

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

CV. Sinar Harapan didirikan oleh H. Saddam Husein pada tahun 2000 dan pada saat bergerak dibidang manufaktur hanya memproduksi tepung onggok (Limbah singkong) sampai 2004. Pada tahun 2005, CV. Sinar Harapan pimpinan diganti oleh Hj. Zubaidah dan pada saat itu juga beliau mengganti semua sistem produksi yang ada pada perusahaan karena dianggap kurang efektif dan dirasa lamban dalam memproduksi. Pada tahun 2007 tepatnya tanggal 12 Agustus CV. Sinar Harapan menambah produk yakni memproduksi tempurung kelapa (batok kelapa) dan kulit kayu hingga saat ini masih tetap belum ada pergantian baik sistem, kepemimpinan maupun hasil produksi.

CV. Sinar Harapan memiliki visi dan misi yaitu menciptakan lingkungan yang bersih dengan mengelola limbah menjadi barang yang lebih bermanfaat. CV. Sinar Harapan pernah meraih penghargaan sebagai TBS Reckit Benkiser pada tahun 2012-2013. Sampai pada saat ini CV. Sinar Harapan memiliki karyawan sebanyak 50 orang dan dibagi menjadi 2 shift per harinya dengan jam kerja mulai pukul 07.00 WB sampai 16.00 WIB. Dengan jam kerja selama kurang lebih 7 jam, perusahaan ini mampu memproduksi sebanyak 15 ton hasil produk mereka setiap harinya. Saat ini, perusahaan tersebut menggunakan bantuan 3 mesin pelebur batok kelapa yang membutuhkan 6 tenaga kerja di setiap mesinnya. Dari awal berdiri, perusahaan ini menggunakan modal awal dari kantong pribadi pimpinan sendiri. Pada saat ini biaya operasional tiap hari kurang lebih 7.000.000 terhitung dengan beban humer mill.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian merupakan seorang narasumber yang memiliki informasi terkait dengan beberapa hal yang sedang diteliti. Pada penelitian ini menggunakan beberapa informan sebagai sumber data. Informan tersebut memiliki informasi yang dibutuhkan peneliti, karena informan dalam kesehariannya senantiasa berhubungan dengan permasalahan yang sedang peneliti teliti. Peneliti menggunakan teknik purposive. Teknik purposive adalah teknik yang digunakan dalam melakukan wawancara dengan mengetahui narasumber yang akan diwawancarai (Dewantoro, 2019). Narasumber atau informan dalam penelitian ini dibagi menjadi 3 yaitu informan kunci, informan utama dan informan pendukung. Jumlah dari seluruh iforman dalam penelitian ini adalah 6 orang. Para informan tersebut adalah antara lain:

Tabel 4.1 Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan	Keterangan
1.	Ali Arizal	Pemimpin Cv. Sinar Harapan	Informan Kunci
2.	Sirot Al-Mustaqim	Kepala Bagian Produksi	Informan Utama
3.	Rozi	Kepala Bagian Mekanik	Informan Utama
4.	Abdul Wahid	Kepala Bagian Pengemasan	Informan Pendukung
5.	Husni Mubarak	Kepala Bagian Bendahara	Informan Pendukung

4.3 Deskripsi Jawaban Responden

Dalam penelitian ini peneliti telah memberikan beberapa pertanyaan kepada para narasumber dan telah mendapatkan jawaban sesuai dengan harapan peneliti. Narasumber yang pertama adalah pimpinan dari Divisi Operasional

CV. Sinar Harapan, pertanyaan yang diajukan kepada pimpinan Divisi Operasional ini bertujuan untuk mengetahui variasi implementasi strategi pada CV Sinar Harapan.

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi terkait penentuan kriteria kerja, penyesuaian kriteria kerja dan penempatan staff ?	Pasang lowongan, wawancara langsung terhadap yg bersangkutan.
2.	Bagaimana proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terkait mentoring, pengembangan karir dan pertukaran job desk?	Pengembangan tidak bisa dilakukan sembarangan, harus terencana sesuai bidang keahlian.
3.	Bagaimana hubungan antar karyawan terkait orientasi karyawan baru, mengklarifikasi tanggung jawab dan kewajiban serta menemukan masalah personel kritikal ?	Arahan yang baik dari yang lama.karna yg baru butuh proses pemahaman perbedaan sistem dan kenerja.
4.	Bagaimana imbalan yang diberikan oleh CV Sinar Harapan terkait penyesuaian bonus dan penyesuaian kontribusi karyawan ?	Yang kita berikan bonus tahunan sesuai keahliannya, prestasi,dan bonus retensi.

Narasumber yang kedua yaitu pimpinan Divisi Operasional CV Sinar Harapan, pertanyaan yang diajukan kepada pimpinan divisi operasional bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi yang cocok pada CV Sinar Harapan.

