

## ANALISIS KINERJA KARYAWAN DIVISI MILL DAN BOILER PT GULA PUTIH MATARAM

### *Employee Performance Analysis of Mill and Boiler Division in PT. Gula Putih Mataram*

Sudibyo<sup>1)</sup>, Slamet Hartono<sup>2)</sup>, Azwar Maas<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Pascasarjana Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada

<sup>2)</sup>Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada

#### ABSTRACT

*The objectives of this study are to analyze the understanding of employee of Mill and Boiler Division, PT Gula Putih Mataram to employee performance factors and their impact on employee performance. Fifty two employees of Mill and Boiler Division are drawn purposively as the respondents. The data of employee understanding on job description, SOP, employee relation, KPI, technical aspect, and employee performance were collected from the respondent through interview using prepared questionnaire. Data of employee performance was collected from the office of PT GPM. The result of data analysis shows that the performance of chief, officer, and supervisor in Mill and Boiler Division is good at rate of 70-80 percent. Factors affecting employee performance are understandings of employee on job description and SOP and employee relation. The study suggests to improve understanding of employee on job description and SOP and employee relation.*

#### PENDAHULUAN

Tanaman tebu (*Saccharum officinarum* L) merupakan tanaman perkebunan semusim, yang di dalam batangnya terdapat zat gula. Tanaman tebu dapat dipanen pada umur 10-12 bulan, yaitu pada fase kemasakan (Supriyadi,1992). Tebu yang telah ditebang di kebun diangkut ke pabrik. Setelah sampai di halaman pabrik (*cane yard*), sebagian tebu langsung dibongkar di meja pengisian tebu dan sebagian tebu dibongkar dan dipindahkan untuk diumpankan ke mesin penggilingan dengan sistim FIFO. Kecepatan pemindahan diatur sedemikian rupa sesuai dengan kapasitas giling pabrik.

Proses selanjutnya adalah di *cane preparation* yaitu proses pencacahan tebu di unit *cane cutter* dan selanjutnya dicabik di *cane shredder* sehingga tebu menjadi sabut. Setelah itu dilakukan proses pemerahan nira (air tebu yang mengandung zat gula/pol). Hasil pemerahan nira tergantung pada hasil perusakan jaringan batang tebu di bagian gilingan. Pemerahan akan berhasil baik jika jaringan tebu benar-benar tersayat-sayat dan sel-sel tempat penyimpanan nira tebu menjadi terbuka.

Nira yang diperoleh dari proses pemerahan ini selanjutnya mengalami proses pemisahan sukrosa dan dikristalkan di bagian pengolahan. Produksi gula dipengaruhi oleh banyaknya pol yang dapat diperah. Pemerahan pol dapat menjadi salah satu penentu penting dalam produksi gula. Parameter ampas tebu sisa dari hasil proses pemerahan di *mill* yang harus dipantau adalah pol, karena semakin besar pol dalam ampas tebu maka semakin besar kehilangan gula dan selanjutnya semakin berkurang produksi gula.

Divisi *mill* dan *boiler* bertugas menggiling tebu, dan memerah nira yang diperlukan oleh divisi proses untuk selanjutnya diolah dan dikristalkan menjadi gula. Target perusahaan dalam pemerahan tebu adalah pol dalam ampas buangan hasil proses pemerahan di bawah 1,2%. Besarnya hasil pemerahan pol dalam tebu dipengaruhi beberapa faktor dan yang paling menentukan adalah faktor manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (i) pemahaman karyawan Divisi Mill dan Boiler PT GPM terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan (ii) kinerja karyawan Divisi Mill dan Boiler PT Gula Putih Mataram (PT GPM) serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## METODE PENELITIAN

### 1. Kerangka Teori

Pemahaman karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu Standard Operating Procedure (SOP), hubungan kerja karyawan, Key Performance Indicator (KPI), dan aspek teknis pekerjaan serta pemahaman karyawan terhadap pengertian kinerja itu sendiri berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Mill dan Boiler PT GPM.

SOP adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standard yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah dan tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, standard, dan sistematis (Hadiwiyono dan Panjaitan, 2013).

