

ANALISIS KETIDAKTERCAPAIAN STANDAR KINERJA KARYAWAN PADA UD. ARTHA MAKMUR (SEBUAH KAJIAN DARI PERSEPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

Ida Bagus Aldi Krisna Angganata¹, I Wayan Bagia², Ni Nyoman Yulianthini³

Jurusan Manajemen
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

E-mail : aldiangga03@yahoo.co.id, iwayan.bagia@yahoo.co.id , nyoman_yulianthini@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk, (1) memperoleh temuan deskriptif mengenai ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur, (2) dampak yang ditimbulkan dari ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur, dan (3) upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi partisipasi, dokumentasi dan triangulasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Penyebab ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada bagian produksi di UD. Artha Makmur dilihat dari aspek internal perusahaan antara lain dari pihak perusahaan dan karyawan yaitu dari pihak perusahaan yang tidak pernah melakukan pelatihan kepada karyawan. Sedangkan penyebab dari aspek karyawan berkaitan dengan minimnya pengetahuan dan kemampuan karyawan serta penyebab dari aspek eksternal perusahaan yaitu penyebab dari lingkungan perusahaan, (2) dampak yang ditimbulkan dari ketidaktercapaian standar kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu dampak bagi pihak internal perusahaan dan dampak bagi eksternal perusahaan, (3) Upaya yang harus dilakukan oleh UD. Artha Makmur untuk mengatasi ketidaktercapaian kinerja yaitu memberikan pelatihan kepada karyawan.

Kata Kunci: Standar kinerja, pelatihan, seleksi, kompensasi.

ABSTRACT

This study aims to, (1) to obtain descriptive findings about the cause of the failure in the performance standards of employees at the UD. Arta Makmur, (2) the impact of the failure in the performance standards of employees at UD. Arta Makmur, and (3) what efforts are being made to overcome failure in performance standards in UD. Arta Makmur This research is a descriptive qualitative approach. Data collection methods used in this research is in-depth interviews, observation, documentation and triangulation. Data analysis techniques used in this research is descriptive. These results indicate that, (1) The cause of the failure in the performance standards of employees at UD. Artha Makmur views of the internal aspects of the company, among others, of the company 'and the employees are from the company did not conduct training to employees. While the causes of employee aspects related to the lack of knowledge and ability of employees are encouraged to work as well as the cause of the external aspects of the company that is the cause of environmental factors companies (2) the impact of the failure in the performance standards of employees divided into two parts, namely the impact on the internal side of the company and the impact on the company's external, (3) measures to be undertaken by UD. Artha Makmur to overcome failure in the performance standards of employees that provide training to employees.

Keywords: Performance standards, training, selection, compensation.

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Bukan hanya di dalam perusahaan besar yang menggunakan sumber daya manusia yang baik dan efektif untuk menggerakkan segala aktivitasnya, usaha dagang juga memerlukan sumber daya manusia yang baik didalam segala aspek kinerjanya. Pengertian umum dari usaha dagang adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar. Dilihat dari sejarah administrasi publik di Indonesia menunjukkan kecendrungan dominasi peranan sektor publik dan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan peranan publik kearah sektor swasta dan masyarakat pada umumnya.

Menurut Davis (2006) sumber daya manusia adalah seorang pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan, bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Disisi lain produk bermutu juga dapat dihasilkan melalui kinerja yang optimal dari setiap karyawan. Menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh banyak kendala yang dihadapi oleh karyawan. Menurunnya kinerja karyawan mengakibatkan segala aktivitas yang ada di dalam perusahaan tidak dapat berjalan sesuai yang telah direncanakan. Menurut Stolovitch (2007) kinerja karyawan adalah seperangkat hasil yang dicapai oleh

karyawan dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Mangkunegara (2006), mengemukakan pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu juga hal tersebut juga mengakibatkan produktivitas pada perusahaan tersebut tidak dapat mencapai target, dengan kata lain perusahaan tersebut tidak dapat mencapai hasil produktivitas sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan. Hal tersebut dialami oleh UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Kabupaten Tabanan.

