

FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB BERMASALAH KINERJA KARYAWAN

Euis Saribanon
Easynon_e@yahoo.com

Raden Roro Riri Kurniawati
arigunawanriri@gmail.com

ABSTRACT

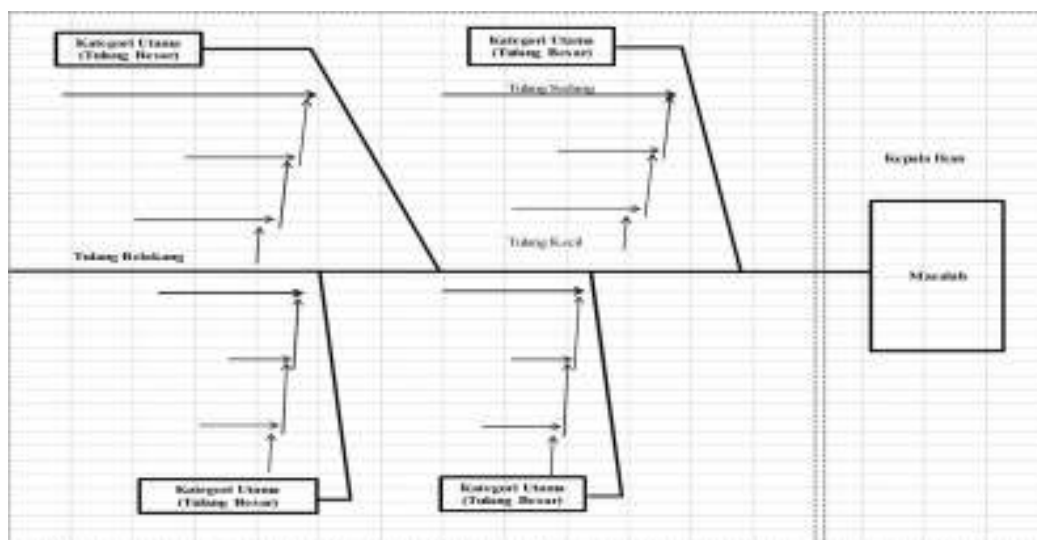
Road Transportation Terminal Unit business is the operational hub terminals in Jakarta. Unit Road Transportation Terminal Unit business has a direct responsibility to the Head of Jakarta Transportation Department which is under and directly responsible to the Governor of DKI Jakarta through the secretary. This study was conducted to determine the performance level of employees of Road Transportation Terminal Unit business in 2013. The study is using the method of fishbone analysis. Analysis and discussion of the results obtained the conclusion that the percentage of main categories for human resources was 55.56%. It stated that the task sequence has not been implemented properly. The percentage of main categories for engine was 58.33%. It stated that the use of an official car to carry out the task of day-today has not been effective yet. Ultimately, the percentage of main categories for motivation was 83.33%. It stated that it is needed to apply a reward and punishment system.

Keywords: *Problematic Factors and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Sebagaimana kita ketahui, perusahaan dapat beroperasi dengan maksimal tidak lepas dari kerja keras seluruh individu yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, faktor sumber daya manusia baik secara langsung maupun tidak langsung memegang peran penting dan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap suatu perusahaan. Kemajuan suatu perusahaan akan terlihat sangat jelas apabila dapat memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya manusia secara tepat, sehingga, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah merupakan kerja keras dari seluruh individu yang terlibat di dalamnya. Kinerja karyawan

menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya manusia/karyawan yang dimilikinya. Apabila kinerja karyawan tinggi, maka, keberhasilan untuk pencapaian suatu tujuan organisasi lebih terbuka lebar. Akan tetapi apabila kinerja karyawan menurun, maka, bisa mengakibatkan kemunduran bahkan dapat mengakibatkan suatu perusahaan bangkrut. Dalam hal ini, unit Pengelola Terminal Angkutan Jalan adalah merupakan pusat operasional terminal-terminal yang ada di DKI Jakarta. Unit ini memiliki tanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Perhubungan DKI Jakarta yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui sekretaris daerah. Selaras dengan itu, unit ini juga berbentuk organisasi lini. Oleh sebab itu, harus senantiasa meningkatkan pengawasan melekat secara ketat terhadap kegiatan dan kedisiplinan kerja karyawannya. Dengan kata lain, adanya koordinasi yang andal dapat mempermudah rasa solidaritas dan *espirit de corps* pada karyawan, karena saling mengenal. Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah kualitatif dan kuantitatif (Sugiyono, 2012), selanjutnya, untuk menganalisis data penulis menggunakan analisis diagram sebab akibat, sedang alat ukur penelitian yang berupa angket/kuesioner penelitian digunakan skala Guttman, (Sugiyono, 2012)



Sumber Data : Gasperz (2006:140-150)

Gambar 1. Bentuk Umum Diagram Sebab Akibat

Kisi-kisi instrumen penelitian yang digunakan oleh penulis pada saat membuat kuesioner terdapat di Tabel 1.

