

BAB III

PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1 Analisa Permasalahan yang Dihadapi Perusahaan

Dalam suatu organisasi, permasalahan yang sering dihadapi oleh seorang pimpinan yaitu bagaimana cara yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berkaitan dengan SOP, pelatihan dan job deskripsi yang seharusnya dikuasai oleh karyawan.

3.1.1 Temuan Masalah

Ditemukan permasalahan pada manajemen SDM dalam mempertahankan karyawan :

1. Belum adanya SOP sehingga masing-masing karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.
2. Belum pahamnya karyawan terhadap system alur kerja perusahaan ekspedisi muatan kapal laut
3. Belum adanya Job deskripsi masing-masing karyawan.

3.1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas, dapat dirumuskan :

1. Bagaimana penerapan SOP untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Munthe Makmur Ekspedisi.
2. Apakah pelatihan alur kerja perusahaan emkl dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Munthe Makmur Ekspedisi.
3. Apakah dengan adanya job deskripsi dapat meningkatkan kinerja karyawan

3.1.3 Kerangka Masalah

Untuk memecahkan masalah tersebut maka kerangka pemecahan masalah adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Masalah

Setelah mengamati permasalahan yang terjadi di institusi, penulis melakukan identifikasi masalah untuk mencapai kinerja yang optimal.

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi yang sudah ditetapkan penulis menentukan tujuan penelitian mulai dari mengadakan pelatihan dan pengembangan pengetahuan para karyawan yang akan diberikan oleh pimpinan perusahaan.

3. Menentukan Cara Penyelesaian Masalah

Setelah menentukan tujuan dari penelitian, selanjutnya menentukan waktu yang tepat untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan dengan materi yang telah ditentukan oleh pemimpin.

4. Menerapkan Cara Penyelesaian Masalah

Berdasarkan cara penyelesaian masalah yang ditentukan, selanjutnya adalah menerapkan cara penyelesaian masalah tersebut dengan cara memahami dan mempelajari prosedur operasional standar kerja yang materinya telah disampaikan oleh pemimpin.

5. Kesimpulan dan Saran

Langkah terakhir dari penelitian yaitu mengambil kesimpulan dari hasil pengembangan dan pelatihan pengetahuan untuk karyawan guna meningkatkan

kinerjanya.

3.2 Landasan Teori

3.2.1 Pengertian Standard Operating Procedure (SOP)

SOP Setiap organisasi perusahaan memiliki pola dan mekanisme tersendiri dalam menjalankan kegiatannya, pola dan mekanisme itu melalui prosedur dan pedoman secara manual, oleh karena itu melalui bagian ini akan dijelaskan beberapa pengertian yang berkaitan dengan pola dan mekanisme dalam perusahaan, seperti pengertian SOP dan standar kerja. Prosedur adalah suatu rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu kebulatan (Sayuti, 2012: 2). Sementara itu prosedur perkantoran atau sistem perkantoran diartikan sebagai urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan). Menurut Syamsi dalam Sayuti (2012: 2), prosedur kerja adalah serangkaian tugas yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, selain jelasnya urutan atau langkah-langkahnya, diperlukan juga suatu standar kerja yang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berkenaan dengan hal ini, standar kerja merupakan suatu garis referensi manajemen atau dasar perbandingan (Sayuti, 2012: 2). Menurut Maryati dalam Sayuti (2012: 2), standar kerja adalah perilaku atau hasil minimum yang diharapkan dapat dicapai oleh seluruh karyawan kantor. Sedangkan menurut Moekijat dalam Sayuti (2012: 2), standar adalah sesuatu yang terbentuk karena kebiasaan maupun oleh kekuasaan untuk mengukur hal-hal seperti mutu.

Berdasarkan penjelasan di atas, suatu organisasi tentu menerapkan suatu prosedur yang diterapkan dalam suatu pekerjaan yang berisi langkahlangkah kerja dengan tujuan dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan atau hasil minimum yang diharapkan. Maka dari itu dibuatlah SOP yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan, Menurut Atmoko (2011: 2) SOP

adalah pedoman atau acuan melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif, dan prosedural sesuai dengan tata cara kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan, Crisyanti (2011: 203) menyatakan bahwa SOP menjadi relevan karena sebagai tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dalam melaksanakan program kerjanya. Dari pengertian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa SOP merupakan pedoman kerja bagi setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