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana ukuran pabrik yang terdapat pada CV Sinar Harapan terkait penempatan mesin, jumlah mesin, alur produksi dan lokasi pabrik?	<p>a. Terdapat 3 mesin penggiling batok dan 1 mesin mixer tepung batok</p> <p>b. Bahan baku (batok) dari gudang batok dipindahkan ke tempat produksi kemudian di sortir untuk digiling/diproduksi menjadi tepung setelah itu dipack sesuai permintaan pesanan dan disimpan ke gudang penyimpanan produk untuk dikirim.</p> <p>c. Lokasi pabrik terletak di jl. Semeru, Dsn. Sreber, Desa Purwosono, Kec. Sumbersuko</p>
2.	Bagaimana pengendalian persediaan yang terdapat pada CV Sinar Harapan terkait ukuran persediaan, jumlah permintaan, dan jumlah produksi ?	<p>a. Ukuran persediaan 50 kg per karung</p> <p>b. Jumlah permintaan per minggu 34.000 kg atau 1 truk gandeng.</p> <p>c. Jumlah produksi per hari 7.500 kg / 50 kg/kg.</p>
3.	Bagaimana cara penggunaan peralatan dan SD terkait alat produksi, kapasitas produksi dan lifecycle mesin ?	Alat produksi dapat digunakan dengan sumber daya listrik pengoperasian per harinya 8 jam dengan kapasitas 7,5 ton per hari.
4.	Bagaimana proses pengiriman dan pengepakan produk (ukuran	a. Ukuran pengemasan tepung batok yaitu 50 Kg.

No	Pertanyaan	Jawaban
	pengemasan, alat transportasi, estimasi perjalanan dan estimasi pengemasan) ?	b. Alat transportasi yg digunakan yaitu Truk. c. Estimasi Perjalanan kurang lebih 6 jam. d. Estimasi pengemasan tergantung jumlah permintaan pasar.

4.4 Analisis Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada metode study literatur, observasi dan dokumentasi. Metode study literatur digunakan penulis untuk pegangan atau untuk mengetahui teori-teori yang berkaitan dengan judul penelitian. Sedangkan metode wawancara merupakan metode utama dalam penelitian ini untuk mengetahui informasi terkait data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Serta metode dokumentasi adalah metode pendukung dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti ingin meneliti tentang implementasi strategi, variasi implementasi dan problematika implementasi yang ada pada CV. Sinar Harapan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka dalam proses analisis data peneliti akan melakukannya secara bersamaan. Seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya bahwa teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data menurut Miles dan Huberman yang memiliki 5 tahap penting, yaitu pengumpulan data (*data collection*) yaitu proses memasuki lingkungan penelitian dan melakukan pengumpulan data penelitian. Hal tersebut merupakan tahap paling awal yang harus dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi maupun masalah-masalah yang ada di lapangan. Yang kedua yaitu Reduksi data (*data reduction*) merupakan suatu proses pemilihan, merangkum, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Setelah melakukan reduksi data, langkah selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah mendisplay data atau menyajikan data yang telah diperoleh. Penyajian data (*data display*) yang dilakukan merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, bentuk data yang sering digunakan yaitu berbentuk teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

Langkah keempat dalam analisis data yang dilakukan yaitu penarikan kesimpulan (*conclutions verivications*). Setelah data-data tersebut didapatkan dan bersifat jenuh yang artinya adalah telah terdapat pengulangan informasi, maka data tersebut dapat dijadikan sebagai jawaban atas masalah penelitian. Langkah yang terakhir yaitu evaluasi (*evaluation*), pada tahap ini peneliti akan melakukan verifikasi kepada para informan atau narasumber mengenai hasil kesimpulan atau jawaban atas masalah penelitian yang telah didapatkan pada langkah keempat. Validitas data menggunakan teknik triangulasi sumber dan *membercheck*. Matriks triangulasi sumber disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Matriks Triangulasi Sumber

Item Data	Wawancara	Validasi	Jumlah
Informan Kunci (Pemimpin CV. Sinar Harapan)	√	√	1 Informan
Informan Utama (Kepala Bagian Mekanik)	√	√	2 Informan
Informan Pendukung (Kepala Bagian Pengemasan & Kepala Bagian Pengemasan)	√	√	2 Informan

Dalam penelitian ini data yang peneliti dapatkan berupa kata-kata melalui proses wawancara. Selain data berupa kata-kata dan tindakan, peneliti juga mengumpulkan dokumentasi foto guna menguatkan data penelitian ini. Dari hasil wawancara kepada narasumber telah didapatkan beberapa informasi yaitu sebagai berikut:

a. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Dewantoro, 2019). Tahapan implementasi kebijakan merupakan tahapan yang kompleks dalam pelaksanaannya. Hal ini karena dalam implementasi kebijakan melibatkan berbagai tindakan yang dilakukan oleh individu dan kelompok. Berkaitan dengan implementasi strategi yang cocok untuk CV. Sinar Harapan, maka peneliti melakukan wawancara kepada divisi Operasional CV. Sinar Harapan dan didapatkan hasil sebagai berikut:

CV. Sinar Harapan harus memiliki fasilitas yang memadai dan penempatan mesin-mesin produksi yang sesuai agar memudahkan para karyawannya dalam proses produksi serta produksi dapat berjalan dengan baik dan lancar agar dapat memenuhi permintaan konsumen.

