

## Peran *One-On-One Interview* dalam Identifikasi *Bottleneck* Karyawan pada Perusahaan Produksi Teh di Surabaya

Oktavia Putri Erina<sup>1\*</sup>, Dewi Khrisna Sawitri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

\*E-mail Korespondensi: 23012010151@student.upnjatim.ac.id

---

### Information Article

*History Article*

*Submission: 01-06-2026*

*Revision: 14-06-2026*

*Published: 14-06-2026*

---

**DOI Article:**

**10.24905/mlt.v6i2.460**

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *One-on-one interview* sebagai alat untuk mengidentifikasi bottleneck karyawan yang diterapkan pada perusahaan produksi teh di Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung, observasi partisipatif, dan dokumentasi internal perusahaan. *One-on-one interview* mampu mengidentifikasi *bottleneck* karyawan secara lebih mendalam yang terbagi menjadi *organizational bottleneck* dan *human resource bottleneck*. *One-on-one interview* tidak hanya berfungsi sebagai media komunikasi antara perusahaan dan karyawan, tetapi juga sebagai instrumen diagnostik dalam mengidentifikasi akar permasalahan kerja secara lebih komprehensif. Temuan penelitian memperluas penerapan *Theory of Constraints* dalam konteks manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia secara tepat berbasis aktual.

**Kata Kunci:** *One-on-one interview*, bottleneck, manajemen sumber daya manusia, *Theory of Constraints*

### ABSTRACT

*This study aimed to analyze the role of One-on-one interviews as a tool for identifying employee bottlenecks implemented in a tea manufacturing company in Surabaya. The study employed a descriptive qualitative approach, and data were collected through direct interviews, participatory observation, and internal company documentation. The results showed that One-on-one interviews were able to identify employee bottlenecks more deeply, which were classified into organizational bottlenecks and human resource bottlenecks. The findings also indicated that One-on-one interviews functioned not only as a communication medium between the company and employees, but also as a diagnostic instrument for identifying the root causes of workplace problems more comprehensively. Furthermore, the study extended the application of the Theory of Constraints in the context of human resource management and provided practical implications for companies in developing more appropriate and evidence-based human resource development strategies.*

---

### Acknowledgment

---

**Key word:** *One-on-one interview, bottleneck, human resource management, Theory of Constraints*

---

© 2026 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan oleh perusahaan tentu dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan serta kemampuan perusahaan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki. Dalam konteks organisasi modern, kompetensi individu menjadi faktor penting yang menentukan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan dan efektivitas kerja secara berkelanjutan (Yonuari, 2024).

Dunia kerja yang dinamis dan semakin kompleks, baik perusahaan maupun organisasi, tentu tidak hanya berfokus pada persoalan teknis, tetapi juga pemahaman terhadap cara individu bertindak dan bereaksi di tempat kerja. Dalam perspektif psikologi organisasi, efektivitas lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, pola komunikasi, dukungan psikologis, serta hubungan interpersonal. Kondisi tersebut berperan penting dalam membentuk keterlibatan kerja, kenyamanan psikologis, dan efektivitas kinerja karyawan (Jabbar et al., 2023).

Namun, kenyataan dalam praktiknya seringkali menghadapi hambatan yang mengganggu produktivitas dan efektivitas operasional perusahaan. Hambatan yang paling sering terjadi di suatu perusahaan dapat diidentifikasi dengan istilah *bottleneck*. *Bottleneck* merupakan titik kendala dalam suatu sistem yang membatasi aliran kerja dan keseluruhan organisasi (Xu et al., 2025).

Dalam konteks operasional, *bottleneck* dapat muncul sebagai bagian proses yang menyebabkan keterlambatan serta menghambat efisiensi (Urban & Rogowska, 2020). Selain itu, dalam perspektif *Theory of Constraints*, setiap sistem memiliki kendala yang menjadi pembatas utama terhadap kelancaran aliran proses dan tujuan. Oleh karena itu, identifikasi terhadap titik kendala menjadi langkah penting agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem kerja secara keseluruhan (Kurniasanti et al., 2022).