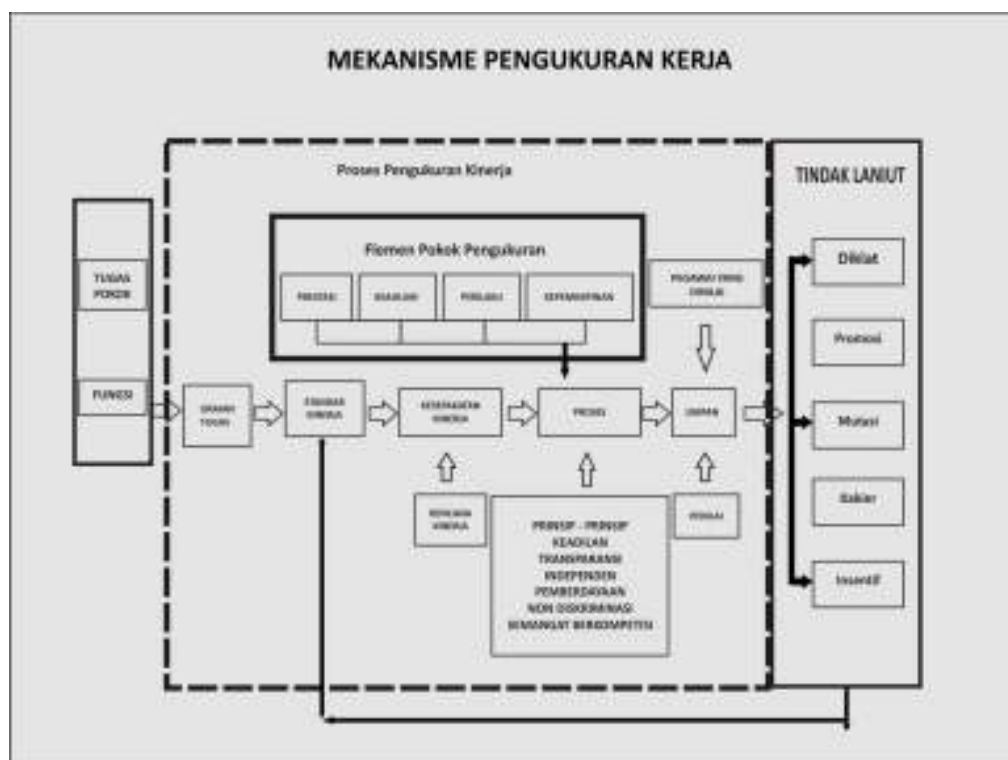
Tabel 1 Kisi-kisi Instrument Penelitian

Karakteristik Produktivitas (Akibat)	Kategori Utama (Faktor Penyebab)	Tipe Kategori Utama (Tipe Faktor Penyebab)	Item Pertanyaan
Terjadinya penyebab bermasalah di UP TAJ Rawamangun pada tahun 2013	1. SDM (<i>Man</i>)	A. Karyawan	1A
		B. Pelatihan	1B
		C. Kompetensi	1C
	2. Metode (<i>Method</i>)	A. Agenda Kerja	2A
		B. Keahlian Kerja	2B
	3. Mesin (<i>Meachines</i>)	A. Mobil Dinas	3A
		B. Komputer	3B
	4. Media (<i>Media</i>)	A. Keamanan&kenyamanan	4A
	5. Motivasi (<i>Motivation</i>)	A. Punish & Reward	5A
		B. Penilaian kerja	5B
	6. Keuangan (<i>Money</i>)	A. Pendapatan/upah	6A

Sumber : diolah oleh penulis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Karyawan Pada UP Terminal Angkutan Jalan Dinas Perhubungan Provinsi Dki Jakarta 2013. Berdasarkan hasil Pendataan di UP Terminal Rawamangun, diketahui bahwa pegawai berjumlah 43 orang, secara konseptual dan empiris, pengukuran kinerja individualnya berhubungan erat dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja, uraian tugas dan standar kinerja pegawai negeri sipil. Selanjutnya, proses pengukuran kinerja dimulai dari tugas pokok dan fungsi unit kerja pegawai, kemudian merumuskan uraian tugas (*job description*) baik yang menduduki jabatan struktural maupun tenaga pelaksana, termasuk pejabat fungsional --- dan uraian tugas menjadi dasar dalam perumusan.



Gambar 2 Mekanisme pengukuran kinerja

Sumber : UP TAJ Rawamangun

Standar kinerja pegawai. Tahap selanjutnya, proses pengisian kesepakatan kinerja antara pegawai dengan atasan langsungnya yang memuat: 1) Data pribadi pegawai yang akan dinilai; 2) Data pejabat penilai; 3) Data atasan pejabat penilai; 4) Uraian tugas pegawai; 5) Standar kinerja pegawai; 6) Rincian tugas yang disepakati; 7) Target output yang akan dicapai; 9) Potensi pegawai (kekurangan dan kelemahan); 9) Pendidikan dan Pelatihan yang dibutuhkan; 10) Sarana kerjayang dibutuhkan; dan 11) Catatan. Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan oleh *assessment center*.

Analisis Faktor–Faktor Utama Penyebab Bermasalah Pada UP Terminal Angkutan Jalan Rawamangun Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta 2013.