UD. Arta Makmur adalah usaha yang bergerak didalam bidang perternakan ayam yang menghasilkan telur dan daging ayam. UD. Arta Makmur terletak di Desa Utu Babaha Penebel Kabupaten Tabanan. UD. Arta Makmur berdiri pada tanggal 15 Januari 2001 dengan pemilik usaha bernama I Made Sugama Yasa.

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah di jelaskan sebelumnya, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut, (1) apa yang menyebabkan ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada pada UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan, (2) bagaimana dampak dari ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada pada UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan, (3) upaya apa yang dilakukan untuk menanggulangi ketidaktercapaian standar kinerja karryawan pada UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh tema deskriptif sebagai berikut, (1) untuk mendeskripsikan penyebab ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada pada UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan, (2) untuk mendeskripsikan dampak dari ketidaktercapaian standar kinerja karyawan

pada UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan, (3) untuk mendeskripsikan Upaya apa yang dilakukan untuk menanggulangi ketidaktercapaiannya standar kinerja pada UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan.

Kajian Pustaka

Menurut Mangkuprawira (2007), kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Sedangkan menurut Blumberg (2009) dalam teori dimensi kerjanya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Secara matematis dapat dirumuskan bahwa kinerja karyawan (P) = f ($A \times M \times O$). Di mana:

(1) Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kecerdasan intelektual (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

(2) Peluang (*opportunity*)

Kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

(3) Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara

psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Standar kinerja karyawan sangat menentukan pencapaian kinerja pada sebuah perusahaan. Menurut Wirawan (2009) standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan dan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Menurut Prawirosentono (2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu a) efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan, b) tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang, serta c) disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku.

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Harsuko (2011) ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu a) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya. b) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau

menyenangkan. c) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Prawirosentono (2008) yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbedabeda tentang pencapaian hasilnya. Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai suatu proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada

karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Menurut Mangkuprawira (2008) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan, karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan." Arep (2008), mengemukakan bahwa "MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien." Berdasarkan pada beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mendaya gunakan manusia dengan maksud mencapai tujuan individu, masyarakat, dan organisasi sehingga dapat memenuhi kepuasan tertentu.

Metode

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode ini merupakan kajian yang menggunakan persepsi dan bahan-bahan tertulis lain untuk mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti (*intangibile*). Metode ini memberikan hasil temuan yang bersifat mendalam melalui pendekatan bukan angka atau nonstatistik (Istijanto, 2008), dalam hal ini penelitian kualitatif tidak menggunakan rumus atau aturan absolut untuk mengolah dan menganalisis data.

Penelitian ini dilakukan di UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan sedangkan objek penelitian ini adalah kinerja dan hasil produksi. Lokasi penelitian ini adalah UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan. Karena pada perusahaan ini, setiap karyawan belum dapat mencapai

standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut, sehingga peneliti melakukan penelitian ini guna menemukan faktor-faktor yang menyebabkan ketidaktercapainya standar kinerja pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan jenisnya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh dari responden yaitu pimpinan perusahaan, manajer personalia, dan karyawan tentang permasalahan ketidaktercapaiannya standar kinerja pada perusahaan tersebut.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu metodewawancara secara mendalam.

Mengenai instrumen penelitian menurut Sugiyono (2011) menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan penelitian. Instrumen sebagai alat pada waktu penelitian yang menggunakan suatu metode. Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah *human instrument* atau peneliti itu sendiri, dari menetapkan fokus penelitian, memilih informan kunci sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan serta dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.