KPI adalah ukuran yang akan dipergunakan untuk menilai kemajuan kinerja perusahaan disusun dengan menyesuaikan kondisi perusahaan. KPI sebagai indikator yang memberikan informasi kemajuan perusahaan disusun berdasarkan tujuan bisnis yang hendak dicapai perusahaan melalui pemenuhan kepuasan stakeholder. Tahap penyusunan KPI meliputi tahap pengidentifikasian KPI, tahap validasi KPI, dan tahap spesifikasi KPI Penentuan (Amilia, 2013).

Wijanto dan Sutanto (2013) menyimpulkan bahwa (i) hubungan atasan dan bawahan berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, (ii) hubungan atasan dan bawahan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui motivasi kerja, (iii) hubungan atasan dan bawahan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, dan (iv) hubungan atasan dan bawahan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999).

Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Werther et. al. (1996) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dari seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (a) kuantitas keluaran, (b) kualitas keluaran, (c) jangka waktu keluaran, (d) kehadiran di tempat kerja, dan (e) sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002).

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila karyawan tersebut mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik (Prawirosentono, 1999).

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998).

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Bacal (2001) mengemukakan bahwa manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur: (a) fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan, (b) seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi, (c) apa arti konkretnya melakukan pekerjaan yang baik, (d) bagaimana karyawan dan penyediannya bekerja

sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, (e) bagaimana prestasi kerja akan diukur, dan (f) mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

**2. Data**

Data dalam penelitian ini meliputi data primer yaitu data yang dikumpulkan dari karyawan Divisi Mill dan Boiler dan data sekunder yaitu data yang telah tersedia di PT GPM. Data primer dikumpulkan dari 52 karyawan Divisi Mill dan Boiler PT GPM yang dipilih secara purposif, meliputi identitas responden (umur, pendidikan, pengalaman pelatihan, posisi, diskripsi pekerjaan, dsb.), pemahaman responden terhadap SOP, hubungan

kerja, KPI, aspek teknis, dan kinerja. Pengukuran pemahaman responden terhadap faktor-faktor tersebut dilakukan dengan Skala Likert. Data sekunder terutama kinerja karyawan adalah KPI yang dicapai oleh responden dalam bulan Oktober dan Nopember 2013.

Validitas dan reabilitas kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data primer diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Kinerja karyawan diukur dengan capaian KPI yang ditetapkan perusahaan, diukur dengan persentase hari tercapainya KPI dalam sebulan. KPI karyawan tercantum pada Tabel 1.

Pemahaman karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (SOP, Kinerja, Hubungan Kerja, KPI, Aspek Teknis) diukur dengan Skala Likert seperti pada tabel 2.

Tabel 1. KPI untuk karyawan Cane dan boiler

<i>Chief dan Officer Mill dan Bolier</i>	<i>Mill Supervisor</i>	<i>Mill Mechanic Supervisor</i>	<i>Cane Handling Supervisor</i>
Pol Baggasse (<1,2)	Imbibisi % fiber (>220%)	Kondisi equipment di mill (siap operasional)	Mengatur cane yard (FIFO)
Moisture Baggasse (<47)	Temperatur (85-86°C)	Kebocoran equipment (tidak ada)	Preparation indeks (>89)
Kapasitas (sesuai kuota)	Pol Baggasse (<1,2)	Jumlah hydrolic oil (monitor)	Kebersihan cane yard (selalu bersih)
Pressure boiler (28-30 kg/cm <sup>2</sup> )	Sanitasi mill (sesuai prosedur)		
Temperature boiler (340-380 °C)			
Water drum level boiler (normal)			

Tabel 2. Pengukuran pemahaman karyawan

Q	Pernyataan
1	<b>SOP</b>
q1=	Anda menerapkan <i>job description</i> selama bekerja
q2=	Anda <i>menguasai SOP</i> yang terkait dengan pekerjaan anda
q3=	SOP mesin/peralatan kerja sesuai dengan <i>job description</i> anda
q4=	Anda selalu menjalankan <i>SOP</i> sesuai dengan <i>job description</i> anda
q5=	Terdapat kesesuaian antara pengalaman kerja dengan pelaksanaan <i>SOP</i> dalam pekerjaan anda di penggilingan saat ini
2	<b>Kinerja</b>
q6=	Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan penyegaran berupa pelatihan
q7=	Pergiliran waktu kerja/shift mempengaruhi kinerja anda
q8=	Penghargaan (bonus dan kenaikan gaji) dari pekerjaan dapat memotivasi kinerja anda
q9=	Jika ada penghargaan dalam prestasi kerja perlu ada sanksi atas kelalaian dalam bekerja
q10=	Kejenuhan dalam rutinitas pekerjaan dapat menyebabkan kinerja anda menurun