Dalam rangka menganalisis faktor-faktor kategori utama dan penyebab bermasalah pada UP TAJ Rawamangun 2013, maka, penulis melakukan pendekatan terhadap seluruh karyawan, melakukan observasi dengan

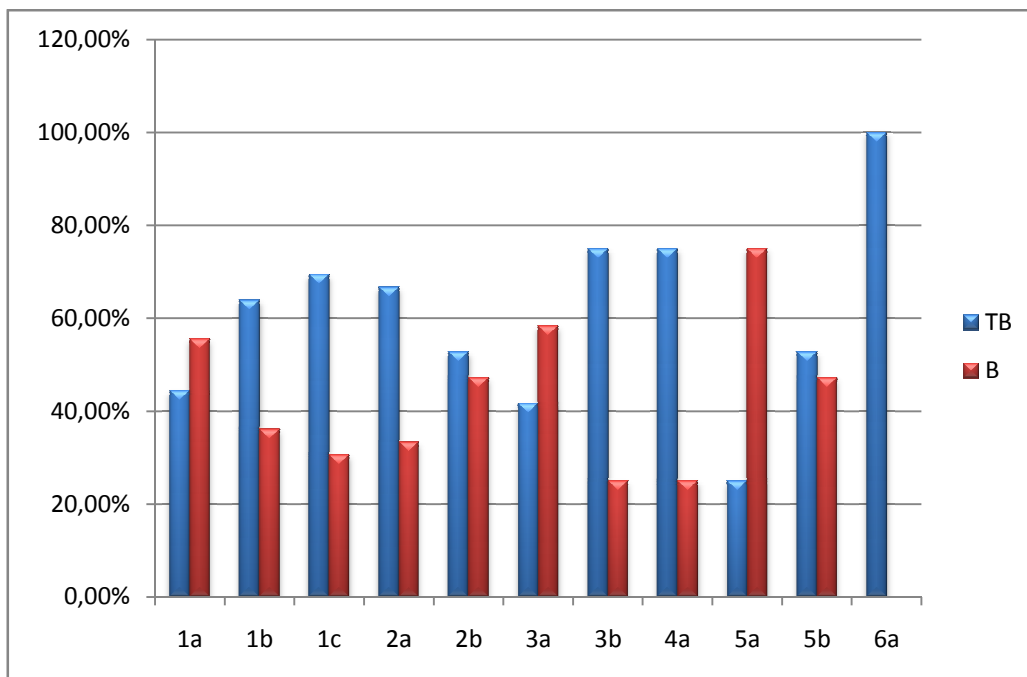
Faktor-Faktor Penyebab Bermasalah Kinerja Karyawan

mengamati apa saja yang terjadi, setelah itu membuat kuesioner serta melakukan wawancara dengan karyawan untuk memperoleh informasi dengan keterkaitan faktor-faktor penyebab bermasalah.

Tabel 2 Menentukan Item Pernyataan Tipe Faktor Penyebab yang Bermasalah

No	Item Pertanyaan Tipe Faktor Penyebab	Jawaban		Jawaban %		Ket.
		Ya	Tidak	Ya	Tidak	
		1	2	3=No.1 /36x100%	4=100% -No.3	
	SDM					
1A	Apakah urutan tugas/jobdesk yang anda terima sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya?	16	20	44,44%	55,56%	B
1B	Apakah pernah diadakan pelatihan -pelatihan untuk peningkatan ketrampilan karyawan?	23	13	63,89%	36,11 %	TB
1C	Dengan kompetensi yang anda miliki apakah menjanjikan jenjang karir yang lebih baik?	25	11	69,44%	30,56%	TB
	Metode					
2A	Dalam pelaksanaan kerja anda apakah sudah sesuai dengan TUPOKSI yang ada?	24	12	66,67%	33,33%	TB
2B	Untuk menjalankan agenda kerja, apakah keahlian anda sudah sesuai dengan posisi berkerja sekarang?	19	17	52,78	47,22%	TB
	Media					
3A	Untuk pelaksanaan kerja dalam keseharian apakah perangkat kerja yang disediakan sesuai kebutuhan anda?	15	21	41,67%	58,33%	B
3B	Siapkah saudara bera daptasi, bila suatu saat dilakukn penggunaan pralatan/program yang lebih canggih/modern?	27	9	75,00%	25,00%	TB
	Media					
4A	Untuk kenyamanan dan keamanan dilingkungan tempat anda bekerja apakah telah sesuai dengan kelayakan?	27	9	75,00%	25,00%	TB
	Motivasi					
5A	Apakah ada sistem <i>reward & punishment</i> ditempat anda berkerja selama ini?	9	27	25,00%	75,00%	B
5B	Dalam memberikan	19	17	52,78%	47,22%	TB
	Keuangan					
6A	Pada unit kerja sekarang, apakah pendapatan sudah sesuai dengan harapan anda?	36	0	100%	0%	TB

Sumber data : Kuesioner yang diolah oleh penulis



Gambar 3 :Diagram Seluruh Tipe Faktor Penyebab

Sumber data kuesioner diolah oleh penulis

Keterangan : TB (Tidak Bermasalah)

B (Bermasalah)

