

**PENERAPAN MODEL PENINGKATAN KINERJA UNTUK PENGEMBANGAN SDM
PADA PT AJAK MAJU ANDALAN NUSANTARA**

Priscilla Christina

Program Sarjana Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen
Maranatha, Jl. Surya Sumantri No.65, Bandung, 40164, Indonesia
cillacilla.pc@gmail.com

Rusli Ginting Munthe

Program Sarjana Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen
Maranatha, Jl. Surya Sumantri No.65, Bandung, 40164, Indonesia
rusligintingmunthe@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to identify problems in human resource development experienced by PT Ajak Maju Andalan Nusantara. Therefore, by creating this Problem & Solution Tree model, problems and solutions to decreased employee performance can be identified with clear graphs to illustrate the relationship between the causes and effects of the problems that occur. Decreased performance can be caused by a lack of knowledge and skills to do work in each job position in the company, especially for the positions of Driver and Sales & Purchasing Staff in the case of this research.

The sector of the PT Ajak Maju company is the distribution of technical goods such as Karcher, Bohler and ESAB in Indonesia which has been operating since June 2021, where the majority of customers from the company PT Ajak Maju Andalan Nusantara are from the government or State-Owned Enterprises (BUMN), Pindad, Sanbe, Ateja, Harris Hotel, Kahatex and other companies.

This model will of course be given to the human resource development department to suggest ways to improve the problem of declining employee performance. Companies can improve and increase the performance of their employees so that consumers can feel satisfied with the performance of employees at PT Ajak Maju because it is completed effectively and productively. With the hope of implementing this model, errors can be minimized for employees who have experienced a decline in previous performance at the company PT Ajak Maju Andalan Nusantara.

Keywords: HR Development, Employee Performance, Problem and Solution Tree Model

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dialami oleh PT Ajak Maju Andalan Nusantara. Maka dari itu, dengan pembuatan model *problem & solution tree* ini, permasalahan dan solusi dari penurunan kinerja karyawan dapat diidentifikasi dengan grafik yang jelas untuk menggambarkan hubungan antara sebab dan akibat permasalahan yang terjadi. Penurunan kinerja dapat disebabkan oleh kekurangan pengetahuan dan keterampilan untuk

mengerjakan pekerjaan di bagian masing-masing jabatan pekerjaan yang ada pada perusahaan, khususnya untuk jabatan *Driver* dan *Staff Sales & Purchasing* pada kasus penelitian ini.

Bidang dari perusahaan PT Ajak Maju adalah bidang distributor barang teknik seperti Karcher, Bohler dan ESAB di Indonesia yang sudah beroperasi dari Juni 2021 yang dimana mayoritas pelanggan dari perusahaan PT Ajak Maju Andalan Nusantara adalah dari pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pindad, Sanbe, Ateja, Harris Hotel, Kahatex dan perusahaan yang lainnya.

Model ini tentunya akan diberikan kepada bagian pengembangan sumber daya manusia atau *human resource development* untuk disarankan agar memperbaiki masalah penurunan kinerja karyawannya. Perusahaan dapat memperbaiki serta meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki agar konsumen dapat merasa puas dengan kinerja karyawan pada PT Ajak Maju karena diselesaikan dengan efektif dan produktif. Dengan harapan dari pengimplementasian model ini, kesalahan dapat diminimalisir bagi karyawan yang telah mengalami penurunan kinerja sebelumnya pada perusahaan PT Ajak Maju Andalan Nusantara.

Kata kunci: Pengembangan SDM, Kinerja Karyawan, Model *Problem & Solution Tree*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah suatu hal yang wajib disupervisi dan dievaluasi oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara produktif dan efektif sesuai dengan jabatan pekerjaan yang dipercayakan. Dengan *Model Problem & Solution Tree*, masalah atau kekurangan yang terjadi di perusahaan dapat diidentifikasi dan dianalisis sebab dan akibatnya sehingga pengembangan SDM dapat diimplementasikan sesuai dengan permasalahan yang ada. Maka dari itu, karyawan dapat memberi kinerja yang baik juga dari solusi yang telah dihasilkan berdasarkan analisis *Model Problem & Solution Tree*. Dengan permasalahan yang terjadi pada PT Ajak Maju Andalan Nusantara, pengembangan sumber daya manusia diperlukan agar kinerja karyawannya meningkat dan menjadi lebih baik dari pada yang sebelumnya. Dengan visi, misi dan nilai yang menjadi dasar di dalam perusahaan yaitu visi PT Ajak Maju yang berbunyi “Mewujudkan kualitas produk yang diminati konsumen/ pelanggan” dan misi yang berbunyi “Melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap kinerja setiap bagian guna tercapainya kualitas produk yang diminati konsumen” ditambah lagi poin-poin nilai yaitu kejujuran, kepedulian, disiplin, tanggung jawab, kerjasama, respect/ saling menghargai dan komunikatif.