Tabel 2. (Lanjutan)

3	Hubungan Kerja
q11=	Pengganti teman sekerja sangat diperlukan jika anda mendapat halangan untuk tidak masuk kerja
q12=	Hubungan kerja selama di kantor juga mempengaruhi hubungan sosial di luar kantor
q13=	Fasilitas yang disediakan perusahaan (perumahan, pendidikan anak, sarana hiburan) memotivasi anda untuk lebih loyal dan giat bekerja
q14=	Bila terjadi konflik antar teman, anda turut berperan dalam usaha pendamaian sehingga suasana kerja kembali kondusif
q15=	Peningkatan karier selalu ditentukan oleh masa kerja dan penilaian tahunan oleh atasan anda
4	KPI
q16=	Pembekalan teori dari pimpinan akan meningkatkan tugas pokok anda dalam pengoperasian kegiatan gilingan untuk mencapai <i>KPI</i>
q17=	Koordinasi antar seksi/bagian sangat diperlukan dalam pencapaian <i>KPI</i>
q18=	Selain pembekalan teori/petunjuk kerja dari pimpinan, pengawasan oleh pimpinan dalam operasional penggilingan dapat menentukan pencapaian <i>KPI</i>
q19=	Pimpinan anda mempertimbangkan saran anda untuk meningkatkan kinerja operasional penggilingan demi tercapainya <i>KPI</i>
q20=	Anda berperan dalam pencapaian target <i>KPI</i>
q21=	Pasokan tonase tebu dari kebun yang bervariasi akan mempengaruhi pencapaian target <i>KPI</i>
q22=	Kualitas pengisian tebu untuk penggilingan mempengaruhi pencapaian target <i>KPI</i> ? (Seperti ketebalan, kerataan, kepadatan, dan komposisi pengisian tebu)
q23=	Sikap dan keteladanan pimpinan anda mempengaruhi kekompakan karyawan dalam mencapai target <i>KPI</i>
q24=	Pencapaian target <i>KPI</i> mempengaruhi besaran bonus anda
q25=	Peralatan <i>K3</i> sudah sesuai dengan kebutuhan operasional anda dalam bekerja, sehingga anda merasa aman dan nyaman untuk mencapai target <i>KPI</i>
5	Aspek Teknisi
q26=	Perusahaan merespon terhadap kasus kecelakaan yang terjadi
q27=	Berdasarkan pengalaman anda selama bekerja di penggilingan, dirasakan stelan gilingan perlu dimodifikasi
q28=	<i>Bundle cane</i> akan lebih mengurangi keausan peralatan giling dibanding <i>loose cane</i>
q29=	Dalam pelaksanaannya, suplai tebu selalu sesuai dengan stelan kapasitas gilingan
q30=	Anda turut berperan dalam perencanaan perbaikan dan pengadaan sparepart yang diperlukan dalam operasional penggilingan

Untuk membandingkan rerata pemahaman karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja digunakan uji statistik LSD (*Least Significant Difference*) sedangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja digunakan analisis regresi dengan model sebagai berikut.

