitas.

4.3.3 Skill Map

Untuk mencari tahu penyebab sebenarnya dari ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target yang seharusnya berdasarkan hasil *work sampling*, maka penulis menambahkan metode *skill map*, yaitu metode untuk mengetahui kemampuan seorang karyawan dalam menguasai kompetensi-kompetensi tertentu yang ditetapkan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penguasaan karyawan terhadap kompetensi-kompetensi ini dinilai berdasarkan standar nilai tertentu yang berbeda antar satu dan lainnya. Perbedaan nilai standar antar kompetensi ini, dilihat dari tingkat kesulitan dan tingkat kepentingan dari kompetensi tersebut dalam keseluruhan pekerjaan.

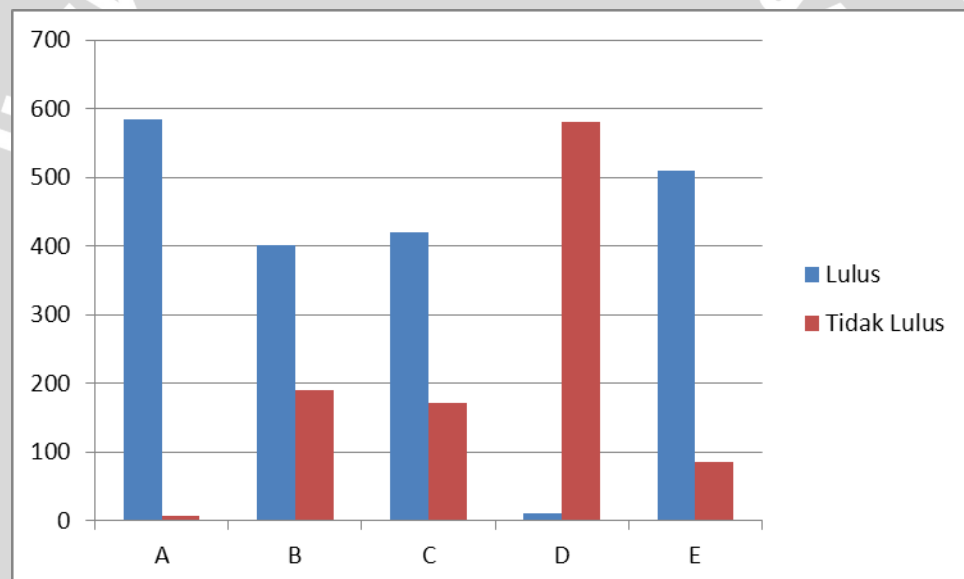


Gambar 4.4 Perbandingan perolehan nilai

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat dilihat perbandingan total nilai yang diperoleh masing-masing kompetensi. Dapat dilihat dari keseluruhan kompetensi yang ada, jumlah terbanyak ada pada rentang nilai dua (2) dan tiga (3). Untuk nilai 1, hanya terdapat pada kompetensi A dan kompetensi C dengan jumlah yang sangat sedikit, masing-masing 7 orang untuk kompetensi A dan 3 orang untuk kompetensi C. Secara keseluruhan, untuk kompetensi A jumlah karyawan yang berhasil mendapat nilai 1 sejumlah 7 orang, nilai 2 sejumlah 217 orang, nilai 3 sejumlah 331 orang dan nilai 4 sejumlah 37 orang. Kompetensi B jumlah karyawan yang mendapat nilai 1 sejumlah nol orang, nilai 2 sejumlah 191 orang, nilai 3 sejumlah 378 dan nilai 4 sejumlah 23 orang. Kompetensi C jumlah karyawan yang

mendapatkan nilai 1 sebanyak 3 orang, nilai 2 sebanyak 169 orang, nilai 3 sebanyak 391 orang dan nilai 4 sebanyak 29 orang. Untuk kompetensi D, tidak ada karyawan yang mendapat nilai 1, sedangkan nilai 2 berhasil didapatkan oleh 293 karyawan, nilai 3 didapat oleh 288 orang dan nilai 4 didapat oleh 11 orang. Sedangkan untuk kompetensi E, tidak ada yang mendapatkan nilai 1, sedangkan nilai 2 didapatkan oleh 86 orang, nilai 3 didapatkan oleh 473 orang karyawan dan nilai 4 didapatkan oleh 33 orang karyawan.

Untuk perbandingan jumlah karyawan yang lulus dan tidak lulus diberikan pada gambar 4.4. Berdasarkan gambar 4.4, dapat dilihat bahwa kompetensi dengan jumlah karyawan yang berhasil lulus terbanyak ada pada kompetensi A dengan jumlah 585 orang dan karyawan yang tidak lulus sejumlah 7 orang. Sedangkan kompetensi dengan jumlah lulus paling sedikit ada pada kompetensi D dengan 11 orang dan jumlah tidak lulus sejumlah 581 orang.



Gambar 4.5 Perbandingan jumlah karyawan lulus dan tidak lulus

Berdasarkan hasil penilaian *skill map* diketahui bahwa kompetensi kerja terpenting adalah pelintingan dengan tangan yang merupakan kompetensi D. Namun demikian, kompetensi yang memiliki nilai standar 4 ini, hanya berhasil penuh oleh 11 orang karyawan dari total 592 orang karyawan yang ada. Karena itulah jika pihak perusahaan ini melakukan perbaikan kinerja melalui pelatihan, maka perusahaan dapat fokus pada kompetensi yang dianggap paling penting dan fokus kepada karyawan yang membutuhkannya. Dalam hal ini, disarankan pengadaan pelatihan untuk kompetensi D “pelintingan dengan tangan” dan mendahulukan karyawan yang paling membutuhkan pelatihan, dimulai dari mereka yang mendapatkan nilai 1, nilai 2, nilai 3 dan terakhir untuk mereka yang mendapatkan nilai 4 jika dibutuhkan. Pemisahan jenis-jenis kompetensi

dalam mengadakan pelatihan ini disarankan agar pelatihan yang dilakukan benar-benar fokus untuk mengatasi kekurangan karyawan. Demikian pula, pemisahan karyawan peserta pelatihan ini untuk menjamin agar proses produksi dapat tetap berjalan meskipun kegiatan pelatihan sedang berlangsung.