Istilah *bottleneck* umumnya lebih sering digunakan dalam bidang produksi dan konteks operasional. Akan tetapi, *bottleneck* dalam suatu organisasi juga dapat dilihat dari sudut pandang sumber daya yang lain, yakni sumber daya manusia. Dalam konteks sumber daya manusia, *bottleneck* dapat berupa ketidaksesuaian kompetensi karyawan, beban kerja yang tidak proporsional, kurangnya komunikasi, hingga rendahnya motivasi kerja. Jika kondisi ini terjadi pada sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tentu dapat menjadi penghambat aliran kinerja keseluruhan organisasi, baik secara individu maupun tim. Oleh karena itu, *bottleneck* yang bersumber dari karyawan harus segera diidentifikasi secara tepat dan cepat karena berpotensi menurunkan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 1. Daftar Perusahaan Produksi Teh di Surabaya**

| No. | Nama Perusahaan            | Merek/Produk Teh |
|-----|----------------------------|------------------|
| 1   | PT Karya Mas Makmur        | Teh Villa        |
| 2   | PT Rolas Nusantara Mandiri | Rolas Tea        |
| 3   | Haveltea Indonesia         | Haveltea         |
| 4   | Oka Tea                    | Oka Tea          |

Sumber: data sekunder diolah (2026)

Dalam upaya mengidentifikasi masalah tersebut, perusahaan memerlukan pendekatan yang tepat untuk menggali informasi secara mendalam terkait kondisi kerja seluruh karyawan yang ada. Salah satu pendekatan yang dinilai relevan adalah *One-on-one interview* seperti yang sudah diterapkan oleh salah satu perusahaan (PT) produksi teh di Surabaya. *One-on-one interview* merupakan proses wawancara individual atau dua arah, antara atasan dengan setiap karyawan secara empat mata, dengan tujuan agar komunikasi menjadi lebih terbuka, jujur, dan komprehensif. Wawancara ini diperlukan agar dapat ditarik kesimpulan mengenai hambatan setiap individu, baik secara personal (pribadi) maupun permasalahan mereka di dunia kerja. Oleh karena itu, wawancara tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi atau evaluasi formal, tetapi juga sebagai instrumen eksploratif dalam memahami kondisi individu di dalam organisasi (Rijali, 2018).

*One-on-one interview* memiliki potensi sebagai alat atau sarana diagnosis karena mampu mengungkap faktor-faktor yang tidak teridentifikasi secara kasatmata. Dalam konteks *bottleneck* karyawan, faktor penghambat seringkali merupakan hal yang tidak dapat diperbaiki secara teknis seperti *bottleneck* pada mesin atau pada alur produksi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *bottleneck* karyawan disini berkaitan dengan aspek psikologis, komunikasi, serta kesesuaian individu dengan pekerjaan. Oleh karena itu, pendekatan *One-on-one*

*interview* memungkinkan perusahaan dapat menggali informasi secara lebih mendalam melalui perspektif setiap karyawan sehingga dapat ditarik hasil yang lebih komprehensif, sehingga kemudian faktor penghambat kinerja karyawan dapat dijadikan bahan evaluasi oleh perusahaan untuk memperbaiki sistem sumber daya manusianya. Dengan demikian, ketika sumber daya manusia yang dianggap sebagai salah satu aset paling strategis diperbaiki, keseluruhan sistem operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Penerapan *One-on-one interview* dalam perusahaan tidak terlepas dari kebutuhan perusahaan dalam upaya menangani permasalahan terkait sumber daya manusia. Permasalahan dalam hal ini tentunya berkaitan dengan karyawan di tengah kompleksitas lingkungan kerja yang semakin dinamis. Dalam praktiknya, tidak jarang perusahaan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi permasalahan karyawan melalui metode evaluasi formal yang cenderung bersifat umum dan kurang mendalam sehingga kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk menggunakan pendekatan yang lebih partisipatif dan komunikatif. Seperti yang diterapkan oleh salah satu perusahaan (PT) produksi teh di Surabaya, dimana karyawan diberikan kesempatan secara terbuka untuk menyampaikan kendala, aspirasi, serta pengalaman kerja mereka secara langsung. Tidak hanya itu, setiap karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan keluhan terhadap atasan secara empat mata, bahkan kebebasan dalam menilai kebijakan perusahaan yang dirasa kurang memuaskan. Dengan demikian, *One-on-one interview* menjadi salah satu strategi yang digunakan untuk meningkatkan kepercayaan dan kualitas hubungan kerja, serta memperoleh informasi yang lebih akurat terkait kondisi aktual karyawan.