$$\text{Kinerja} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Pemahaman Jobdis - SOP} + \alpha_2 \text{Pemahaman Kinerja} + \alpha_3 \text{Pemahaman Hubungan Kerja} + \alpha_4 \text{Pemahaman KPI} + \alpha_5 \text{Pemahaman Aspek Teknis} + \mu$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Data yang terkait dengan faktor penentu kinerja karyawan Divisi Mill dan Boiler dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan di divisi tersebut. Instrumen atau kuesioner yang digunakan untuk pengumpulan data mencakup pemahaman terhadap (i) *standard operating procedure* (SOP) terdiri atas 5 pernyataan, (ii) kinerja 5 pernyataan, (iii) hubungan kerja 5 pernyataan, (iv) *key performance indicator* (KPI) 10 pernyataan, dan (v) aspek teknis 5 pernyataan (Tabel 3).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Jobdis dan SOP		Kinerja		Hubungan Kerja		KPI		Aspek Teknis	
q1	0.269*	q6	0.252*	q11	.544***	q16	.283**	q26	0.265*
q2	.304**	q7	0.253*	q12	.396***	q17	.387***	q27	.287**
q3	.424***	q8	.289**	q13	.414***	q18	.423***	q28	.494***
q4	0.235*	q9	0.26*	q14	.367***	q19	.324**	q29	.446***
q5	.407***	q10	.304**	q15	.287**	q20	0.271*	q30	.321**
						q21	.513***		
						q22	.409***		
						q23	.360***		
						q24	0.254*		
						q25	.463***		
Alpha	0.566	Alpha	0.500	Alpha	0.503	Alpha	0.533	Alpha	0.510

\*) signifikan pada tingkat kesalahan 10%

\*\*) signifikan pada tingkat kesalahan 5%

\*\*\*) signifikan pada tingkat kesalahan 1%

**2. Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan di Divisi Mill dan Boiler berbeda menurut tingkat jabatan yang ada di divisi tersebut, yaitu (i) *chief dan officer*, (ii) *mill supervisor*, (iii) *mill mechanic supervisor*, dan (iv) *cane handling supervisor*.

Kinerja *chief dan officer* dinilai berdasarkan prestasinya dalam mengendalikan (i) pol baggasse di bawah 1,2, (ii) moisture baggasse di bawah 47, (iii) kapasitas sesuai kuota, (iv) pressure boiler antara 28-30 kg/cm<sup>2</sup>, (v) temperatur boiler antara 340-380°C, dan *water drum level boiler* dalam keadaan normal. Dari komponen kinerja tersebut, kapasitas, pressure

boiler, temperature boiler, dan water drum level boiler dapat tercapai 100 persen (Tabel 4).

Rerata dalam setahun capaian pol baggasse dan moisture baggasse masing-masing hanya tercapai 14,41 dan 28,13 persen. Secara keseluruhan kinerja *chief dan officer* di Divisi Mill dan Boiler dapat dikategorikan baik dengan capaian 73,50 persen. Kinerja *mill supervisor* dinilai berdasarkan prestasinya dalam mengendalikan (i) imbibisi di atas 220%, (ii) temperature antara 85-86°C, (iii) *pol baggasse* kurang dari 1,2, dan (iv) sanitasi mill sesuai prosedur. Dari komponen kinerja yang ada, imbibisi, temperature, dan sanitasi mill dapat

Tabel 4. Rerata Kinerja *Chief dan Officer Mill dan Boiler* per Bulan Tahun 2013 (%)

Komponen	Bulan								Rerata
	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	
Pol Baggasse (< 1,2)	51.39	2.22	25.56	21.67	6.67	3.33	0.00	4.45	14.41
Moisture Baggasse (< 47)	33.33	46.67	20.00	19.44	16.67	14.45	40.00	34.45	28.13
Kapasitas (sesuai kuota)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Pressure boiler (28-30 kg/cm <sup>2</sup> )	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Temperature boiler (340-380 °C)	94.44	100.00	100.00	100.00	100.00	97.78	100.00	100.00	99.03
Water drum level boiler (normal)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Rerata	79.12	74.81	74.26	73.52	70.56	69.26	73.33	73.15	73.50



Tabel 7. Rerata kinerja *Cane Handling Supervisor* Tahun 2013 (%)

Komponen	Bulan								Rerata
	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	
Mengatur cane yard (FIFO)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Preparation indeks (>89)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Kebersihan cane yard (selalu bersih)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Rerata	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Tabel 8. Pemahaman Karyawan Cane, Karyawan Mill, dan Pimpinan Terhadap SOP