Menurut Bangun (2012) pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah proses meningkatnya kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan karyawan dapat dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan biaya yang relatif besar. Tidak sedikit biaya yang dikeluarkan untuk kepentingan pelatihan dan pendidikan karyawan. Kebanyakan perusahaan rela mengorbankan sejumlah dana untuk kepentingan pengembangan dengan harapan

memperoleh hasil kerja maksimal. Harapan ini dapat terwujud pada tingkat produktivitas yang lebih baik, tingkat *turnover* dan absensi karyawan yang lebih rendah.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* adalah hasil dari apa yang telah dikerjakan dan yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan syarat-syarat pekerjaan atau juga dikenal sebagai *job description* dan dari setiap syarat-syarat pekerjaan adapun standar pekerjaan atau *job standard* yang menjadi landasan dari penilaian sebagaimana berhasil atau gagal suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Setiap perusahaan pasti mempunyai standar pekerjaannya masing-masing berdasarkan kapasitas dan pengalaman yang terjadi di perusahaan tersebut.

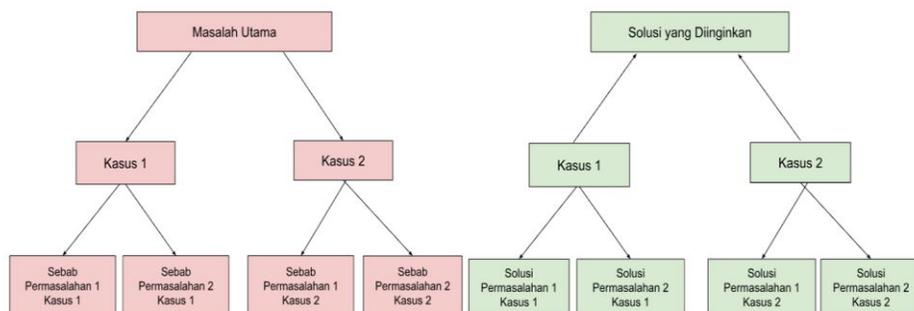
Tujuan Penilaian Kinerja

Beberapa tujuan dari Penilaian kinerja karyawan pada perusahaan adalah untuk mengevaluasi hasil dari pelaksanaan tugas antar individu dalam organisasi, untuk pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, untuk pemeliharaan sistem dan untuk dokumentasi. Dari evaluasi yang sudah dikaji, perusahaan dapat menggunakan data tersebut menjadi landasan standar pekerjaan yang digunakan di perusahaan tersebut untuk menjaga standar kualitas kinerja pada perusahaan.

Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan dalam pengerjaan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan yang merupakan pembanding atau *benchmark* dari penyelesaian pekerjaan tersebut. Pekerjaan karyawan dapat dinyatakan berhasil atau berkinerja baik jika hasil pekerjaan lebih tinggi dibandingkan standar kinerja dan dinyatakan sebaliknya yaitu gagal atau berkinerja buruk jika hasil pekerjaan lebih rendah dibandingkan standar kinerja. Hasil dari penilaian kinerja dapat dilihat dari jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan sebelumnya yang telah dilakukan selama periode tertentu.

Model Problem & Solution Tree

Diagram ini bermanfaat untuk membuat identifikasi pemecahan masalah menggunakan hubungan antar sebab dan akibat menjadi lebih terstruktur dan jelas. Proses pembuatan model tersebut dimulai dari mengidentifikasi masalah yang ada di dalam sebuah perusahaan. Setelah masalah teridentifikasi, inti dari permasalahan diperdalam dan kemudian di tentukanlah solusi yang terbaik bagi masalah tersebut. Di dalam model ini, tidak hanya dapat teranalisa satu kasus saja namun juga bisa terdapat kasus yang lainnya yang saling berhubungan dengan satu dan lainnya. Maka dari itu model ini disebut *Problem & Solution Tree* seperti gambar yang dibawah ini menggambarkan hubungan antara sebab dan akibat dari masalah pada perusahaan.