Berdasarkan tabel di atas, maka, dapat diketahui bahwa dengan mencari faktor-faktor penyebab bermasalah, sebagaimana tertuang pada Tabel 2 dan Gambar 3, dari 36 jumlah kuesioner yang terisi dengan baik, masing-masing memberikan penjelasan Ya atau Tidak terhadap kategori penyebab sebagai berikut :Pada Tabel 2 dan Gambar 3 di atas dapat terlihat bahwa dari 11 (sebelas) faktor penyebab atau variabel yang penulis tampilkan, ternyata, ada 9 (sembilan) variabel yang tidak bermasalah, yaitu 1b (Apakah pernah diadakan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan keterampilan karyawan), 1c (Dengan kompetensi yang Anda miliki, apakah menjanjikan jenjang karir yang lebih baik), 2a (Dalam pelaksanaan kerja, apakah Anda sudah sesuai dengan TUPOKSI yang ada), 2b (Untuk menjalankan agenda kerja apakah keahlian anda sudah sesuai dengan posisi bekerja sekarang), , 3b (Siapkah Anda beradaptasi bila suatu saat dilakukan penggunaan peralatan/program yang canggih/modern), 4a (Untuk kenyamanan dan keamanan dilingkungan tempat Anda bekerja apakah telah sesuai dengan kelayakan), 5b (Dalam memberikan penilaian kerja apakah

sudah objektif bagi Anda), 6a (Pada unit kerja sekarang apakah pendapatan sudah sesuai dengan harapan Anda) dan bukan menjadi faktor penyebab yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Ukuran yang penulis gunakan untuk mengkategorikan sebuah variabel itu bermasalah atau tidak, adalah berdasarkan jumlah jawaban responden “Ya” atau “Tidak”. Jika jawaban “Ya” lebih banyak dari jawaban “Tidak” ($Y_a > 50\%$), maka, variabel itu dikategorikan “Tidak Bermasalah (TB)”. Namun, jika jawaban “Ya” lebih sedikit dari pada “Tidak” ($Y_a < 50\%$), maka, variabel itu “Bermasalah (B)”.

Berikut penulis akan menganalisis jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner:

1. Pernyataan 1a; apakah urutan tugas/*jobdesk* yang Anda terima sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya, sebanyak 16 orang atau 44,44% menyatakan urutan tugas/*jobdesk* yang diterima tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, dan sisanya 20 orang atau 55,56% urutan tugas/*jobdesk* yang diterima sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Jadi dapat disimpulkan faktor penyebab bermasalah adalah karena tidak sesuai URTUK dengan tugas yang dikerjakan.
2. Pernyataan 1b; apakah pernah diadakan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan keterampilan karyawan, sebanyak 23 orang atau 63,89% menyatakan pernah diadakan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan keterampilan karyawan, dan sisanya 13 orang atau 36,11% menyatakan belum pernah diadakan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan keterampilan karyawan. Jadi dapat disimpulkan, pernah diadakan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan keterampilan karyawan, namun, tidak merupakan faktor penyebab bermasalah yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
3. Pernyataan 1c; dengan kompetensi yang Anda miliki apakah menjanjikan jenjang karir yang lebih baik, sebanyak 25 orang atau 69,44% menyatakan dengan kompetensi yang dimiliki menjanjikan jenjang karir yang lebih baik, dan sisanya 11 orang atau 30,56% menyatakan tidak menjanjikan jenjang karir yang lebih baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan kompetensi yang dimiliki karyawan menjanjikan jenjang karir yang lebih baik, dan bukan merupakan faktor penyebab bermasalah yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
4. Pernyataan 2a; dalam pelaksanaan kerja di unit kerja Anda apakah sudah sesuai dengan TUPOKSI yang ada, sebanyak 24 orang atau