Kelompok	q1	q2	q3	q4	q5	Rerata
Pimpinan	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Karyawan Boiler	2.92	2.96	2.76	2.68	2.28	2.72
Karyawan Mill	2.90	2.86	2.67	2.81	2	2.65
Rerata	2.92	2.92	2.75	2.77	2.26	2.73
Uji Rerata (LSD)						
Pimpinan-Karyawan Boiler	n-s	n-s	n-s	n-s	*	**
Pimpinan -Karyawan Mill	n-s	n-s	n-s	n-s	***	***
Karyawan Boiler-Karyawan Mill	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s

n-s = tidak nyata

\*=nyata pada tingkat kesalahan 10%

\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 5%

\*\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 1%

q1= Anda menerapkan *job description* selama bekerja

q2= Anda *menguasai SOP* yang terkait dengan pekerjaan anda

q3= *SOP* mesin/peralatan kerja sesuai dengan *job description* anda

q4= Anda selalu menjalankan *SOP* sesuai dengan *job description* anda

q5= Terdapat kesesuaian antara pengalaman kerja dengan pelaksanaan *SOP* dalam pekerjaan anda di penggilingan saat ini

Pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap kinerja dinilai dengan 5 pernyataan, q6 sampai dengan q10 (Tabel 9). Pada umumnya pimpinan dan karyawan di Divisi Mill dan Boiler telah memahami bahwa penyegaran dalam bentuk pelatihan dan penghargaan dalam bentuk bonus dan kenaikan gaji dapat meningkatkan kinerja. Namun demikian, pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya memahami bahwa pergiliran kerja/shift, pemberian sanksi dan penghargaan, dan rutinitas kerja dapat mempengaruhi kinerja. Secara keseluruhan pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap kinerja tergolong sedang ditunjukkan oleh skor sebesar 2,42. Pemahaman pimpinan terhadap kinerja lebih tinggi dari karyawan mill dan karyawan boiler. Di samping itu dapat

dikemukakan bahwa tidak ada perbedaan pemahaman terhadap kinerja antara karyawan mill dan karyawan boiler.

Pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap hubungan kerja dinilai dengan 5 pernyataan, q11 sampai dengan q15 (Tabel 10). Pada umumnya pimpinan dan karyawan di Divisi Mill dan Boiler telah memahami pentingnya hubungan kerja yang baik antar karyawan untuk saling menggantikan bila diperlukan, menyelesaikan konflik, meniti karir, dan sebagainya. Namun demikian pimpinan dan karyawan di Divisi Mill dan Boiler belum sepenuhnya memahami bahwa ada kaitan antara hubungan kerja di kantor dengan hubungan sosial di luar kantor. Secara keseluruhan pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap hubungan kerja

Tabel 9. Pemahaman Karyawan Mill, Karyawan Boiler, dan Pimpinan Terhadap Kinerja

Kelompok	q6	q7	q8	q9	q10	Rerata
Pimpinan	3.00	2.83	3.00	3.00	3.00	2.97
Karyawan Boiler	2.72	1.80	2.84	2.52	2.00	2.38
Karyawan Mill	2.62	1.38	2.81	2.43	2.24	2.30
Rerata	2.72	1.77	2.85	2.55	2.22	2.42
Uji Rerata (LSD)						
Pimpinan-Karyawan Boiler	n-s	***	n-s	n-s	***	***
Pimpinan-Karyawan Mill	n-s	***	n-s	*	*	***
Karyawan Cane-Karyawan Mill	n-s	*	n-s	n-s	n-s	n-s

n-s = tidak nyata

\*=nyata pada tingkat kesalahan 10%

\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 5%

\*\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 1%

- q6= Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan penyegaran berupa pelatihan  
q7= Pergiliran waktu kerja/shift mempengaruhi kinerja anda  
q8= Penghargaan (bonus dan kenaikan gaji) dari pekerjaan dapat memotivasi kinerja anda  
q9= Jika ada penghargaan dalam prestasi kerja perlu ada sanksi atas kelalaian dalam bekerja  
q10= Kejenuhan dalam rutinitas pekerjaan dapat menyebabkan kinerja anda menurun

Tabel 10. Pemahaman Karyawan Cane, Karyawan Mill, dan Pimpinan Terhadap Hubungan Kerja