“Pada CV. Sinar Harapan memiliki 3 mesin penggiling batok dan 1 mesin mixer tepung batok. Alur produksi dari pembuaatan produk ini untuk memudahkan para karyawan adalah bahan baku atau batok yang terdapat pada gudang dipindahkan ke tempat produksi yang kemudian disortir untuk digiling atau diproduksi menjadi tepung. Lalu setelah itu dipacking sesuai dengan permintaan pesanan dan disimpan ke dalam gudang penyimpanan produk untuk dikirim. Lokasi dari pabrik produksi ini terletak di Jl. Semeru, Dsn. Sreber, Desa Purwosono, Kec. Sumbersuko.”

CV. Sinar Harapan memiliki program pengendalian persediaan yang terkait dengan ukuran persediaan, jumlah permintaan, dan jumlah produksi. Hal tersebut dilakukan agar tidak terjadi keterlambatan stok maupun kelebihan stok dalam proses produksinya. Karena apabila terjadi keterlambatan stok maka

konsumen akan mengalami kekurangan dan kekecawaan sedangkan apabila terjadi kelebihan stok maka akan terjadi perputaran keuangan yang tidak stabil.

“Dalam pengendalian persediaan kami menyediakan dengan ukuran 50kg per karung. Jumlah tersebut sudah sesuai dengan jumlah permintaan per minggu yang sebesar 34.000kg atau 1 truk gandeng. Sedangkan untuk jumlah produksi sendiri per harinya sebesar 7.500kg/karung.”

Di dalam perusahaan ini para tenaga kerja yang diperkejakan sudah terlatih untuk menggunakan mesin-mesin produksi. Para pekerja sudah paham betul akan karakteristik mesin yang digunakan. Apabila terdapat pekerja baru, mereka harus melalui proses training terlebih dahulu dan didampingi oleh tenaga kerja yang sudah ahli pada bidangnya. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja.

“Mesin produksi yang ada pada CV. Sinar Harapan dapat digunakan dengan sumber daya listrik dengan lama pengoperasiannya 8 jam/hari serta dengan jumlah kapasitas produksi sebanyak 7.5 ton/hari. Para karyawan tidak diperbolehkan menggunakan mesin produksi lebih dari ketentuan tersebut. Dan para karyawan baru juga harus didampingi oleh pekerja yang sudah ahli mengoperasikan mesin tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir kecelakaan kerja dan kerusakan mesin. Karena apabila hal tersebut terjadi, maka akan menghambat proses produksi.”

CV. Sinar Harapan juga memiliki prosedur tersendiri dalam proses pengepakan dan pengiriman produk. Pengepakan produk pada perusahaan ini meliputi ukuran pengemasan produk, alat transportasi, estimasi perjalanan dan estimasi pengemasan.

“Ukuran pengemasan tepung batok itu seberat 50kg. Kalau alat transportasi yang digunakan untuk proses pengiriman itu truk. Dalam proses pengiriman produk ini diperkirakan selama kurang lebih 6 jam. Dan kalau jumlah pengemasan produk tergantung dari jumlah permintaan pasar. Kami tidak memproduksi secara berlebihan karena kami juga memiliki sistem pengendalian persediaan penyimpanan. Jadi tidak akan ada produk yang mengalami kekurangan maupun kelebihan. Karena hal tersebut pun akan mempengaruhi perputaran keuangan perusahaan”

Dalam memproduksi sebuah produk, tentunya memiliki biaya operasional yang harus dikeluarkan. Biaya tersebut akan dikeluarkan setiap harinya oleh bagian keuangan perusahaan ketika produk akan diproduksi.