Dalam penelitian kualitatif, yang disebut sebagai populasi adalah situasi social di UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan yaitu pelaku (*actor*), tempat (*place*), dan aktivitas (*activity*). Sampel data dipilih secara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive*

sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, artinya informan yang dipilih yaitu orang-orang yang ahli, memiliki peran, kewenangan dan jabatan yang sesuai dengan focus penelitian dan kebutuhan informasi. *Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Peneliti akan mengamati aktivitas orang-orang yang berada pada suatu tempat tertentu yang menjadi objek penelitian. Pelaku dalam hal ini adalah seluruh orang yang terlibat di dalam pencapaian standar kinerja yang di dilaksanakan oleh UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan

Populasi dalam penelitian ini yaitu semua informan kunci yang akan memberikan informasi mengenai tidak tercapainya standar kinerja yang terdiri dari pemilik perusahaan, penasehat perusahaan, karyawan bagian produksi, karyawan bagian pemasar, dan karyawan bagian keuangan. Dalam penelitian ini informan dipilih secara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Untuk menjawab permasalahan, tergantung pada tingkat kejujukan yang diperoleh.

Sumber data pada tahap awal memasuki lapangan dipilih yang memiliki kekuatan atau otoritas pada situasi social atau objek yang diteliti, yaitu pimpinan perusahaan sekaligus menjadi pemilik perusahaan UD. Arta Makmur Utu Babahan Penebel Tabanan sehingga mengumpulkan data.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, (1) wawancara mendalam, (2) observasi, (3) dokumentasi, dan (4) triangulasi.

Analisis data dalam penelitian deskriptif kualitatif, penelitian ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Untuk menguji keabsahan data, maka perlu dilakukan uji validitas data. Uji validitas adalah ketepatan interpretasi yang dibuat dari hasil pengukuran atau evaluasi. Atau ketepatan antara data yang terjadi

pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan peneliti, sehingga data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara yang dilaporkan dengan kenyataan di lapangan.

Uji kredibilitas data merupakan pengujian kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Cara pengujian yang dilaksanakan adalah dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan dalam penelitian, triangulas.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Pada bagian hasil pembahasan ini akan disajikan temuan hasil penelitian pada

Tabel 1 yang membahas mengenai penyebab ketidaktercapaian kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur dan Tabel 2 yang membahas mengenai dampak ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur, serta Tabel 3 yang membahas mengenai upaya untuk mengatasi ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur. Adapun ketiga tabel mengenai penyebab ketidaktercapaian standar kinerja, dampak, dari ketidaktercapaian standar kinerja dan upaya untuk menanggulangi ketidaktercapaian standar kinerja dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Tabel 1. Penyebab Ketidaktercapaian Standar Kinerja Karyawan Pada UD. Artha Makmur

| No | Aspek Penyebab (Internal) | Faktor Penyebab |
|----|----------------------------|---|
| 1 | Perusahaan/Pemilik Usaha | <ul style="list-style-type: none"> a. Pihak perusahaan tidak pernah melakukan pelatihan kepada karyawan b. Proses rekrutmen karyawan yang tidak selektif c. Pemberian kompensasi yang rendah kepada karyawan |
| 2 | Karyawan | <ul style="list-style-type: none"> a. Minimnya pengetahuan dan kemampuan karyawan terhadap pekerjaannya b. Karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya c. Karyawan tidak disiplin terhadap waktu kerja |
| No | Aspek Penyebab (Eksternal) | Faktor Penyebab |
| 1 | Lingkungan | <ul style="list-style-type: none"> a. Cuaca yang buruk menyebabkan menurunnya kondisi ayam b. Sirkulasi udara yang buruk menyebabkan menurunnya kondisi ayam |

Tabel 2. Dampak Ketidaktercapaian Standar Kinerja Karyawan Pada UD. Artha Makmur

| No | Dampak Bagi Pihak Internal Perusahaan | Dampak Ketidaktercapaian Standar Kinerja |
|----|---------------------------------------|--|
| 1 | Bagi Perusahaan/Pemilik | <ul style="list-style-type: none"> a. Menurunnya jumlah telur yang dihasilkan b. Tidak bisa memenuhi jumlah pesanan c. Menurunnya jumlah keuntungan yang diterima |
| 2 | Karyawan | <ul style="list-style-type: none"> a. Menurunnya pendapatan dalam bentuk insentif b. Menurunnya semangat kerja karyawan |
| No | Dampak Bagi Pihak Eksternal | Dampak Ketidaktercapaian Standar Kinerja |

| Perusahaan | | |
|------------|--------------------------|--|
| 1 | Pelanggan | a. Munculnya rasa kecewa b. Rentan beralih ke perusahaan pesaing |
| 2 | Pemasok Bahan Pakan Ayam | a. Menurunnya jumlah permintaan bahan pakan ayam dari UD. Artha Makmur |