Kelompok	q11	q12	q13	q14	q15	Rerata
Pimpinan	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Karyawan Boiler	3.00	2.16	2.8	2.76	2.72	2.69
Karyawan Mill	2.95	2.35	2.85	2.95	2.55	2.74
Rerata	2.98	2.34	2.84	2.86	2.69	2.75
Uji Rerata (LSD)						
Pimpinan-Karyawan Boiler	n-s	***	n-s	n-s	n-s	***
Pimpinan-Karyawan Mill	n-s	*	n-s	n-s	n-s	***
Karyawan Boiler-Karyawan Mill	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s

n-s = tidak nyata

\*=nyata pada tingkat kesalahan 10%

\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 5%

\*\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 1%

- q11= Pengganti teman sekerja sangat diperlukan jika anda mendapat halangan untuk tidak masuk kerja  
q12= Hubungan kerja selama di kantor juga mempengaruhi hubungan sosial di luar kantor  
q13= Fasilitas yang disediakan perusahaan (perumahan, pendidikan anak, sarana hiburan) memotivasi anda untuk lebih loyal dan giat bekerja  
q14= Bila terjadi konflik antar teman, anda turut berperan dalam usaha pendamaian sehingga suasana kerja kembali kondusif  
q15= Peningkatan karier selalu ditentukan oleh masa kerja dan penilaian tahunan oleh atasan anda

tergolong baik ditunjukkan oleh skor sebesar 2,75. Pemahaman pimpinan terhadap hubungan kerja lebih tinggi dari karyawan cane dan karyawan mill. Di samping itu dapat

dikemukakan bahwa tidak ada perbedaan pemahaman terhadap hubungan kerja antara karyawan mill dan karyawan boiler.

Pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap KPI dinilai dengan 10 pernyataan, q16 sampai dengan q25 (Tabel 11). Pada umumnya pimpinan dan karyawan di Divisi Mill dan Boiler telah memahami pentingnya pembekalan teori, koordinasi antar bagian, petunjuk kerja dan pengawasan oleh pimpinan, pimpinan memperhatikan saran dari bawahan, peran karyawan dalam pencapaian KPI, keteladanan pimpinan, kuantitas pasokan tebu, kualitas pasokan tebu, dan besarnya bonus untuk mencapai KPI yang ditetapkan perusahaan. Namun demikian pimpinan dan karyawan belum memahami pentingnya kelengkapan K3 untuk mencapai KPI yang ditetapkan perusahaan. Secara keseluruhan pemahaman pimpinan dan

karyawan terhadap hubungan kerja tergolong baik ditunjukkan oleh skor sebesar 2,78. Pemahaman pimpinan terhadap KPI lebih tinggi dari karyawan boiler dan karyawan mill. Di samping itu dapat dikemukakan bahwa tidak ada perbedaan pemahaman terhadap KPI antara karyawan boiler dan karyawan mill.

Pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap aspek teknis dinilai dengan 5 pernyataan, q26 sampai dengan q30 (Tabel 12). Pada umumnya pimpinan dan karyawan di Divisi Mill dan Boiler telah memahami pentingnya pencegahan kecelakaan kerja, pengaruh *bundle cane* dan *loose cane* terhadap keausan peralatan dan pengadaan sparepart. Namun demikian pimpinan dan karyawan Divisi Mill dan Boiler

Tabel 11. Pemahaman Karyawan Boiler, Karyawan Mill, dan Pimpinan Terhadap KPI

Kelompok	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	Rerata
Pimpinan	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Karyawan Boiler	3.00	2.96	2.76	2.52	2.8	2.76	2.96	2.96	2.6	1.96	2.73
Karyaman Mill	2.86	2.95	2.90	2.65	2.81	2.62	2.90	2.86	2.81	2.28	2.76
Rerata	2.94	2.96	2.85	2.63	2.83	2.74	2.94	2.92	2.73	2.22	2.78
Uji Rerata (LSD)											
Pimpinan-Karyawan Boiler	n-s	n-s	n-s	**	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s	***	***
Pimpinan-Karyawan Mill	n-s	**	**								
Karyawan Boiler-Karyawan Mill	**	n-s									