Sebagian besar penelitian sebelumnya masih mengkaji istilah *bottleneck* sebagai hambatan dalam bidang teknis atau operasional produksi, seperti alur kerja, keterbatasan kapasitas mesin, maupun efisiensi waktu produksi. Sementara itu, kajian mengenai istilah *bottleneck* dalam konteks sumber daya manusia masih relatif terbatas, padahal kajian mengenai hal ini penting karena dalam organisasi modern, manusia menjadi faktor krusial dalam keberhasilan dan kelancaran alur kerja. *Interview* dalam perusahaan sebagian besar digunakan sebagai alat seleksi dan pengembangan karyawan sehingga dengan adanya pendekatan *interview* dengan metode dan tujuan yang berbeda ini, membuka peluang untuk memanfaatkan *interview* sebagai sarana diagnosis perusahaan, khususnya dalam mengidentifikasi hambatan kerja yang bersumber dari karyawan. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pemanfaatan *One-on-one interview* sebagai alat untuk mengidentifikasi *bottleneck* karyawan dalam konteks perusahaan produksi juga masih terbatas.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji peran *One-on-one interview* sebagai alat diagnosis dalam mengidentifikasi bottleneck karyawan, serta mengintegrasikan konsep *bottleneck* ke dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas konsep *bottleneck* dari aspek teknis ke aspek manusia, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam mengoptimalkan strategi pengembangan sumber daya manusia.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena secara mendalam berdasarkan data empiris di lapangan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami pengalaman, persepsi, dan hambatan kerja karyawan yang bersifat subjektif.

Penelitian dilaksanakan di sebuah perusahaan (PT) produksi teh yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Subjek penelitian terdiri dari 33 karyawan berdasarkan keterlibatan langsung dalam operasional perusahaan. Responden terbagi menjadi dua kelompok, yakni 12 karyawan dari tim manajemen serta 21 karyawan dari tim produksi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Peneliti melakukan wawancara secara langsung terhadap tim produksi dalam bentuk *One-on-one interview* dengan durasi rata-rata 15 menit per sesi pada 16 Februari 2026. Sementara itu, data dari tim manajemen diperoleh melalui analisis dokumentasi internal perusahaan berupa rekaman dan catatan hasil *One-on-one interview* yang sebelumnya telah dilakukan oleh direktur kepada setiap karyawan terkait.

Instrumen wawancara mencakup tiga aspek utama realitas kerja dan hambatan harian (*work reality & bottleneck*), kebutuhan pengembangan keterampilan (*growth and skill development*), dan feedback ke direktur atau atasan (*closing*). Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan observasi partisipatif selama periode magang dan dokumentasi internal perusahaan sebagai data pendukung.

## HASIL

*One-on-one interview* dilaksanakan pada tanggal 16 Februari 2026 terhadap 12 karyawan dari tim manajerial dan 21 karyawan dari tim produksi. Wawancara berlangsung selama kurang lebih 15 menit untuk setiap responden dan mencakup berbagai divisi dengan tingkatan

jabatan yang beragam, mulai dari level manajer, supervisor, kepala divisi, hingga staf. Wawancara memuat struktur pertanyaan yang mencakup tiga aspek utama yang ditanyakan pada setiap responden, yakni : (1) realitas kerja dan hambatan harian (*work reality & bottleneck*); (2) kebutuhan pengembangan keterampilan (*growth and skill development*); dan (3) feedback ke direktur atau atasan (*closing*). Data responden ditampilkan seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1. Distribusi Responden dan Temuan Awal**