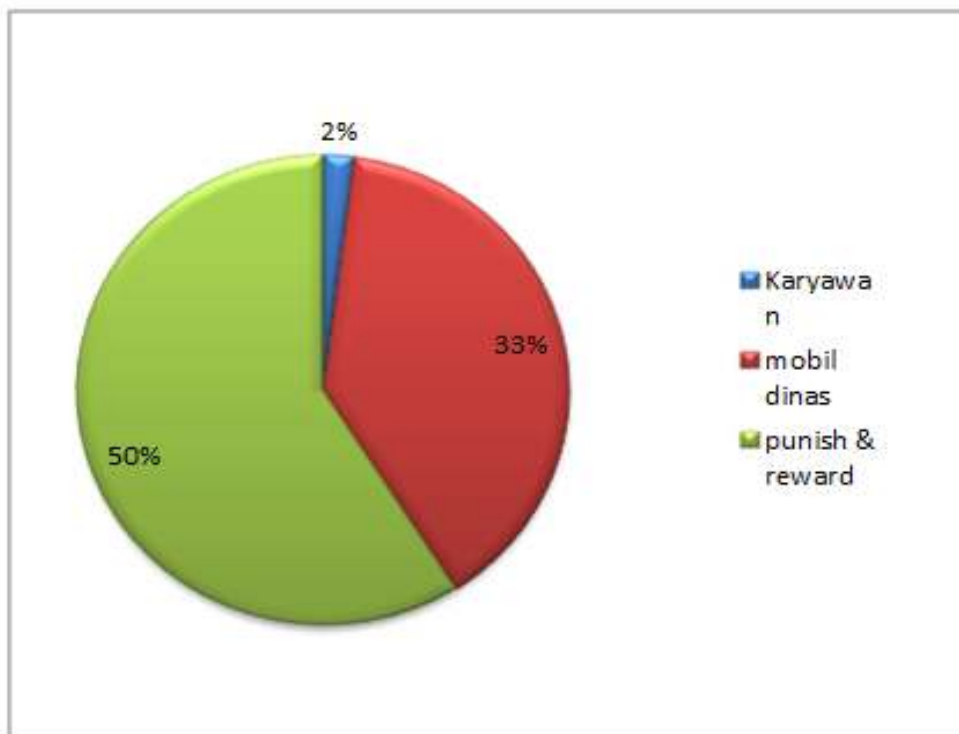
- 66,67% menyatakan dalam pelaksanaan kerja sudah sesuai dengan TUPOKSI yang ada, dan sisanya 12 orang atau 33,33% menyatakan belum sesuai dengan TUPOKSI yang ada. Jadi dapat disimpulkan, bahwa pelaksanaan kerja di unit kerja sudah sesuai dengan TUPOKSI yang ada dan bukan merupakan faktor penyebab bermasalah yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
5. Pernyataan 2b; untuk menjalankan agenda kerja, apakah keahlian Anda sudah sesuai dengan posisi berkerja sekarang, sebanyak 19 orang atau 52,78% menyatakan keahlian yang dimiliki sesuai dengan posisi berkerja sekarang, dan sisanya 17 orang atau 47,22% menyatakan keahliannya belum sesuai dengan posisi berkerja sekarang. Jadi dapat disimpulkan keahlian sebagian besar karyawan sudah sesuai dengan posisi berkerja sekarang dan hal tersebut bukan merupakan faktor penyebab bermasalah yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
 6. Pernyataan 3a; untuk pelaksanaan kerja dalam keseharian apakah perangkat kerja yang disediakan sudah sesuai dengan kebutuhan Anda, sebanyak 15 orang atau 41,67% menyatakan untuk pelaksanaan kerja dalam keseharian seperti mobil dinas (perangkat kerja) yang disediakan sudah sesuai dengan kebutuhan, dan sebanyak 21 orang atau 58,33% tidak sesuai dengan kebutuhan. Jadi dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi faktor penyebab bermasalah adalah karena kurangnya kendaraan mobil dinas.
 7. Pernyataan 3b; siapkah Anda beradaptasi, bila suatu saat dilakukan penggunaan peralatan/program yang lebih canggih/modern, sebanyak 27 orang atau 75,00% menyatakan siap beradaptasi, dan sisanya 9 orang atau 25,00% menyatakan belum siap beradaptasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan siap beradaptasi bila suatu saat dilakukan penggunaan peralatan/program yang lebih canggih/modern, dan hal ini bukan merupakan faktor penyebab bermasalah.
 8. Pernyataan 4a; untuk kenyamanan dan keamanan dilingkungan tempat Anda bekerja apakah telah sesuai dengan kelayakan, sebanyak 27 orang atau 75,00% menyatakan sudah sesuai dengan kelayakan, dan sisanya 9 orang atau 25,00% menyatakan belum sesuai dengan kelayakan. Jadi dapat disimpulkan bahwa untuk nyaman dan keamanan dilingkungan tempat kerja sudah sesuai dengan kelayakan dan bukan merupakan faktor penyebab bermasalah.

9. Pernyataan 5a; apakah ada sistem *reward & punishment* ditempat Anda bekerja selama ini, sebanyak 9 orang atau 25,00% menyatakan ada sistem *reward & punishment*, dan sisanya 27 orang atau 75,00% menyatakan tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa hal ini merupakan faktor penyebab bermasalah.
10. Pernyataan 5b; dalam memberikan penilaian kerja apakah sudah objektif bagi Anda, sebanyak 19 orang atau 52,78% menyatakan sudah objektif, dan sisanya 17 orang atau 47,22% menyatakan tidak objektif. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan penilaian kerja sudah objektif dan hal ini bukan faktor penyebab bermasalah.
11. Pernyataan 6a; pada unit kerja sekarang, apakah pendapatan Anda sudah sesuai dengan harapan, sebanyak 36 orang atau 100 % menyatakan pendapatan yang diberikan sudah sesuai harapan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendapatan yang diberikan sudah sesuai harapan karyawan dan hal ini bukan merupakan faktor penyebab bermasalah

Tabel 3 Pembobotan Untuk Menetapkan Ranking (Tipe Kategori Utama Yang Bermasalah)

No	Item Pertanyaan Tipe Faktor Penyebab	%	Urutan (1)	Urutan kebalikan (2)	Nilai bobot (3)	Ranking Tipe Kategori Utama
1A	SDM Urutan tugas/ <i>jobdesk</i> yang anda terima belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.	55,56%	3	1	0,167	Karyawan (3)
3A	Mesin Untuk pelaksanaan kerja dalam keseharian seperti mobil dinas (perangkat kerja) penggunaannya belum efektif	58,33%	2	2	0,333	Mobil dinas (2)
5A	Motivasi Perlu adanya sistem <i>reward&punishment</i> di tempat berkerja selama ini	83,33%	1	3	0,5	<i>Punish & reward</i> (1)
	Total		6 ($\Sigma 1$)		1,000	

Keterangan : (1) merupakan urutan permasalahan, yang harus ditotal/dijumlah ($\Sigma 1$) untuk dibagi oleh urutan kebalikan, untuk memperoleh nilai bobot, (2) merupakan urutan kebalikan permasalahan yang harus di balik untuk menentukan bobot, (3) merupakan nilai bobot, yang didapat dari perbandingan antara masing-masing urutan kebalikan (2) dengan total urutan ($\Sigma 1$) ($3=2/(\Sigma 1)$) Sumber data : diolah penulis



Gambar 4Diagram Tipe Kategori Utama Faktor Penyebab Bermasalah Menurut Ranking

Sumber : Diolah oleh penulis

Berdasarkan Tabel 3 dan Gambar 4, maka, penulis dapat menyimpulkan bahwa kategori utama *Motivas* merupakan faktor utama yang bermasalah dan perlu diperhatikan karena menempati ranking 1 --- sedang kategori utama berikutnya adalah *Machine* yang menempati ranking 2 --- dan kategori utama yang terakhir adalah *Man power* yang menempati ranking 3.. Selanjutnya, penulis akan menguraikan kategori utama faktor penyebab bermasalah, serta berusaha menemukan jawabannya dengan langkah *five whys keys* (mencari akar permasalahan utama) pada pembahasan berikut ini.