n-s = tidak nyata

\*=nyata pada tingkat kesalahan 10%

\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 5%

\*\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 1%

- q16= Pembekalan teori dari pimpinan akan meningkatkan tugas pokok anda dalam pengoperasian kegiatan gilingan untuk mencapai KPI
- q17= Koordinasi antar seksi/bagian sangat diperlukan dalam pencapaian KPI
- q18= Selain pembekalan teori/petunjuk kerja dari pimpinan, pengawasan oleh pimpinan dalam operasional penggilingan dapat menentukan pencapaian KPI
- q19= Pimpinan anda mempertimbangkan saran anda untuk meningkatkan kinerja operasional penggilingan demi tercapainya KPI
- q20= Anda berperan dalam pencapaian target KPI
- q21= Pasokan tonase tebu dari kebun yang bervariasi akan mempengaruhi pencapaian target KPI
- q22= Kualitas pengisian tebu untuk penggilingan mempengaruhi pencapaian target KPI? (Seperti ketebalan, kerataan, kepadatan, dan komposisi pengisian tebu)
- q23= Sikap dan keteladanan pimpinan anda mempengaruhi kekompakan karyawan dalam mencapai target KPI
- q24= Pencapaian target KPI mempengaruhi besaran bonus anda
- q25= Peralatan K3 sudah sesuai dengan kebutuhan operasional anda dalam bekerja, sehingga anda merasa aman dan nyaman untuk mencapai target KPI

belum sepenuhnya memahami pentingnya kesesuaian antara stelan gilingan dengan pasokan tebu. Secara keseluruhan pemahaman pimpinan dan karyawan terhadap aspek teknis tergolong baik ditunjukkan oleh skor sebesar 2,58. Pemahaman pimpinan terhadap aspek teknis lebih tinggi dari karyawan boiler dan karyawan mill. Di samping itu dapat dikemukakan bahwa tidak ada perbedaan pemahaman terhadap aspek teknis antara karyawan boiler dan karyawan mill.

Dari lima faktor penentu kinerja karyawan Divisi Mill dan Boiler terdapat dua faktor yang pengaruhnya nyata terhadap kinerja karyawan yaitu pemahaman terhadap SOP dan pemahaman terhadap hubungan kerja. Semakin tinggi pemahaman karyawan terhadap SOP dan pemahaman karyawan terhadap hubungan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Pemahaman SOP akan membawa karyawan bekerja sesuai ketentuan sehingga hasil kerjanya

Tabel 12. Pemahaman Karyawan Boiler, Karyawan Mill, dan Pimpinan Terhadap Aspek Teknis

Kelompok	q26	q27	q28	q29	q30	Rerata
Pimpinan	3.00	2.83	3.00	3.00	3.00	2.97
Karyawan Boiler	2.92	2.24	2.24	1.92	2.40	2.34
Karyawan Mill	3.00	2.04	2.52	1.67	2.62	2.44
Rerata	2.97	2.49	2.59	2.19	2.67	2.58
Uji Rerata (LSD)						
Pimpinan-Karyawan Boiler	n-s	*	**	***	**	***
Pimpinan-Karyawan Mill	n-s	n-s	n-s	***	n-s	***
Karyawan Boiler-Karyawan Mill	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s	n-s

n-s = tidak nyata

\*=nyata pada tingkat kesalahan 10%

\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 5%

\*\*\*=nyata pada tingkat kesalahan 1%

q26= Perusahaan merespon terhadap kasus kecelakaan yang terjadi

q27= Berdasarkan pengalaman anda selama bekerja di penggilingan, dirasakan stelan gilingan perlu dimodifikasi

q28= *Bundle cane* akan lebih mengurangi keausan peralatan giling dibanding *loose cane*

q29= Dalam pelaksanaannya, suplai tebu selalu sesuai dengan stelan kapasitas gilingan

q30= Anda turut berperan dalam perencanaan perbaikan dan pengadaan sparepart yang diperlukan dalam operasional penggilingan