| Tim           | Divisi                    | Jumlah Responden | Temuan Inti (hasil transkrip)  |
|---------------|---------------------------|------------------|--|
| Tim Manajemen | Finance, Accounting & Tax | 1                | Sistem akuntansi yang tidak sesuai SAK, koordinasi dengan rekan, merasa selalu didengar.                                 |
|               | Finance                   | 1                | Koordinasi dengan rekan, pekerjaan banyak, kurang merasa dihargai.   |
|               | Research & Development    | 1                | Tanggung jawab keluarga dan pekerjaan, terbatasnya ketersediaan bahan baku, kendala decision making.                     |
|               | Quality Control           | 1                | Pekerjaan sangat banyak, sistem yang belum sesuai SOP, kendala decision making.  |
|               | Sales Admin               | 1                | Tuntutan pekerjaan banyak, seringnya miskomunikasi, atasan harus lebih objektif.   |
|               | Purchasing                | 1                | Sulitnya komunikasi dengan tim produksi, kesulitan dalam perencanaan stok, perlunya komunikasi bersama.                  |
|               | Produksi                  | 1                | Tidak adanya PPIC, komunikasi buruk dengan tim, perbaiki sistem produksi.  |
|               | Logistik                  | 1                | Kesulitan komunikasi interpersonal, kendala sistem masih manual, butuh forum untuk menyampaikan pendapat.                |
|               | E-Commerce                | 1                | Kesulitan saat adanya perubahan stok, kesulitan dalam upload, SDM dan komunikasi diperbaiki.                             |
|               | Social Media Specialist   | 1                | Tuntutan tinggi karena tidak punya tim, kurangnya briefing dan pelatihan, bangga bisa menyelesaikan pekerjaan sendirian. |
| Tim           | Warehouse                 | 1                | Seringnya miskomunikasi, pekerjaan banyak, perbaiki sistem komunikasi.   |
|               | Outlet                    | 1                | Kendala sistem accurate, merasa kurang diprioritaskan, perbaiki sistem komunikasi.                                       |
|               | Filling                   | 3                | Kendala teknis produksi, komunikasi tim yang buruk, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan                            |
| Tim           | Mesin                     | 3                | Kendala teknis mesin, komunikasi tim   |

| Tim      | Divisi           | Jumlah Responden | Temuan Inti (hasil transkrip)  |
|----------|------------------|------------------|--|
| Produksi |                  |                  | yang kurang, perbaiki sistem kebijakan, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan                  |
|          | Blending         | 2                | Seringnya miskomunikasi, keputusan lambat, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan               |
|          | Sortir           | 4                | Kurangnya komunikasi, kurangnya briefing dan pelatihan, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan. |
|          | Finishing        | 3                | Rekan tim kurang kompeten, kesulitan koordinasi, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan         |
|          | Packing          | 1                | Kurangnya SDM, fasilitas tempat kurang, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan                  |
|          | Logistik         | 1                | Fasilitas tempat kurang, koordinasi lintas fungsi kurang, kadang pekerjaan tidak sesuai jobdesc    |
|          | Admin Gudang     | 1                | Kendala decision making, seringnya miskomunikasi, ingin diperlakukan lebih adil.                   |
|          | Quality Control  | 2                | Butuh training, kurang puas terhadap kebijakan perusahaan.   |
|          | Cleaning Service | 1                | Kurang puas terhadap kebijakan perusahaan.   |

Sumber: data diolah (2026)

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa hambatan atau keluhan yang dialami karyawan tersebar di seluruh divisi yang ada di perusahaan. Temuan inti menunjukkan bahwa *bottleneck* tidak hanya berkaitan dengan persoalan teknis operasional, tetapi juga mencakup komunikasi, sistem kerja, kebijakan perusahaan, bahkan aspek psikologis atau pribadi karyawan. Beberapa keluhan atau hambatan kerja yang disampaikan karyawan relatif memiliki pola yang serupa. Sebagian besar karyawan mengungkapkan permasalahan yang berkaitan dengan komunikasi kerja, koordinasi antar tim, ketidakjelasan alur informasi, serta ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *bottleneck* yang terjadi tidak hanya bersifat individual, melainkan telah menjadi permasalahan organisasi yang dirasakan secara luas oleh karyawan di berbagai divisi kerja. Kondisi ini mengindikasikan hambatan kerja dalam perusahaan muncul secara berulang dan saling berkaitan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, data kemudian dianalisis sehingga teridentifikasi dua klasifikasi utama *bottleneck*, yaitu Organizational Bottleneck dan Human Resource Bottleneck. Organizational Bottleneck adalah hambatan yang merujuk pada sistem

perusahaan, sedangkan Human Resource Bottleneck adalah hambatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Klasifikasi ini sejalan dengan perluasan dari *Theory of Constraints* yang masuk ke ranah non-produksi. Teori ini menegaskan bahwa permasalahan dalam organisasi dapat berasal dari faktor struktural maupun individual. Klasifikasi *bottleneck* dapat dilihat seperti pada Tabel 2.