Gambar 1. Model *Problem & Solution Tree*

Sumber: Bangun 2012

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan di penelitian ini adalah metode wawancara dan triangulasi secara kualitatif deskriptif. Model *Problem & Solution Tree* digunakan untuk mempermudah mengidentifikasi masalah dan hubungan antara satu kasus dengan yang lainnya.

Berdasarkan Sugiyono (2014) wawancara adalah metode pengambilan data/ informasi yang dilakukan diantara dua pihak. Pertukaran informasi mengenai sebuah topik tertentu dilakukan oleh kedua belah pihak. Biasanya topik yang dibahas adalah untuk menggambarkan mengenai individu yang lain, sebuah kejadian yang telah terjadi di masa lalu, sebuah kegiatan yang telah terjadi di masa lalu, mengenai organisasi tertentu, perasaan, motivasi, tuntutan dan juga mengenai pandangan kedepannya atau harapan yang diharapkan di masa depan. Wawancara juga bersifat lebih terbuka, dimana responden diharapkan untuk memberi jawaban yang mengenai opini, ide atau pemikiran pribadi mengenai topik yang sedang diangkat dalam wawancara tersebut.

Menurut Sugiyono (2022), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dari data yang telah diperoleh dari sumber-sumber tersebut, tidak dapat dirata-ratakan seperti dalam metode penelitian kuantitatif, tetapi di deskripsikan. Dikategorisasikan mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana spesifik dari sumber-sumber yang telah didata. Kemudian data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber-sumber tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Commented [SL1]: Untuk penelitian kualitatif perlu ada hasil triangulasinya sesuai metodologi yang digunakan , dalam pembahasan belum nampak triangulasi sesuai dengan rujukan nya

Dalam melakukan metode wawancara dan triangulasi secara kualitatif deskriptif dilakukan kepada 5 orang responden.

Hasil Wawancara

Wawancara terhadap 5 responden dilakukan di PT Ajak Maju Andalan Nusantara di Jl. Suniaraja No. 37 Braga, Sumur Bandung pada tanggal 2 Mei 2024 untuk wawancara Bapak Brata selaku Manajer HRD. Kemudian pada tanggal 6 Mei 2024 untuk wawancara Ibu Litha selaku Staff Sales & Purchasing, Bapak Sindi selaku Staff Logistik dan Bapak Ujang selaku SPV Warehouse. Lalu pada tanggal 16 Mei 2024 untuk wawancara Bapak Ronald selaku Direktur dari PT Ajak Maju Andalan Nusantara. Wawancara dilakukan setelah menentukan jadwal yang tepat agar tidak menghambat pekerjaan setiap responden yang akan diwawancara. Ruangan yang digunakan untuk mewawancarai kelima responden adalah pada ruang meeting yang tertutup dan cukup kondusif saat perekaman audio dilakukan. Wawancara dilakukan selama sekitar 1 jam 30 menit dengan rata-rata lamanya wawancara 1 responden adalah selama 7-10 menit untuk menjawab 8 pertanyaan dasar dan pertanyaan tambahan yang dilontarkan penulis.