Tabel 3. Upaya Untuk Mengatasi Ketidaktercapaian Standar Kinerja Karyawan pada UD. Arta Makmur

| No | Faktor Penyebab (Internal) | Upaya yang dilakukan |
|----|---|--|
| 1 | Pihak perusahaan tidak pernah melakukan pelatihan kepada karyawan | Dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan |
| 2 | Proses rekrutmen karyawan yang tidak selektif | Pihak perusahaan harus melakukan seleksi karyawan yang tepat |
| 3 | Pemberian kompensasi yang rendah kepada karyawan | Dengan menerapkan kompensasi berbasis kinerja |

1. Penyebab ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur dilihat dari aspek perusahaan antara lain dari pihak perusahaan yang tidak pernah melakukan pelatihan kepada karyawan, kemudian berkaitan dengan proses rekrutmen karyawan yang tidak selektif, serta pemberian kompensasi yang rendah kepada karyawan. Sedangkan penyebab dari aspek karyawan berkaitan dengan minimnya pengetahuan dan kemampuan karyawan terhadap pekerjaannya, kemudian karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, dan karyawan tidak disiplin terhadap waktu kerja. Sedangkan penyebab dari aspek lingkungan yaitu cuaca buruk yang dapat menyebabkan menurunnya kondisi tubuh ayam, serta sirkulasi udara yang buruk juga dapat menyebabkan penurunan kondisi tubuh ayam.
2. Dampak yang ditimbulkan dari ketidaktercapaian standar kinerja terbagi menjadi tiga yaitu bagi perusahaan, menurunnya jumlah telur yang dihasilkan ayam untuk perusahaan, perusahaan jadi tidak dapat memenuhi jumlah pesanan dari pelanggan, dan menurunnya jumlah keuntungan yang diterima. Sedangkan dampak bagi karyawan

yaitu, menurunnya pendapatan insentif, menurunnya semangat kerja karyawan. Sedangkan dampak bagi pelanggan yaitu, munculnya rasa kecewa dan rentan beralih ke perusahaan lain. Dampak yang ditimbulkan untuk pemasok bahan pakan ayam adalah menurunnya permintaan bahan pakan ayam dari UD. Artha Makmur.

3. Upaya yang harus dilakukan oleh UD. Artha Makmur untuk mengatasi ketidaktercapaian standar kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, melakukan seleksi karyawan yang tepat, menerapkan kompensasi yang berbasis kinerja, menggunakan tenaga kerja sarjana peternakan, memberikan motivasi secara intensif dan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, menyediakan tempat tinggal bagi karyawan yang memiliki rumah cukup jauh dari tempat kerja, menerapkan *cleaning program* dan praktek manajemen pemeliharaan yang baik, menggunakan ventilasi yang lebih luas pada bangunan kandang ayam.

Pembahasan

Penyebab ketidaktercapaian standar kinerja karyawan yang pertama adalah karena dari perusahaan sendiri tidak pernah melakukan pelatihan kepada karyawan,