**Tabel 2. Klasifikasi Bottleneck**

| Jenis Bottleneck          | Bottleneck  | Divisi Terdampak  |
|---------------------------|---|---|
| Organizational Bottleneck | Koordinasi dan komunikasi antar divisi yang lemah | Finance, Sales Admin, Purchasing, Produksi, Filling, Mesin, Warehouse |
|                           | SOP dan sistem kerja belum optimal                | Quality Control, Produksi, Outlet                                     |
|                           | Tidak adanya PPIC dan lemahnya perencanaan stok   | Produksi, Purchasing, R&D   |
|                           | Sistem operasional masih manual                   | Logistik, E-Commerce  |
|                           | Beban kerja tinggi dan kebijakan perusahaan       | Finance, QC, Sales Admin, Packing                                     |
|                           | Keterbatasan fasilitas kerja                      | Packing, Logistik   |
|                           | Miskomunikasi dan komunikasi interpersonal rendah | Blending, Sortir, Filling, Warehouse                                  |
| Human Resource Bottleneck | Keterbatasan kompetensi dan kebutuhan pelatihan   | QC, Finishing, Sortir   |
|                           | Rendahnya kemampuan koordinasi lintas fungsi      | Purchasing, Finishing, Logistik                                       |
|                           | Rendahnya penghargaan dan ruang aspirasi karyawan | Finance, Outlet, Admin Gudang   |
|                           | Kesulitan menghadapi tuntutan kerja tinggi        | Sales Admin, Social Media Specialist                                  |
|                           | Kendala teknis individu dalam pekerjaan           | Mesin, Filling, E-Commerce  |

Sumber: data diolah (2026)

Pemisahan dua kategori *bottleneck* ini memiliki implikasi penting dalam pengambilan keputusan dan evaluasi perusahaan di kemudian hari. Hambatan yang berasal dari sistem organisasi menuntut perusahaan melakukan perbaikan, seperti revisi kebijakan atau perbaikan SOP, sedangkan hambatan sumber daya manusia menuntut perusahaan memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *One-on-one interview* sebagai alat diagnostik mampu mengungkap dan mengidentifikasi *bottleneck* yang tersembunyi dan belum pernah

diungkapkan dalam evaluasi atau forum formal. Metode ini berperan efektif dalam mengidentifikasi *bottleneck* karyawan melalui tiga mekanisme utama :

- 1) *One-on-one interview* mampu menciptakan ruang psikologis yang aman bagi karyawan untuk menyampaikan hambatan yang selama ini dirasakan secara jujur. Terbukti dalam pelaksanaannya, karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan secara langsung kepada atasan secara empat mata. Salah satu responden dari divisi Outlet menyampaikan “...saya merasa selama ini kurang diprioritaskan oleh Bapak karena mungkin berada di divisi yang tidak terlalu penting...”. Hal ini menegaskan bahwa *psychological safety* adalah prasyarat yang berperan dalam keterbukaan komunikasi dan penyampaian pendapat karyawan di perusahaan ketika lingkungan kerja dirasa memberikan rasa aman secara psikologis (Jabbar et al., 2023).
- 2) *One-on-one interview* mampu mengungkap *bottleneck* yang bersifat multidimensional. Hal ini terbukti dari temuan yang menunjukkan bahwa hambatan karyawan tidak hanya berasal dari satu sumber, tetapi interaksi yang berkaitan antara faktor organisasional dan individual. Misalnya, SOP atau sistem yang masih buruk berbenturan dengan kesenjangan kompetensi karyawan. Salah satu responden dari divisi Social Media Specialist menyampaikan “...karena selama ini saya bekerja sendiri dan tidak memiliki tim, saya berusaha belajar dan mencari ide sendiri sehingga terkadang merasa kesulitan...”. Selain itu dari divisi Produksi juga menyampaikan “...tidak adanya PPIC jadi tidak ada yang bisa merencanakan kebutuhan stok atau persediaan, mungkin saya juga masih harus belajar tentang itu...”. Temuan ini sejalan dengan pendekatan *socio-technical systems* yang menekankan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh keterkaitan antara sistem kerja dan faktor manusia. Ketika adanya ketidaksesuaian antara sistem organisasi dengan kompetensi individu memungkinkan adanya risiko terjadinya hambatan kerja dan menurunkan efektivitas operasional perusahaan (Parent-rocheleau & Parker, 2021).
- 3) *One-on-one interview* menunjukkan diferensiasi antara *training gap* dan *organizational gap*. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak semua *bottleneck* dapat diatasi dengan pelatihan. Permasalahan yang berkaitan dengan kerusakan mesin membutuhkan perbaikan atau pemeliharaan dan dukungan anggaran, sedangkan hambatan koordinasi memerlukan pembenahan alur komunikasi antarbagian. Di sisi lain, tidak-konsistenan kebijakan menunjukkan perlunya evaluasi dan penyesuaian regulasi internal perusahaan. Diferensiasi ini penting untuk diidentifikasi agar solusi yang diberikan tepat sasaran. Tanpa diferensiasi tersebut, perusahaan berisiko memberikan