Analisis Kategori Utama Faktor Penyebab yang Bermasalah.

Tabel 4 Five Whys Keys Perlu adanya sistem *reward & punishment* ditempat berkerja selama ini

Kategori Utama (Tulang Besar)	Tipe Kategori Utama (Tulang Sedang)	Five Whys Keys	Jawaban Akar Penyebab Masalah (Tulang Kecil)
1 Motivasi	5A Punish & reward	Mengapa tidak diterapkan sistem <i>reward & punishment</i> ?	Sebab belum dituangkan dalam peraturan yang baku (Akar Permasalahan 1)
		Mengapa belum dituangkan dalam peraturan yang baku?	Sebab kurang/tidak ada iktikad baik dari yang berwenang untuk menuangkan aturan <i>reward & punishment</i> secara baku dan tertulis (Akar Permasalahan 2)
		Mengapa kurang/tidak ada iktikad baik dari yang berwenang untuk menuangkan aturan <i>reward & punishment</i> secara baku dan tertulis?	Sebab bila <i>reward & punishment</i> dituangkan secara baku dan tertulis, mereka (penyusun aturan) akan terkena aturan itu sendiri (Akar Permasalahan 3)
		Mengapa bila <i>reward & punishment</i> dituangkan secara baku dan tertulis, mereka (penyusun aturan) akan terkena aturan itu sendiri?	Sebab diprediksi secara umum banyak penyusun aturan yang kurang bersih/jujur (Akar Permasalahan 4)
		Mengapa diprediksi secara umum banyak penyusun aturan yang kurang bersih/jujur?	Sebab saat rekrutmen tidak ketat dan lingkungan kerja kurang mendukung bila berlaku jujur/bersih (Akar Masalah Utama)

Sumber : Diolah oleh penulis

Tabel 5 Five Whys Keys Untuk pelaksanaan kerja dalam keseharian seperti mobil dinas (perangkat kerja) penggunaannya belum efektif

Kategori Utama (Tulang Besar)	Tipe Kategori Utama (Tulang Sedang)	Five Whys Keys	Jawaban Akar Penyebab Masalah (Tulang Kecil)
2 Mesin	3A Mobil dinas	Mengapa penggunaan mobil dinas kurang efektif?	Sebab penggunaan mobil dinas belum dituangkan dalam peraturan baku dan tertulis (Akar Permasalahan 1)
		Mengapa penggunaan mobil dinas belum dituangkan dalam peraturan baku dan tertulis?	Sebab instansi/upt terkait menggerakkan fleksibilitas penggunaan mobil dinas kepada holdernya (Akar Permasalahan 2)
		Mengapa instansi/upt terkait menggerakkan fleksibilitas penggunaan mobil dinas kepada holdernya?	Sebab holdernya lebih tahu tingkat kepentingan penggunaan kendaraan dinas tetapi tidak ingin berbagi penggunaannya (Akar Permasalahan 3)
		Mengapa holdernya lebih tahu tingkat kepentingan penggunaan kendaraan dinas tetapi tidak ingin berbagi penggunaannya?	Sebab mereka abdi negara yang mempunyai jabatan yang lebih tinggi dan berkuasa (Akar Permasalahan 4)
		Mengapa mereka abdi negara yang mempunyai jabatan yang lebih tinggi dan berkuasa?	Sebab ego dari holder itu sendiri dan hanya dipakai untuk kepentingan holdernya (Akar Masalah Utama)

Sumber : Diolah oleh penulis

Tabel 6 Five Whys Keys Urutan tugas/*jobdesk* yang Anda terima belum dilaksanakan sebagaimana mestinya

Kategori Utama (Tulang Besar)	Tipe Kategori Utama (Tulang Sedang)	Five Whys Keys	Jawaban Akar Penyebab Masalah (Tulang Kecil)
3 <i>Man power</i>	1A Karyawan	Mengapa terjadi ketidaksesuaian antara urutan tugas dengan tugas yang dilaksanakan?	Sebab kurangnya pengawasan pelaksanaan kerja lingkungan di UPT (Akar Permasalahan 1)
		Mengapa kurangnya pengawasan pelaksanaan kerja lingkungan di UPT?	Sebab kurangnya perhatian dan kemampuan pimpinan UPT terhadap pelaksanaan kerja tiap bawahan (Akar Permasalahan 2)
		Mengapa kurangnya perhatian dan kemampuan pimpinan UPT terhadap pelaksanaan kerja tiap bawahan?	Sebab pimpinan UPT menganggap yang penting tugas bisa selesai dilaksanakan (Akar Permasalahan 3)
		Mengapa pimpinan UPT menganggap yang penting tugas bisa selesai dilaksanakan?	Sebab tidak ada perbedaan antara karyawan yang rajin dan tidak rajin (Akar Permasalahan 4)
		Mengapa tidak ada perbedaan antara karyawan yang rajin dan tidak rajin?	Sebab tidak ada penerapan <i>reward & punishment</i> (Akar Masalah Utama)