Tabel 1 Hasil Triangulasi

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
1. Bagaimana lingkungan kerja PT Ajak Maju? -sangat nyaman -nyaman -biasa saja -tidak nyaman -sangat tidak nyaman	Lingkungan kerja di PT Ajak Maju dianggap nyaman karena sistem kekeluargaan dan juga karena di PT Ajak maju pa brata tidak merasa "terlalu ketat" dan nyaman untuk saling mengobrol dan tidak	Lingkungan kerja di PT Ajak Maju masih nyaman. Karyawan di PT Ajak Maju saling membantu dan sopan kepada atasan atau sesama. Ketika ada karyawan yang tidak masuk, karyawan lain saling	Selama bekerja di PT Ajak Maju, terasa lingkungan di PT Ajak Maju sangat nyaman. Karena orang-orangnya mulai dari atasan sampai bawahannya itu benar-benar terasa	PT Ajak Maju dan ia merasa lingkungan kerjanya sangat nyaman.	Lingkungan kerja di PT Ajak Maju sangat nyaman karena hubungan antara atasan dan bawahan baik-baik.	Lingkungan kerja di PT Ajak Maju sangat nyaman karena hubungan dan komunikasi antara atasan dan bawahan baik dan saling membantu dengan rasa peduli ketika ada kesulitan.	Lingkungan kerja yang dimaksud dapat dipandang secara berbeda-beda. Mulai dari segi komunikasi, hubungan, keseharian, peraturan dan batasan.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
	ada batasan yang terlalu jauh.	backup dan membantu.	kekeluargaan.				
2. Bagaimana budaya yang ada di PT Ajak Maju? Share pengalaman selama bekerja di PT Ajak Maju.	PT Ajak Maju menerapkan budaya kekeluargaan di dalam perusahaan. Budaya kekeluargaan ini memungkinkan karyawan untuk membicarakan hal-hal di luar pekerjaan, tidak merasa kaku (pembicaraannya) seperti saat makan siang atau acara bersama. Seperti saat acara puasa (buka bersama), bareng-bareng makan bersama semuanya, termasuk owner juga.	Budaya di PT Ajak Maju adalah sistem kekeluargaan yang memprioritaskan komunikasi yang baik antar karyawan. PT Ajak Maju sangat mengutamakan kualitas pelayanan kepada konsumen dengan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan di PT Ajak Maju diharapkan memiliki nilai-nilai kejujuran, kepedulian, kedisiplinan, dan tanggung jawab serta harus	Lingkungan kerja di PT Ajak Maju terasa sangat kekeluargaannya. Karena dari segi komunikasi pun tidak merasa canggung dengan satu sama lain, benar-benar sesama pegawai jadi kaya terasa teman.	Budaya di PT Ajak Maju dijelaskan sebagai memiliki kekeluargaan yang baik dan komunikasi yang mudah dimengerti. Saat ada meeting dan terjadi miskomunikasi, cara penyelesaiannya tidak terlalu ribet. Jadi diambil jalan tengahnya kalau misalkan ada salah, perbaiki bareng-bareng, saling terbuka.	Budaya komunikasi antara pegawai di PT Ajak Maju baik-baik saja, termasuk dalam penyampaian tugas yang sangat detail.	Menerapkan budaya kekeluargaan. Komunikasi antar internal dinyatakan lancar dan tidak canggung/kaaku. Saling pengertian dan menghargai satu sama lain terutama saat melibatkan pekerjaan maupun di luar pekerjaan.	Budaya kekeluargaan ini ada yang lebih difokuskan kepada pekerjaan namun juga ada yang difokuskan kepada hubungan dengan individu tertentu atau kegiatan non-formal tertentu.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
	Tidak ada kesenjangan.	sering berkomunikasi dan menghargai satu sama lain.					
3. Seberapa penting budaya yang ada di perusahaan (antara pegawai)? -sangat penting -penting -biasa saja -tidak penting -sangat tidak penting	Budaya di perusahaan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar pegawai. Pola kekeluargaan di perusahaan ini penting untuk memastikan komunikasi yang dijalin itu baik antara semua karyawan. Tim yang baik adalah yang dapat menyelesaikan masalah bersama dengan transparansi.	Budaya di perusahaan sangat penting dan menjadi acuan setiap perusahaan. Kekeluargaan di perusahaan juga penting karena dapat membuat perusahaan lebih solid dan membuat penyelesaian masalah menjadi lebih baik. Punishment dapat diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan, namun dengan kekeluargaan	Budaya kekeluargaan di perusahaan dianggap sangat penting karena kalau kita tidak mempunyai budaya kekeluargaan di perusahaan, kita untuk bicara satu sama yang lain merasa canggung. Jadi untuk pembagian tugas kalau tidak memiliki budaya kekeluargaan itu seperti ada jenjangnya dengan satu sama yang lain.	Budaya sangat penting di dalam dunia pekerjaan karena salah satunya kalau budaya sistem kekeluargaan itu harus benar benar erat. Jadi tidak ada rasa segan ke atasan. Sama-sama bisa menerima (opini).	Kepercayaan antara atasan dan pegawai dianggap penting.	Budaya di perusahaan sangat penting. Budaya mempererat solidaritas antar internal perusahaan. Tanpa adanya keterlibatan rasa pribadi negatif yang terpendam. Meskipun ada, pasti dibicarakan dengan baik-baik sampai selesai dengan <i>mindset</i> "sama rasa" atau secara adil.	Konsep budaya menurut responden-responden mengacu kepada beberapa poin yakni, kepercayaan, penyelesaian masalah, peningkatan efektivitas, dan lain-lain.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
		an di perusahaan, masalah dapat diselesaikan dengan lebih baik.					