solusi yang tidak sesuai dengan akar permasalahan. Seperti responden dari divisi Mesin yang menyampaikan “...di bagian sparepart mesin butuh diperbaiki dan kalau mesinnya nyala, kompressornya gak kuat...”. Selain itu, responden juga menyampaikan “...jadwal juga sering gak sinkron, sama bagian komunikasi sering terjadi miskom...”. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Rožman et al., 2023) yang menegaskan bahwa keberhasilan dari pengelolaan karyawan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh pelatihan, tetapi juga oleh dukungan sistem organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja secara keseluruhan yang mendukung penerapan hasil dalam pekerjaan (Rožman et al., 2023). Selain itu, penelitian mengenai *employee voice* menunjukkan bahwa organisasi memerlukan kemampuan komunikasi yang mampu membedakan antara hambatan yang bersumber dari kompetensi individu dan hambatan yang berasal dari sistem organisasi agar solusi yang diberikan lebih efektif dan berbasis kebutuhan aktual karyawan (Morrison, 2023).

Penelitian ini memperluas penerapan *Theory of Constraints* ke dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Jika pada umumnya TOC digunakan untuk mengidentifikasi hambatan dalam konteks produksi fisik, penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia juga dapat menjadi titik kendala (constraint) di perusahaan. TOC memiliki pendekatan lima langkah, yakni *identify, exploit, subordinate, elevate, repeat*. Dalam perspektif organisasi, *Theory of Constraints* memandang *bottleneck* sebagai titik kendala yang memengaruhi efektivitas keseluruhan alur kerja. Melalui pendekatan *five focusing steps*, perusahaan dapat melakukan identifikasi serta perbaikan secara sistematis dan berkelanjutan, termasuk dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia (Kurniasanti et al., 2022).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, pendekatan dengan lima langkah tersebut dapat diadaptasi sebagai berikut :

- 1) **Identify** : *One-on-one interview* sebagai alat diagnosis atau instrumen identifikasi *bottleneck*.
- 2) **Exploit** : optimalisasi kompetensi yang sudah ada melalui penugasan dan pendampingan.
- 3) **Subordinate** : penyesuaian beban kerja dan alur koordinasi agar tidak membebani titik kendala.
- 4) **Elevate** : pelatihan terstruktur sesuai kluster kebutuhan yang sudah

teridentifikasi.

- 5) **Repeat** : evaluasi secara berkala karena *bottleneck* baru akan muncul setelah yang lama teratasi.

Pelatihan tidak dapat berdiri sendiri tanpa membenahan sistem atau organisasional atau sistem. Efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasional yang mendukung penerapan hasil pelatihan dalam suatu pekerjaan. Apabila kebijakan lembur tetap tidak konsisten, mesin tetap tidak dirawat, dan SOP tidak disusun, maka pelatihan apa pun yang diberikan tidak akan berdampak optimal terhadap kinerja.

## SIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa *One-on-one interview* memiliki peran yang signifikan dalam mengidentifikasi *bottleneck* karyawan pada salah satu perusahaan produksi teh di Surabaya. Melalui pendekatan wawancara individual, perusahaan mampu memperoleh informasi yang lebih mendalam terkait hambatan kerja yang dialami oleh karyawan, baik yang bersumber dari sistem organisasi maupun faktor individu.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *bottleneck* dalam organisasi tidak hanya berupa hambatan teknis produksi, tetapi juga mencakup lemahnya koordinasi, ketidakjelasan SOP, keterbatasan komunikasi interpersonal, hingga kesenjangan kompetensi karyawan. Selain itu, *One-on-one interview* dapat berfungsi sebagai alat diagnosis yang efektif untuk memetakan *training gap (human resource bottleneck)* dan *organizational gap (organizational bottleneck)* secara lebih akurat.

Dengan demikian, perusahaan dapat menjadikan *One-on-one interview* sebagai agenda evaluasi rutin guna mendeteksi hambatan kerja secara akurat. Selain itu, perusahaan perlu melakukan perbaikan sistem organisasi melalui penyusunan SOP yang lebih jelas, perbaikan koordinasi antar divisi, serta penerapan *maintenance* pada mesin produksi. Perusahaan perlu menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan, khususnya dalam hal komunikasi interpersonal, perawatan mesin, manajemen perencanaan dan pengelolaan stok, serta pengembangan kompetensi kerja lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, T. H., IP, S. T., Izza, D. N., IP, S. T., Veri, J., & Kom, S. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fahmi Karya.
- Fazriyati, M., Islam RA, A. H. I., Anggraini, S. P., Setiawan, M. R., & Basori, B. (2023). Program bimbingan belajar dengan menggunakan metode one-on-one coaching di Desa Sidodadi. *Menara Kearifan: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 20-34.
- Jabbar, J. A., Haider, S., & Qureshi, M. U. (2023). *Journal of Work and Organizational Psychology Moderated Mediation between High Performance Work Systems ( HPWS ) and Leadership*. 39, 145–156.
- Kurniasanti, E., Lutfillah, N. Q., & Muwidha, M. (2022). Identifikasi kendala dengan kolaborasi *Theory of Constraints* dan supply chain management. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 3(2), 220–235.
- Kusumah, A. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Praktik untuk Masa Depan*. CV Eureka Media Aksara.
- Marelda, R. (2022). *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Milenial dan One on One Training melalui Komunikasi Interpersonal terhadap Tingkat Adopsi Teknologi Informasi karyawan di PT. Apparel One Indonesia* (Master's thesis, Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)).
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 79–107.
- Mukti, A. P. (2023). *Peran Pesantren dalam Upaya Pemenuhan Hak dalam Bidang Pendidikan Bagi Anak Berkebutuhan Khusus di Pondok Pesantren Al-Achsaniiyyah Kudus* (Doctoral dissertation, IAIN Kudus).
- Nasman, M. I. A. (2025). Strategi Perbaikan Stagnansi Pasien Di Instalasi Gawat Darurat Bedah Rsup Dr Wahidin Sudirohusodo Dengan Menggunakan Lean Hospital= A Strategy To Improve Patient Stagnation In The Emergency Department Of Dr. Wahidin Sudirohusodo General Hospital Using Lean Hospital (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Parent-rocheleau, X., & Parker, S. K. (2021). *Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs* Xavier Parent-Rocheleau.
- Rijali, A. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin*. 17(33), 81–95.
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2023). Maximizing employee engagement through artificial intelligent organizational culture in the context of leadership and training of employees: Testing linear and non-linear relationships. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2248732.
- Urban, W., & Rogowska, P. (2020). Methodology for bottleneck identification in a production system when implementing TOC. *Engineering Management in Production and Services*, 12(2).

Xu, Y., Sun, Z., Wang, X., & Huang, A. (2025). An Equilibrium Analysis of Commuter Parking for HV-AV Mixed Traffic Based on Temporal-Spatial Allocation Strategy of Bottleneck Capacity. *Intelligent Transportation Engineering: Proceedings of the 9th International Conference (ICITE 2024), Xi'an, China, 18-20 October 2024*, 252–266.

Yonuari, C. (2024). *The Effect Of Person-Job Fit And Person-Organization Fit On Employee Performance With Individual Capacity As Moderation*. 3, 1–14.