#### 4. Faktor Penentu Kinerja

Pemahaman terhadap SOP, kinerja, hubungan kerja, KPI, dan aspek teknis diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Divisi Mill dan Boiler. Tabel 13 menunjukkan hasil analisis regresi fungsi kinerja karyawan. Koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,83895, menunjukkan bahwa 84 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor pemahaman karyawan terhadap SOP, kinerja, hubungan kerja, KPI, dan aspek teknis. F-hitung sebesar 9,376743 dan signifikan pada tingkat kesalahan 1persen menunjukkan bahwa secara simultan faktor SOP, kinerja, hubungan kerja, KPI, dan aspek teknis berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

sesuai dengan harapan. Demikian pula hubungan kerja yang baik antar karyawan, antara karyawan dengan manajemen (ada fasilitas pendidikan, sekolah bagi anak karyawan dan keluarganya, dan sebagainya) member motivasi kepada karyawan untuk bekerja sesuai harapan.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Penilaian kinerja karyawan di Divisi Mill dan Boiler berbeda menurut tingkat jabatan yang ada di divisi tersebut, yaitu (i) *chief dan officer*, (ii) *mill supervisor*, (iii) *mill mechanic supervisor*, dan (iv) *cane handling supervisor*. Kinerja *chief dan officer* di Divisi Mill dan Boiler dapat dikategorikan baik dengan capaian 73,50 persen. Kinerja mill supervisor termasuk kategori

Tabel 13. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi Mill dan Boiler

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Statistik t	Probability
Konstan	-150.7171	88.31026	-1.706677	0.1221
Pemahaman SOP	48.19338 <sup>***)</sup>	5.534594	8.707663	0.0000
Pemahaman Kinerja	10.14201	9.780122	1.037002	0.3268
Pemahaman Hubungan Kerja	43.20626 <sup>*)</sup>	23.26471	1.857159	0.0962
Pemahaman KPI	-18.21888	19.96831	-0.912389	0.3854
Pemahaman Aspek Teknis	-7.994029	4.554374	-1.755242	0.1131
Koefisien determinasi (R <sup>2</sup> )	0.838951			
F-hitung	9.376743 <sup>***)</sup>			

\*) signifikan pada tingkat kesalahan 10%

\*\*\*) signifikan pada tingkat kesalahan 1%

baik dengan rerata capaian 78,87 persen. Kinerja chief, officer, dan mill supervisor terkait erat dengan masih rendahnya capaian pol baggasse. Kinerja *mill mechanic supervisor* dan *cane handling supervisor* masing-masing capaiannya 100 persen.

Faktor-faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Mill dan Boiler adalah pemahaman terhadap SOP, kinerja, hubungan kerja, KPI, dan aspek teknis. Dari lima faktor tersebut faktor yang berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan Divisi Mill dan Boiler adalah pemahaman terhadap SOP dan pemahaman terhadap hubungan kerja. Pemahaman terhadap SOP akan membawa karyawan bekerja sesuai dengan kinerja yang diharapkan. Hubungan kerja yang baik antar karyawan, dan antara karyawan dengan manajemen, memberi motivasi kepada karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan di Divisi Mill dan Boiler perusahaan perlu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap SOP serta pemahaman karyawan terhadap hubungan kerja dalam perusahaan. Peningkatan pemahaman karyawan terhadap SOP serta hubungan kerja dalam perusahaan perlu dikaitkan dengan upaya untuk mencapai pol baggasse yang ditetapkan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Amilia, Winda. Perencanaan Tools Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Karyawan Dengan Menggunakan Objective Matrix.

AGROINTEK, Vol.7, No. 1 Maret 2013, pp 29-37.

Armstrong, M., 1998. *Performance Management*, Clays, Ltd, St. Ives Ple, England.

Bacal, Robert, 2002. *Performance Management*. Jakarta : PT. SUN.

Hadiwiyono, Priscyllia Surya dan Togar W.S. Panjaitan. 2013. Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Departemen Human Resource (HR) di PT X. Jurnal Titra, Vol. 1, No.2, Juli 2013, pp 227-232

Mathis Robert L & Jackson John H., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

Werther Jr, William B. and Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*. 1996. Irwin McGraw-Hill

Listianto dan Setiaji. 2005. Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta).

Nazir. 2009. *Metode Penelitian*. Ghalia, Bogor.

Prawirosentono Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.

Wijanto, Erin Anggreani dan Eddy M. Sutanto. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT X. AGORA Vol. 1, No. 1, 2013