4. Menurut anda nilai profesionalitas atau nilai kekeluargaan lebih penting di lingkungan kerja?	Profesionalitas dan kekeluargaan sama-sama penting di lingkungan kerja. Dalam pekerjaan, profesionalitas harus dijalankan, namun dalam masa tertentu seperti ada masalah karyawan atau keluarga, perlu dibicarakan dengan baik-baik. Masalah keluarga atau di luar pekerjaan juga perlu diperhatikan agar tidak mempengaruhi	Nilai kekeluargaan dianggap lebih penting daripada nilai profesionalisme di lingkungan kerja. Edukasi dilakukan saat kesalahan terjadi dan solusinya diberikan kepada setiap karyawan untuk mencegah kesalahan di masa depan.	Lebih penting nilai profesionalitas tetapi harus dibarengi dengan nilai kekeluargaan juga. Nilai profesionalitas juga harus dijaga. Kalau tidak, pekerjaan itu tidak akan berjalan dengan baik. Seenggaknya jadi setiap pegawai itu tahu jabatan yang mereka pegang, karena kalau tidak, pegawai tidak merasa memiliki	Kedua nilai profesionalitas dan nilai kekeluargaan dianggap penting di lingkungan kerja. Karena kalau di perusahaan manapun, profesionalitas kerja pasti nomor satu. Sama kekeluargaan juga sangat penting karena bisa mempererat persaudaraan satu sama lain. Antara pegawai sama bos (atasan).	Nilai kekeluargaan lebih penting di lingkungan kerja karena bisa membuat kerja nyaman.	Sebagian besar mengatakan bahwa nilai kekeluargaan lebih bermanfaat dibandingkan dengan nilai profesionalitas namun keseimbangan kedua nilai itu penting (situasional) tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.	Pandangan dari beberapa responden menyatakan bahwa profesionalisme kerja harus nomor satu dan nilai kekeluargaan dapat dilakukan diluar pekerjaan namun secara tidak langsung untuk kelancaran komunikasi pekerjaan.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
	kinerja.. Meskipun demikian, karyawan tetap diharapkan untuk tetap profesional dalam bekerja.		tanggung jawab.				
5. Alur komunikasi ? Cara manajer atau atasan memberi pekerjaan (Pembagian pekerjaan)	PT Ajak Maju memiliki sistem yang membuat karyawan bekerja secara otomatis sesuai dengan peraturan perusahaan dan job description masing-masing. Contohnya, seorang karyawan dalam bagian marketing di PT Ajak Maju dijelaskan sebagai salah satu contoh penerapan sistem tersebut, di	Komunikasi di perusahaan tersebut sangat lancar dan santai, namun tetap serius dalam menjalankan tugas dari atasan kepada bawahan. Perusahaan mengadakan kegiatan seperti buka bersama untuk mempererat hubungan antara karyawan dan direksi. Komunikasi yang digunakan di perusahaan	Pembagian pekerjaan sudah sesuai dengan porsi masing-masing dan alur komunikasi baik	Alur komunikasi di antara pegawai dianggap sama saja dengan perusahaan lain. Tugas-tugas yang diberikan harus dikerjakan dengan cepat dan dimengerti dengan baik dan juga dikerjakan dengan baik.	Cara manajer atau atasan memberikan pekerjaan harus teliti agar perintah atasan lebih bisa diterima dan menghindari/memperbaiki suatu miskomunikasi.	Alur komunikasi bersifat otomatis, detil, sesuai dengan porsi masing-masing, teliti dan lancar.	Miskomunikasi ada terjadi di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
	mana karyawan akan membuat purchase order untuk pembelian barang yang termurah untuk customer dan diperlukan acc dengan tanda tangan untuk kontrol.	tersebut adalah membantu satu sama lain khususnya saat terjadi kesulitan dalam mencapai target dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen.					
6. Apakah anda pernah melakukan suatu kesalahan atau terlibat dalam suatu permasalahan yang dapat berdampak negatif pada perusahaan?	Contoh nyatanya dalam miskomunikasi, salah seorang karyawan bagian administrasi penjualan memiliki masalah dengan penyakit bipolar.	Bagian internal dan eksternal perusahaan harus memiliki komunikasi yang baik karena komunikasi antara penjual dan pembeli sangat penting untuk mengatasi masalah yang muncul, seperti keterlambatan	Terdapat permasalahan dalam pengiriman barang yang tidak sesuai dengan permintaan customer.	Kesalahan dalam melihat surat jalan dapat dampak negatif pada perusahaan dapat terjadi ketika dikirim ke perusahaan. Tidak pernah terjadi kesalahan yang fatal di perusahaan.	Miskomunikasi selalu ada dan bukan hanya kesalahan atasan, tanggung jawab untuk memperbaiki harus dilakukan oleh kedua belah pihak. 8. Bapak Ujang merasa tidak pernah terjadi masalah	Masalah yang terjadi diakui oleh karyawan PT Ajak Maju. Solusi juga dihasilkan setiap kali terjadinya permasalahan karena budaya kekeluargaan yang diimplementasikan di perusahaan.	Meskipun solusi dari tiap responden berbeda tergantung permasalahan yang terjadi.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
		tan pengiriman . Kejadian yang terjadi di masa lalu dijadikan sebagai pelajaran penting bagi setiap karyawan.			yang berdampak negatif pada perusahaan karena budaya kekeluargaan. 9. Terdapat permasalahan yang disebabkan oleh miskomunikasi.		
7. Bagaimana manajer anda menanggapi nya?	HRD telah mengambil tindakan dengan “mengirim ” karyawan tersebut ke dokter untuk diperiksa dan diobati. Adapun dampak negatif dari sistem kekeluargaan yang diterapkan yaitu ada batasan privasi yang dilewati dan dirasakan	Setiap karyawan diwajibkan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan.	Atasan memberi tahu untuk konfirmasi kembali kepada bagian gudang dan purchasing , serta tanggung jawab dalam menangani sangkalan dari pihak luar. Terkadang ada miskomunikasi yang terjadi dengan	Kesalahan pasti terjadi saat bekerja dan penting agar lebih teliti supaya tidak terulang lagi.	Tanggung jawab harus dilakukan atas miskomunikasi tersebut. Karena kurang teliti dan kedua belah bagian (atasan dan pegawai) memiliki tanggungjawabnya masing-masing.	Dari atasan maupun sesama pegawai, saling membantu satu sama lain dengan tujuan yang positif. Tidak ada saling tuduh dan diselesaikan dengan sebaik-baiknya.	Adanya permasalahan terjadi dengan pihak eksternal sampai permasalahan antara pribadi pegawai internal bahkan sampai kehidupan pribadi pegawai yang mempengaruhi kinerja. Diselesaikan bersama maupun oleh manajer seorang.