Sumber : Diolah oleh penulis

Tabel 7 Five Whys Keys Akar Permasalahan Utama Penyebab Adanya Sistem *Punish & Reward* Sangat Penting Bagi Karyawan

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan	Akar Permasalahan Utama
Motivasi	Perlu adanya sistem <i>reward & punishment</i> ditempat berkerja selama ini.	1. Belum dituangkan dalam peraturan yang baku	Saat rekrutmen tidak ketat dan lingkungan kerja kurang mendukung bila berlaku jujur/bersih
		2. Kurang/tidak ada iktikad baik dari yang berwenang untuk menuangkan aturan <i>reward & punishment</i> secara baku dan tertulis	
		3. Bila <i>reward & punishment</i> dituangkan secara baku dan tertulis, mereka (penyusunan aturan) akan terkena aturan itu sendiri	
		4. Diprediksi secara umum banyak penyusun aturan yang kurang bersih/jujur	
		5. Saat rekrutmen tidak ketat dan lingkungan kerja kurang mendukung bila berlaku jujur/bersih	

Sumber : Diolah oleh penulis

Tabel 8 Five Whys Keys Akar Permasalahan Utama Penyebab Untuk Pelaksanaan Kerja Dalam Keseharian Seperti Mobil Dinas (perangkat kerja) Penggunaannya Belum Efektif

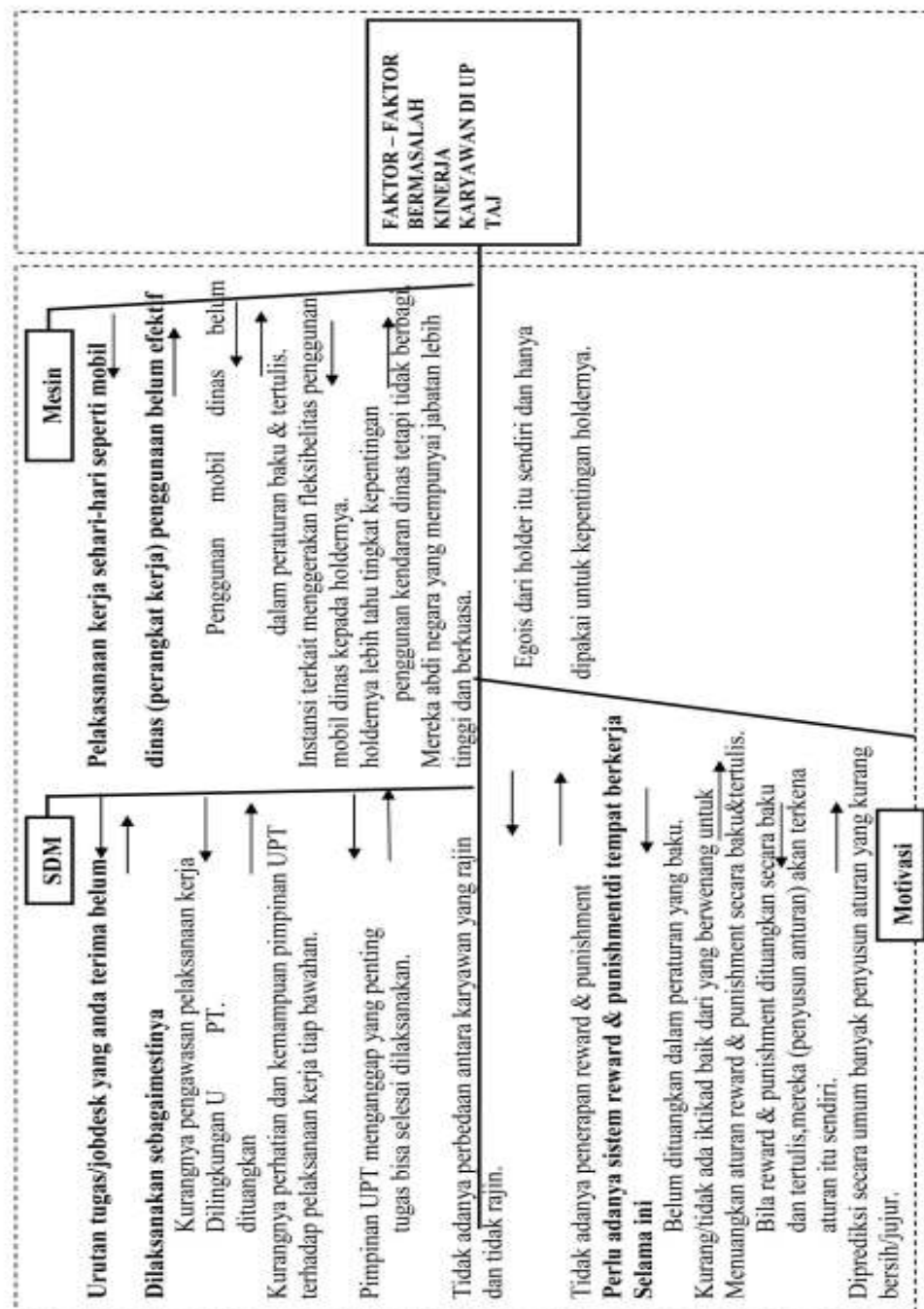
Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan	Akar Permasalahan Utama
Mesin	Untuk pelaksanaan kerja dalam keseharian seperti mobil dinas (perangkat kerja) penggunaannya belum efektif	1. Penggunaan mobil dinas belum dituangkan dalam peraturan baku dan tertulis	Egois dari holder itu sendiri dan hanya dipakai untuk kepentingan holdernya
		2. Instansi/upt terkait menggerakkan fleksibilitas dalam penggunaan mobil dinas kepada holdernya	
		3. Holdernya lebih tahu tingkat kepentingan penggunaan kendaraan dinas tetapi tidak ingin berbagi penggunaanya	
		4. Mereka abdi negara yang mempunyai jabatan yang lebih tinggi dan berkuasa	
		5. Egois dari holder itu sendiri dan hanya dipakai untuk kepentingan holdernya	