perusahaan belum menemukan instruktur pelatihan yang tepat untuk karyawannya serta dirasa akan menyita banyak waktu dan biaya, hal ini didukung dengan fakta dilapangan bahwa beberapa karyawan masih belum maksimal didalam proses kerjanya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi, bahwa perusahaan seharusnya mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang terdiri dari kecerdasan intelektual dan realita kemampuan (pengetahuan+kemampuan di lapangan). Artinya, semakin karyawan memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka karyawan akan lebih mudah mencapai target kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Proses rekrutmen karyawan yang tidak selektif juga menjadi salah satu faktor ketidaktercapaian standar kinerja pada UD. Artha Makmur. Hal tersebut terjadi karena perusahaan tidak menetapkan syarat dengan minimal lulusan sarjana peternakan sebagai karyawan baru. Sehingga karyawan yang terjaring didalam proses seleksi tersebut kebanyakan adalah tamatan SMA yang tidak berbasis di dalam bidang peternakan, Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa seharusnya pihak perusahaan melakukan seleksi karyawan, baik dari segi pengetahuan, kemampuan maupun pengalaman kerja yang sesuai dengan kriteria jenis pekerjaan (*job description*) di perusahaan. Jika hal tersebut tidak diterapkan, maka secara tidak langsung kompetensi karyawan untuk mencapai target kinerja tidak akan maksimal.

Pemberian kompensasi yang rendah kepada karyawan juga dapat menjadi penyebab dari ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur. Hal tersebut terlihat dari rendahnya gaji yang diterima oleh karyawan sehingga menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2009) bahwa rasa senang terhadap imbalan yang diberikan baik berupa gaji pokok maupun

tunjangan mempengaruhi sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Minimnya pengetahuan dan kemampuan karyawan terhadap pekerjaannya mengakibatkan karyawan tidak maksimal saat melakukan proses kerjanya, hal ini terbukti dengan beberapa karyawan UD. Artha Makmur yang tidak memiliki basis di bidang peternakan. Jika terus dibiarkan hal ini tentu akan berdampak pada penurunan kondisi tubuh ayam dan secara otomatis mengakibatkan menurunnya jumlah hasil produksi telur yang dihasilkan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa karyawan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya yang dapat dilihat dari pengetahuan dan kemampuan untuk dapat bekerja dengan maksimal. Dalam arti karyawan harus memiliki pengetahuan dasar tentang apa yang dikerjakan dan mengetahui bagaimana kemampuan kerjanya saat dilapangan untuk dapat berkinerja dengan baik.

Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya juga merupakan faktor yang dapat menyebabkan ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada aspek karyawan pada UD. Artha Makmur. Hal tersebut terlihat dari sikap kerja karyawan yang tanpa motivasi, kerja seadanya dan mau bekerja ketika ada pengawasan. Jika terus dibiarkan sikap kerja yang negatif ini tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung proses kerja pada perusahaan juga ikut terganggu. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2006) bahwa prinsip yang harus diperhatikan karyawan saat bekerja adalah sikap kerja yang positif, "sikap kerja yang positif menandakan karyawan sudah merasa puas terhadap pekerjaannya" perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya bisa terjadi karena adanya motivasi dari pemilik dan perusahaan serta pemberian penghargaan.

Karyawan yang tidak disiplin terhadap waktu kerjanya juga merupakan penyebab dari ketidaktercapaian standar kinerja dari aspek karyawan itu sendiri. Hal

tersebut dibuktikan dengan beberapa karyawan UD. Artha Makmur yang masih sering terlambat melaksanakan tugasnya dikarenakan memiliki tempat tinggal yang cukup jauh dengan tempat kerjanya. Masalah ini secara tidak langsung akan menyebabkan karyawan tersebut kesulitan untuk bekerja dengan maksimal. Hasil penelitian ini menghasilkan implikasi bahwa terdapat korelasi positif antara jarak tempat tinggal yang jauh dengan tempat kerja terhadap kedisiplinan kerja karyawan terhadap waktu kerjanya. Semakin dekat tempat tinggal karyawan dengan tempat kerjanya maka karyawan akan semakin disiplin terhadap waktu kerjanya. Sedangkan semakin jauh tempat tinggal karyawan dengan tempat kerjanya maka karyawan akan tidak disiplin terhadap waktu kerjanya sehingga merugikan karyawan itu sendiri dan perusahaan.