Pertanyaan	Responden 1 (Pa Brata)	Responden 2 (Pa Ronald)	Responden 3 (Bu Litha)	Responden 4 (Pa Sindi)	Responden 5 (Pa Ujang)	Persamaan	Perbedaan
	oleh pegawai. (Keluarga dari pegawai tersebut merasa privasi mereka terganggu oleh sistem kekeluargaan yang diterapkan.)		pihak eksternal.				
8. Tanggung jawab apa yang anda lakukan untuk permasalahan tersebut? Loyalitas	Pertanggung jawaban karyawan berfokus untuk memajukan perusahaan didasarkan pada nilai budaya kekeluargaan yang tinggi. Loyalitas dibangun berdasarkan budaya keluarga yang membuat karyawan merasa bahwa perusahaan adalah milik bersama.	Loyalitas dan tanggung jawab karyawan dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Tanggung jawab karyawan dapat berdampak positif dan mencegah terjadinya permasalahan di perusahaan.	Konfirmasi ulang diperlukan saat terjadi miskomunikasi karena perlu dipastikan bahwa memang jika kesalahan dilakukan oleh pihak PT Ajak Maju maupun pihak eksternal.	Tanggung jawab atas kesalahan harus diambil secara bersama-sama dan harus memiliki pikiran yang terbuka dalam menangani permasalahan tersebut. Loyalitas dianggap penting dalam suatu perusahaan, untuk kelancaran pekerjaan dalam perusahaan.	Tanggung jawab berkaitan dengan loyalitas dalam bekerja.	Tanggung jawab dan loyalitas menjadi poin penting yang diperhatikan oleh PT Ajak Maju ketika menjalankan. Semua responden setuju bahwa tanggung jawab berkaitan dengan loyalitas dalam bekerja ketika ada suatu permasalahan miskomunikasi.	Loyalitas tidak hanya berkorelasi dengan internal saja namun hubungan eksternal juga diperlukan yang namanya loyalitas (loyalitas pelanggan)