Sumber : Diolah oleh penulis

Tabel 9 Five Whys Keys Akar Permasalahan Utama Penyebab Urutan Tugas/Jobdesk yang Anda Terima Belum Dilaksanakan Sebagaimana Mestinya

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan	Akar Permasalahan Utama
<i>Man power</i>	Urutan tugas/ <i>jobdesk</i> yang Anda terima belum dilaksanakan sebagaimana mestinya	1. Kurangnya pengawasan pelaksanaan kerja lingkungan di UPT	Tidak ada penerapan <i>reward & punishment</i>
		2. Kurangnya perhatian dan kemampuan pimpinan UPT terhadap pelaksanaan kerja tiap bawahan	
		3. Pimpinan UPT menganggap yang penting tugas bisa selesai dilaksanakan	
		4. Tidak ada perbedaan antara karyawan yang rajin dan tidak rajin	
		5. Tidak ada penerapan <i>reward & punishment</i>	

Sumber : Diolah oleh penulis



Gambar 5 Diagram Sebab Akibat Penyebab yang Bermasalah

Analisis Tindakan Efektif atau Solusi Terhadap Akar Permasalahan Faktor Penyebab Bermasalah

Berdasarkan Tabel 4 sampai dengan Tabel 9, maka, penulis mencoba untuk mencari tindakan yang efektif berupa solusi terhadap akar permasalahan yang menyebabkan atau yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Adapun, solusi yang penulis buat merupakan rangkuman berdasarkan pengamatan langsung di lapangan maupun hasil wawancara kepada beberapa pihak. Berikut penulis sajikan solusi berupa tindakan-tindakan efektif untuk mengatasi masalah yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan sebagaimana yang tergambar pada Tabel 10 sampai dengan Tabel 12.

Tabel 10 Tindakan Efektif atau Solusi Akar Permasalahan Utama Dengan Kategori Utama Metode

Ranking Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif atau Solusi
1 Motivasi	5A <i>Punishment & reward</i>	Saat rekrutmen tidak ketat dan lingkungan kerja kurang mendukung bila berlaku jujur/bersih	UP TAJ harus menerapkan atau diberlakukan adanya sistem <i>punishment & reward</i> agar karyawan menjadi semangat

Tabel 11 Tindakan Efektif atau Solusi Akar Permasalahan Utama Dengan Kategori Utama Media

Ranking Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif atau Solusi
2 Mesin	3A <i>Mobil dinas</i>	Egois dari holder itu sendiri dan hanya dipakai untuk kepentingan holdernya	Pemimpin yang lebih tinggi lengkap dengan berbagai fasilitas yang memberikan kenyamanan harus berbagi kendaraan dinas kepada bawahan yang memerlukan

Tabel 12 Tindakan Efektif atau Solusi Akar Permasalahan Utama Dengan Kategori Utama SDM

Ranking Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif atau Solusi
3 SDM	1A Karyawan	Tidak ada penerapan <i>reward & punishment</i>	Diberikan sanksi terhadap karyawan sehingga karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya

SIMPULAN

Setelah di analisis sampai akar penyebab bermasalah, ternyata terdapat beberapa faktor-faktor penyebab utama bermasalah pada UP TAJ, di antaranya adalah kategori utama SDM dengan persentansi jawaban sebesar 55,56% dan dinyatakan bahwa urutan tugas belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, selanjutnya, kategori utama MESIN memiliki persentasi jawaban sebesar 58,33% dan dinyatakan bahwa untuk pelaksanaan kerja keseharian dalam hal ini penggunaan mobil dinas belum efektif, akhirnya, kategori utama MOTIVASI dengan persentasi jawaban sebesar 83,33% dinyatakan bahwa perlu diterapkan sistem *reward and punishment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas salim. 2002. *Manajemen Transportasi*, cetakan keenam, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Coulter, Mary & Stephen P. Robbins. 2010, *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta.
- George Terry dan Leslie W. Rue. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*, cetakan keenam Erlangga, Jakarta.
- Malayu S.P Hasibuan. 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian & Masalah*, Jilid I, Edisi Kedua, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- M. Manullang. 2005. *Dasar-dasar manajemen*, cetakan kedua puluh, Gadjah Mada University Press.
- Nasution, HMN .2008. *Manajemen Transportasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian kombinasi*, cetakan ketiga, Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handok. 2003, *MANAJEMEN*, Jilid II, Edisi 2, penerbit BPFE Yogyakarta.
- Vincent Gaspersz. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi*, cetakan keempat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*, Edisi kesatu, Raja Grafindo Persada, Jakarta.