3.3.1 Pelatihan (Training)

Menurut Andrew E. Sikula dalam Hasibuan (2003 : 69) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Organisasi atau perusahaan di abad ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing dalam hal kualitas produk, service, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut manusia memegang peranan penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, strategi maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan. Organisasi atau perusahaan dapat mengambil suatu langkah maupun tindakan untuk mewujudkan suatu sumber daya manusia yang berkompeten dan siap menghadapi tantangan, persaingan dan kendala yang ada di dunia kerja. Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional (Simamora, 1997 : 345). Menurut Notoatmodjo (1998 : 26) Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Penekanan dalam suatu pelatihan adalah pada tugas yang akan dilaksanakan (job orientation). Disamping itu pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap. Hal inilah yang mendasari orientasi pelatihan

kepada pelaksanaan tugas serta kemampuan-kemampuan khusus pada sasaran. Hal itu pula yang membuat waktu pelatihan pada umumnya tidak terlalu lama. Demikian juga metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan. Nitisemito (1994 : 53) mengemukakan bahwa pelatihan adalah : Kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, dan keterampilan serta pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Definisi lain yang mengemukakan tentang pelatihan yaitu dikemukakan oleh wexley dan Yulk dalam Mangkunegara (2001 : 43) pelatihan adalah usaha untuk pengembangan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Definisi di atas memperlihatkan bahwa pelatihan berhubungan erat dengan kebutuhan organisasi dan karyawan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan harus mampu menjawab kebutuhan-kebutuhan organisasi melalui karyawan yang dilatih.

3.3.2 Jenis – Jenis Pelatihan

Jenis-jenis pelatihan yang digunakan dalam organisasi (Simamora, 1997 : 349)

- a) Pelatihan keahlian-keahlian (Skill Training) Pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana. Kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria efektifitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- b) Pelatihan ulang (Retraining) Ini adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan yang berubah dari pekerjaan mereka.
- c) Pelatihan fungsional silang (Cross Functional Training) Melatih karyawan dalam bermacam-macam fungsi. Pelatihan ini melibatkan karyawan-karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.
- d) Pelatihan tim (Team Training) Pelatihan terhadap sekelompok individu yang bekerja bersama demi tujuan bersama.

- e) Pelatihan kreativitas (Creativity Training) Pelatihan yang didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Pelatihan ini membantu orang memiliki kreativitas agar dapat memecahkan masalah dengan kiat-kiat baru. Sebelum mengadakan pelatihan, sebaiknya perusahaan terlebih dahulu melakukan penilaian kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan-kebutuhan mendiagnosis masalah-masalah saat ini dan tantangan dimasa mendatang yang akan dihadapi melalui pelatihan dan pengembangan (Simamora, 1997 : 361). Menurut Goldstein dan Bukston dalam Mangkunegara (2001 : 46) penilaian kebutuhan pelatihan adalah kegiatan untuk mengetahui seberapa besar kebutuhan organisasi akan diadakannya pelatihan. Sasaran dari pelatihan adalah hasil yang didapat dari penilaian kebutuhan pelatihan yang dilaksanakan sebelum pelatihan yang menilai kebutuhan organisasi akan perlunya pelatihan dalam perusahaan. Keputusan menyelenggarakan pelatihan haruslah bertumpukan pada penilaian yang tepat akan kebutuhan pelatihan di perusahaan karena penilaian kebutuhan pelatihan ini adalah fondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Baik tahap pelatihan maupun tahap evaluasi sangat tergantung dari masukan tahap-tahap penilaian kebutuhan akan pelatihan. Menurut Goldstein dan Bukston dalam Mangkunegara (2001 : 46) penilaian kebutuhan pelatihan ini dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu :
- a) Menganalisis Organisasi Analisis organisasi adalah pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang dialami organisasi dan dimana permasalahan itu berada di dalam perusahaan.
 - b) Menganalisis Job dan tugas Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program pelatihan job-training. Analisis ini berguna untuk mengetahui kebutuhan pekerjaan dan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan sehingga pelatihan yang tepat dapat diberikan bagi karyawan yang akan mengikuti pelatihan.
 - c) Menganalisis Karyawan Yaitu mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik-karakteristik dari masing-masing karyawan. Hal diatas mengemukakan bahwa sebelum mengadakan pelatihan, perusahaan sebaiknya

melakukan penilaian kebutuhan pelatihan terlebih dahulu untuk menentukan apakah benar-benar ada kebutuhan akan pelatihan di perusahaan tersebut. Karena pelatihan tanpa penilaian kebutuhan terlebih dahulu akan menghasilkan pelatihan yang tidak tepat guna dan pemborosan biaya perusahaan.