Sumber: Data diolah (2022)

Bagian Driver

Masalah 1: telat pengiriman barang

-Responden 1

“... kemarin aja kita kirim barang keluar pulau, nah kita tuh estimasi pengiriman barang tuh hanya tiga empat hari, nyatanya tuh eh sampai barangnya tuh tujuh hari.”

Masalah 2: kurang ketelitian melihat surat jalan

-Responden 4

“... kurang teliti dalam melihat eh surat jalan gitu. (Hmm) Dampaknya itu paling ya kalau misalnya udah dikirim ke customer paling komplain.”

Bagian *Staff Sales & Purchasing*

Masalah 3: alur komunikasi dengan pelanggan yang kurang baik

-Responden 3

“... waktu itu ada kirim barang. Kita kan sebelumnya kan kita terima PO dari customer, kita sudah sesuai eh pengiriman itu berdasarkan PO dari customer. Ternyata sesudah sampai di sana, orang (yang) kita kirim itu katanya info ke kita kalau barang yang kita kirim itu salah dari customer. “

Masalah 4: salah pengiriman barang

-Responden 5

“Iya saya tidak teliti”

-Responden 4

“... salah barang sih. Kebanyakan salah barang.”

-Responden 3

“... barang yang mereka butuhkan itu ternyata tidak sesuai dengan kebutuhan PO yang mereka minta kepada kita.”

Intervensi

Hasil analisa yang dapat disimpulkan dari model *Problem & Solution Tree* bagian permasalahan adalah bahwa kinerja karyawan dikatakan menurun karena *driver* dan *staff sales & purchasing* masing-masing memiliki faktor permasalahan yang mengakibatkan menurunnya kinerja. Untuk *driver* yaitu keterlambatan dalam pengiriman barang pada tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya dan juga dari ketidaktelitian dalam melihat surat jalan. Lalu untuk *staff sales & purchasing* yaitu alur komunikasi dengan pelanggan yang kurang baik dan juga salah input data pengiriman barang.

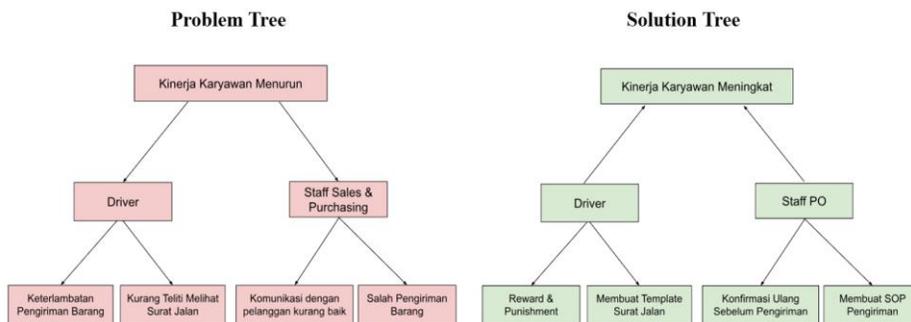
Kemudian hasil analisa yang dapat disimpulkan dari model *Problem & Solution Tree* bagian solusi adalah bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan meningkat jika diberlakukan sistem *reward & punishment* serta membuat template surat jalan bagi *driver*. Selanjutnya untuk *staff sales*

& *purchasing* adalah dengan mengkonfirmasi ulang pesanan sebelum pengiriman dilakukan dan juga dengan membuat SOP pengiriman agar tidak terjadi kesalahan dalam menginput jenis barang yang dipesan sampai alamat dari pembeli.