Faktor pertama dari aspek lingkungan yang menyebabkan ketidaktercapaian standar kinerja adalah cuaca yang buruk menyebabkan kondisi kesehatan ayam menurun. Hal ini dibuktikan ketika cuaca terlalu panas atau bahkan terlalu dingin akan menyebabkan ayam mengalami stress dan secara tidak langsung merubah prioritasnya sebagai ayam ras petelur menjadi hanya untuk bertahan hidup. Dengan penurunan kondisi tubuh ayam tersebut, maka kualitas dan kuantitas telur yang dihasilkan akan ikut menurun sehingga mengakibatkan karyawan tidak dapat mencapai target kinerja. Hasil penelitian ini menghasilkan implikasi, bahwa ketika cuaca buruk terjadi perusahaan harus memiliki cara untuk mencegah dan menanggulangi permasalahan tersebut. Dalam artian, perusahaan harus memiliki ide dan tindakan agar kondisi tubuh ayam tidak mengalami penurunan dan menyebabkan ayam terus memproduksi telur dengan kualitas bagus tanpa harus mengubah prioritasnya.

Faktor kedua dari aspek lingkungan yang menyebabkan ketidaktercapaian standar kinerja adalah sirkulasi udara yang buruk menyebabkan kondisi kesehatan ayam menurun. Hal ini dibuktikan dengan

kondisi fisik bangunan kandang UD. Artha Makmur yang kurang menunjang, terutama pada bagian ventilasi yang kurang luas, sehingga menyebabkan perputaran udara hanya terjadi pada sekitaran kandang ayam. Jika terus dibiarkan dan tidak ditanggulangi maka akan dapat menyebabkan penurunan jumlah produksi telur yang dihasilkan untuk perusahaan. Hasil penelitian ini menghasilkan implikasi bahwa faktor lingkungan fisik dan sosial yang buruk secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan yang dalam hal ini melalui penurunan kondisi tubuh ayam.

Ketidaktercapaian standar kinerja tentu memberikan dampak bagi perusahaan. Adapun dampak yang ditimbulkan yaitu menurunnya jumlah telur yang dihasilkan sehingga berpengaruh terhadap menurunnya jumlah penjualan pada perusahaan, akibatnya keuntungan yang diterima oleh perusahaan akan mengalami penurunan. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa ketidaktercapaian standar kinerja karyawan memberikan dampak yang negatif kepada perusahaan sehingga pengembangan perusahaan menjadi tidak maksimal.

Untuk mengatasi hal tersebut terulang kembali, maka pihak UD. Artha Makmur harus mengimplementasikan solusi yang dihasilkan dari permasalahan dalam mencapai target kinerja. Adapun upaya yang dapat dilakukan yaitu ; 1) pihak perusahaan harus mengadakan pelatihan untuk karyawan UD. Artha Makmur, 2) pihak perusahaan harus melakukan seleksi dan perekrutan karyawan yang memang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, 3) pihak perusahaan untuk kedepannya agar memacu semangat karyawan dengan menerapkan kompensasi berbasis kinerja, 4) untuk kedepannya pihak perusahaan dapat menggunakan tenaga kerja dari sarjana peternakan yang diyakini memiliki pengetahuan dasar dan kemampuan bekerja di lapangan yang baik sehingga dapat membantu proses kerja

perusahaan, 5) pihak perusahaan dan pemilik usaha harus memberikan motivasi secara intensif kepada karyawan agar semangat kerjanya tetap terjaga serta mengakui karyawan yang berprestasi kerja baik dengan memberikan penghargaan baik berupa bonus maupun pujian secara langsung, 6) pihak perusahaan agar dapat menyediakan tempat tinggal bagi karyawan yang memiliki tempat tinggal cukup jauh dengan tempat kerja, dengan demikian karyawan tersebut akan lebih disiplin terhadap waktu kerja, loyalitasnya untuk perusahaan pun akan bertambah.