3.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pentingnya Pelatihan

Pelatihan dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, pelatihan bagi karyawannya harus mendapat perhatian yang besar (Notoatmodjo, 1998 : 27). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Sumber daya manusia atau karyawan menduduki jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
- b) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Jabatan-jabatan tertentu akan mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan informasi.
- c) Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu ingin berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu reward akan menuntut seseorang untuk dapat menguasai pekerjaan baru dalam jabatan baru. Untuk itulah maka karyawan yang baru tersebut perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

3.3.4 Tujuan Pelatihan

Setiap pelatihan pasti memiliki tujuan yang sudah tergambar dari penilaian kebutuhan akan pelatihan pada suatu perusahaan. Bila suatu badan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan dari latihan tersebut. Dalam menyelenggarakan latihan harus jelas apa yang menjadi tujuannya, sehingga dengan demikian menjadi nyata arah yang harus dicapai. Menurut Simamora (1997 : 346) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutakhirkan kemampuan para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam belajar
- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
- 7) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Perusahaan juga dapat berharap mengurangi pengawasan atas karyawannya setelah pelatihan, karena setelah pelatihan diharapkan dapat melakukan tugasnya dengan lebih terampil dan bertanggung jawab, karena karyawan yang mendapat pelatihan khusus akan sedikit kemungkinannya membuat kesalahan. (Manullang, 1994 : 85). Menurut Hasibuan (2003 : 72) pelatihan bertujuan untuk :

- a. Merealisasikan target kerja perusahaan
- b. Agar kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya
- c. Pelaksanaan program peningkatan mutu sumber daya manusia dengan cara pelatihan ditujukan juga untuk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas sehingga setiap karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

3.4.1 Job Deskripsi

Job Description Job description adalah pernyataan tertulis yang memuat apa saja yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana cara melakukannya, dan dalam kondisi apa pekerjaannya dilakukan (Dessler, 2013). Didalam job description akan memuat berbagai informasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, wewenang, dan batasan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dengan adanya job description, kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan tidak dapat saling mencampuri tugas satu sama lain, tidak adanya tumpang tindih dalam

pelaksanaan tugas, serta komunikasi yang terbentuk dengan baik karena adanya hubungan kerjasama yang baik antar pekerja. Menurut Hasibuan (2007:32) “job description adalah gambaran tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi”. Apabila deskripsi kerja kurang jelas akan mengakibatkan seorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada pekerjaan itu, mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik.

3.4.2. Kualifikasi Job Description

Job description hendaknya dapat mendeskripsikan dengan tepat isi pekerjaan, lingkungan, dan kondisi pekerjaan. Menurut Ardana et al (2012:37), terdapat enam kualifikasi yang harus diperhatikan dalam pembuatan job description, antara lain :

- a) Sistematis, artinya job description terdiri dari komponen-komponen tertentu yang mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan yang membentuk suatu sistem sehingga mudah dipahami.
- b) Jelas, artinya job description dapat memberikan pembacanya isi dan maksud yang jelas, terang, gemilang, dan tidak meragukan.
- c) Ringkas, artinya job description perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat, pendek sehingga pembaca tidak memerlukan waktu yang lama untuk membaca dan memahaminya.
- d) Tepat, artinya job description dapat menyajikan uraian yang memberikan pengertian yang cocok, sesuai dan tepat seperti apa yang dimaksud oleh isi pekerjaan sehingga pembacanya dapat memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.
- e) Taat azas, artinya job description berisi kata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu sama lain.

- f) Akurat, artinya job description disusun secara teliti, dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih.

3.5.1 Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Agustina (2013) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara dalam Indra Haris (2015). Menurut Helfert dalam Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.447) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Wilson Bangun (2012, p.231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya menurut Emron Edison dkk (2016, p.190). Kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk

mencapainya. Hariandja dalam Eddy dan Ferdian (2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

3.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu antara lain:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekadar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.

7. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain adalah:

1. Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja.
2. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
3. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
4. Tidak cukupnya dana dan tidak mamadainya pelatihan.
5. Kurang kerja sama atau komunikasi antar karyawan.
6. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan.
7. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.

3.5.3 Indikator Kinerja

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Menurut penelitian I Wayan dan Ayu (2015) adapun indikator dari variabel kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas, dimana hasil akhir yang dicapai sesuai dengan ketentuan perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai prosedur perusahaan.
2. Kuantitas, sejumlah unit kerja sesuai dengan yang ditargetkan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang hasil pekerjaannya sesuai target perusahaan.
3. Ketepatan waktu, penyelesaian tugas dalam tepat waktu. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang tepat waktu dalam pengerjaan tugasnya.
4. Efektivitas, merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diberikan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap perusahaan.