KESIMPULAN

Dalam kepentingan penyampaian tujuan organisasi yang efektif dan produktif, kinerja karyawan harus diawasi dan di kembangkan ketika ditemui masalah yang dapat menghambat karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Setelah identifikasi masalah pada kinerja karyawan.

Kekurangan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya pasti memiliki sebab dan akibatnya. Yang dapat ditemukan pada masalah penurunan kinerja karyawan pada PT Ajak Maju Andalan Nusantara dapat dilihat dari model *Problem & Solution Tree* yang tertera dibawah ini.



Kata kunci: Pengembangan SDM, Kinerja Karyawan, *Model Problem & Solution Tree*

SARAN

Dengan adanya model *problem and solution tree*, terdapat beberapa masalah yang dapat diminimalisir pada bagian *Staff Sales & Purchasing* serta *Driver* yang akan berinteraksi langsung dengan pelanggan atau pembeli barang di toko PT Ajak Maju Andalan Nusantara.

Penerapan sistem *reward & punishment*, membuat template surat jalan, memastikan komunikasi dan konfirmasi ulang dilakukan sebelum, selagi dan sesudah pengiriman kemudian diperlukan juga pembuatan SOP atau Standar Operasional Prosedur yang terstruktur agar kinerja karyawan dapat menjadi lebih produktif dan mengurangi tingkat kesalahan yang dapat dilakukan oleh karyawan khususnya ketika berinteraksi dengan pelanggan.

Dengan adanya sistem *reward & punishment*, karyawan dapat memberikan peringatan kepada yang melanggar disiplin kerja atau karakteristik pelayanan yang tidak memenuhi standar ketenagakerjaan manajemen memberikan sanksi yang berat kepada karyawan yang melanggar aturan dan disiplin kerja dan yang manajemen memberikan peringatan berupa surat peringatan

yang menunjukkan hasil rendah. Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga apabila reward yang diterima karyawan sesuai dengan harapannya maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Begitu juga dengan punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga apabila punishment yang diberikan sesuai maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Template surat jalan dapat membantu *driver* untuk meningkatkan keefektifan dan keefisienan dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Agar informasi mengenai pengiriman barang dapat dicerna dengan waktu yang singkat dengan lebih akurat.

Melakukan konfirmasi ulang juga sangat penting agar tidak ada miskomunikasi antara pihak perusahaan dan pembeli/ pelanggan. Hal ini pun dapat membantu menghindari kesalahan yang seharusnya tidak terjadi seperti salah input pesanan barang. Dengan konfirmasi ulang, kedua belah pihak dapat menjadi lebih yakin dengan transaksi yang akan dilakukan.

Membuat SOP pengiriman barang dapat mengurangi kesalahan mulai dari *loading* barang kepada transportasi sampai ke perjalanan pengiriman barang bahkan sampai tibanya barang ke tangan pelanggan. Langkah awal sampai langkah akhir dapat diperiksa ulang jika sudah diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

Bangun, Wilson; Tim Perti 1. (2012). *Manajemen sumber daya manusia / disusun oleh, Wilson Bangun; editor, Tim Perti 1*. Jakarta :: Erlangga,.

Wilson Bangun, 1964- (pengarang); Adi Maulana (editor). (2017). *Manajemen sumber daya manusia : hubungan industrial / Wilson Bangun ; editor, Adi Maulana*. Jakarta :: Hak Cipta ©2017 pada Pengarang: Erlangga ,.

Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif / sugiyono*. Bandung: Alfabeta.

Snowdon, W., Schultz, J.T., & Swinburn, B. (2008). Problem and solution trees: a practical approach for identifying potential interventions to improve population nutrition. *Health promotion international*, 23 4, 345-53

Budi Waluyo. (2022). Manajemen Upaya Peningkatan Komitmen Kerja Guru. *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 8(1), 1–9.

Sofiati, E. (2021). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA karyawan. *Ekono Insentif*, 15(1), 34–46. <https://doi.org/10.36787/jei.v15i1.502>

Sugiyono, Prof. Dr. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Edisi 2/Cetakan Ke-29, Februari 2022. @2022, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. (2014). *Memahami penelitian kualitatif*. 2014/Sugiyono. Bandung: Alfabeta (pp. 45–54).