“Biaya operasional yang dikeluarkan setiap hari untuk keperluan produksi kurang lebih sekitar Rp 7.000.000 termasuk beban hummer mill. Jadi nantinya biaya tersebut akan dikeluarkan oleh bagian keuangan perusahaan dan diberikan kepada pimpinan operasional untuk keperluan produksi, dan tentunya harus melalui beberapa persyaratan seperti tanda tangan serah terima uang, agar jelas uang tersebut dikeluarkan dari siapa dan diberikan kepada siapa maupun digunakan untuk apa”

Dari hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut harus sesuai dengan ketentuan, langkah-langkah maupun standart yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari atau meminimalisir masalah dalam proses produksi yang dapat terjadi. Apabila terjadi masalah pada proses produksi, tentunya hal tersebut akan berakibat pada perputaran keuangan perusahaan yang bukan tidak mungkin akan merugikan perusahaan.

b. Variasi Implementasi Strategi

Agar proses implementasi strategi berjalan dengan lancar, maka diperlukan beberapa hal yang mendukung. Salah satu hal yang mendukung yaitu adanya variasi atau pengembangan dari implikasi strategi itu sendiri. Dengan demikian peneliti melakukan wawancara dengan Divisi SDM CV. Sinar Harapan untuk mengetahui variasi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Dalam hal ini Divisi SDM bertanggung jawab atas sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut mulai dari proses rekrutmen karyawan di perusahaan tersebut.

“Dalam proses rekrutmen yang dilkakukan awalnya kami memasnag iklan lowongan pekerjaan setelah itu kami melakukan wawancara langsung kepada pelamar pekerjaan tersebut. Tentunya dengan melihat identitas atau data dari pelamar dan kita sesuaikan dengan kriteria kerja pada bidang yang sedang kita butuhkan.”

Setelah menerima karyawan baru, maka divisi SDM bertanggung jawab untuk menentukan penempatan staff tersebut dan melakukan pelatihan atau jenis pekerjaan serta cara kerja yang akan dilakukan oleh pekerja tersebut.

“Dalam proses pelatihan maupun pengembangan tenaga kerja tidak boleh dilakukan secara sembarangan karena terlalu beresiko. Karena pekerjaan utama kita kan memproduksi barang dan itu berhubungan dengan alat produksi. Jika kita melakukan proses pelatihan maupun pengembangan dengan rencana yang tidak begitu matang akan berpengaruh pada kualitas SDM kita dan ditakutkan akan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Maka dari itu untuk proses tersebut kita harus melakukannya dengan terencana dan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.”

Para pekerja atau karyawan baru tentunya akan membutuhkan arahan dari para seniornya atau pekerja lama. Karena para pekerja baru masih tidak tahu atau awam dengan jenis pekerjaan yang mereka terima. Disitulah tugas dari pekerja lama untuk memberikan ilmu mereka kepada pekerja baru agar para pekerja baru mengerti tentang apa yang akan mereka kerjakan sehingga dapat meminimalisir ketidaktahuan dan kecelakaan kerja.

“Para senior atau karyawan lama harus dan wajib memberikan arahan kepada pekerja baru. Karena pekerja baru itu membutuhkan ilmu dan proses untuk memahami perbedaan sistem kinerja mereka. Para senior juga wajib mendampingi dan mengamati pekerja baru tersebut agar tidak terjadi kesahalahan fatal dalam melakukan pekerjaannya. Ketika dirasa pekerja baru itu sudah mahir dan lancar, barulah para senior dapat melepaskan mereka dan mereka dapat melakukan pekerjaan tersebut sendiri tanpa pengamatan yang terlalu berlebihan lagi”

Divisi SDM juga bertanggung jawab untuk menentukan imbalan dari para pekerja tersebut. Biasanya imbalan tersebut diberikan sesuai dengan keahlian dan juga kontribusi dari karyawan tersebut yang diberikan kepada perusahaan.

“Selain gaji pokok sebesar Rp 50.000/orang setiap harinya, kita juga memberikan para karyawan bonus tahunan sesuai dengan keahliannya. Kita juga memberikan bonus prestasi dan retensi pada karyawan yang berprestasi. Ada juga bonus yang diberikan tergantung dari humer mill

yang relatif banyak hasil produksinya, nantinya di bagian itu tiap orang akan mendapatkan bonus sebesar Rp 5.000.”

Dari hasil wawancara tersebut amak dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam proses rekrutmen karyawan harus sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam bidangnya. Setelah proses rekrutement dilakukan, pihak dari divisi SDM bertanggung jawab untuk melakukan proses pelatihan dan pengembangan dengan rencana yang matang dan dengan bantuan para pekerja yang sudah senior. Para pekerja senior tersebut memberikan batuan berupa ilmu atau langkah-langkah dalam melakukan pekerjaannya. Divisi SDM juga bertanggung jawab dalam menentukan posisi dan pendapatan yang akan diterima oleh para karyawan tersebut. Jumlah pendapatan yang akan diterima akan ditentukan sesuai dengan keahlian, prestasi dan juga kontribusi yang diberikan karyawan tersebut kepada perusahaan. Variasi dari implementasi strategi yang dilakukan di CV. Sinar Harapan berupa rencana perekrutan dan rencana pelatihan serta pengembangan kepada karyawan yang harus dilakukan dengan rencana yang matang agar meminimalisir terjadinya kesalahan maupun kecelakan dalam bekerja.

4.5 Pembahasan