Simpulan Dan Saran

Simpulan

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hasil penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Penyebab ketidaktercapaian standar kinerja karyawan pada UD. Artha Makmur dilihat dari aspek perusahaan antara lain dari pihak perusahaan yang tidak pernah melakukan pelatihan kepada karyawan, kemudian berkaitan dengan proses rekrutmen karyawan yang tidak selektif, serta pemberian kompensasi yang rendah kepada karyawan. Sedangkan penyebab dari aspek karyawan berkaitan dengan minimnya pengetahuan dan kemampuan karyawan terhadap pekerjaannya, kemudian karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, dan karyawan tidak disiplin terhadap waktu kerja. Sedangkan penyebab dari aspek lingkungan yaitu cuaca buruk yang dapat menyebabkan menurunnya kondisi tubuh ayam, serta sirkulasi

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan hasil penelitian diatas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut: (1) Bagi perusahaan UD. Artha Makmur, diharapkan mengimplementasikan upaya yang ditawarkan dalam penelitian. Adapun upaya yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah mengadakan *on the job training* dengan mengundang pihak dinas

udara yang buruk juga dapat menyebabkan penurunan kondisi tubuh ayam.

2. Dampak yang ditimbulkan dari ketidaktercapaian standar kinerja terbagi menjadi tiga yaitu bagi perusahaan, menurunnya jumlah telur yang dihasilkan ayam untuk perusahaan, perusahaan jadi tidak dapat memenuhi jumlah pesanan dari pelanggan, dan menurunnya jumlah keuntungan yang diterima. Sedangkan dampak bagi karyawan yaitu, menurunnya pendapatan insentif, menurunnya semangat kerja karyawan. Sedangkan dampak bagi pelanggan yaitu, munculnya rasa kecewa dan rentan beralih ke perusahaan lain. Dampak yang ditimbulkan untuk pemasok bahan pakan ayam adalah menurunnya permintaan bahan pakan ayam dari UD. Artha Makmur.
3. Upaya yang harus dilakukan oleh UD. Artha Makmur untuk mengatasi ketidaktercapaian standar kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, melakukan seleksi karyawan yang tepat, menerapkan kompensasi yang berbasis kinerja, menggunakan tenaga kerja sarjana peternakan, memberikan motivasi secara intensif dan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, menyediakan tempat tinggal bagi karyawan yang memiliki rumah cukup jauh dari tempat kerja, menerapkan *cleaning program* dan praktek manajemen pemeliharaan yang baik, menggunakan ventilasi yang lebih luas pada bangunan kandang ayam.

peternakan untuk menjadi instruktur pelatih. Pelatihan itu mencakup praktek manajemen pemeliharaan hewan ternak yang baik dan penanggulangan di saat terjadinya cuaca buruk (*cleaning program*). Untuk metode pelatihan yang digunakan adalah demonstrasi dan contoh karena karyawan itu sendiri akan dilibatkandalam pemeragaan suatu tugas melalui contoh-contoh yang telah di ajarkan. UD. Artha

Makmur untuk kedepannya harus melaksanakan seleksi karyawan yang tepat dengan lebih objektif minimal memperhitungkan latar belakang pendidikan calon karyawan baru, agar karyawan yang bekerja pada UD. Artha Makmur adalah karyawan yang membidangi pekerjaannya. Serta mencoba mengevaluasi upaya-upaya yang telah di implementasikan. (2) Bagi peneliti lain, diharapkan untuk mengembangkan temuan proposisi hipotesis melalui uji teori kuantitatif kausal.

Daftar Pustaka

- Arep. 2008. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga
- Blumberg. 2009. *Standar Kinerja Karyawan*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Davis. 2006. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma, Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi
- Istijanto. 2008. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Bandung: : Pustaka Setia Bandung.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Mangkunegara. 2007. *Kinerja Karyawan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira. 2007. *Pentingnya Kualitas Hasil Produksi Terhadap laju Perusahaan*. Widyaiswara Madya Pusklatwas BPKP
- Prawirosentono, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pentingnya Kinerja Karyawan Terhadap Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Schuler. 2011. *Teori Kinerja Karyawan*. Bandung: Pustaka Setia Bandung.

- Stolovitch. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Wirawan. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia