

BAB I

PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan berisikan latar belakang yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Bab satu juga berisi penjelasan mengenai rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan dalam setiap perusahaan, instansi, atau organisasi. Apabila suatu organisasi memiliki individu-individu berkualitas yang memiliki visi yang sejalan, maka organisasi tersebut dapat beroperasi sesuai dengan harapan serta tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan berkontribusi pada peningkatan pendapatan seiring berjalannya waktu (Amalia et al., 2022). Peran sumber daya manusia sangat penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih optimal, sehingga perannya menjadi sangat krusial bagi keberhasilan perusahaan (Fauziyah, 2023). Sumber daya manusia didefinisikan sebagai individu yang berperan penting dalam sistem organisasi, memiliki kompetensi yang relevan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Sumber daya manusia meliputi pekerja atau karyawan (Asriati & Syamsuri, 2022).

Perusahaan dapat mengandalkan karyawan terbaik sebagai sumber keunggulan bersaing, karena hal tersebut berkaitan tidak hanya dengan aspek pribadi seperti, nilai-nilai yang dipegang, persepsi sikap kepribadian, dan kemampuan individu untuk berkembang. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja untuk menilai kemampuan dan keahlian karyawan (Fauziyah, 2023). Penilaian kinerja merupakan salah satu tahap penting dalam siklus pengelolaan kinerja karyawan. Para praktisi manajemen sumber daya manusia umumnya sepakat bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan objektif berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara

keseluruhan (Kirani, 2023). Penilaian kinerja atau *performance appraisal* sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Penilaian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah hasil kerja telah tercapai sesuai dengan jadwal dan waktu yang ditetapkan (Saefullah, 2021).

Setiap perusahaan atau lembaga tentunya mempunyai metode penilaian kinerja karyawan yang berbeda karena perusahaan atau lembaga bergerak di bidang yang bermacam-macam, jenis pekerjaan bermacam-macam dan perbedaan *job description* (Moron et al., 2023). Begitu juga dengan PT Madura Intermedia Pers. PT Madura Intermedia Pers merupakan biro dari PT Jawa Pos Group Multimedia yang bergerak dalam bidang jasa media informasi baik berbentuk surat kabar maupun dalam bentuk digitalisasi, berlokasi di Jl. Soekarno-Hatta 99, Bilaporah, Socah, Bangkalan yang terbit setiap pagi dengan jumlah produksi 10.000 eksemplar peredisi kemudian akan didistribusikan ke daerah-daerah yang telah berlangganan kepada perusahaan. (Sumber: PT Madura Intermedia Pers).

Dalam menunjang pekerjaan di PT Madura Intermedia Pers terdapat beberapa divisi dalam aktivitas pekerjaannya. Jam kerja di PT Madura Intermedia Pers bervariasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab di masing-masing divisi. Perbedaan ini diterapkan untuk menyesuaikan kebutuhan operasional perusahaan. Divisi tersebut antara lain divisi redaksi, divisi keuangan, divisi HRD, divisi ekspedisi dan lainnya dapat terlihat dari data jumlah karyawan dan jam kerja yang dimiliki oleh PT Madura Intermedia Pers pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Data karyawan PT Madura Intermedia Pers

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Karyawan	Jam Kerja
1	Direktur	1	08.30 – 16.30
2	Pimpinan Redaksi	1	08.30 – 16.30
3	Koordinator Liputan	1	08.30 – 16.30
4	Kepala Biro	5	08.30 – 16.30
5	HRD	1	08.30 – 16.30
6	Keuangan	8	08.30 – 16.30
7	Iklan	8	09.00 – 16.30
8	Redaksi	9	15.00 – 22.00
9	Wartawan	9	12.00 – 15.00
10	Pemasaran	5	08.30 – 16.30
11	Koran & Event	2	09.00 – 16.30
12	IT	6	15.00 – 22.00
13	Ekspedisi	5	22.00 – 08.00
14	Satpam	2	08.00 – 18.00
Jumlah Karyawan		63	

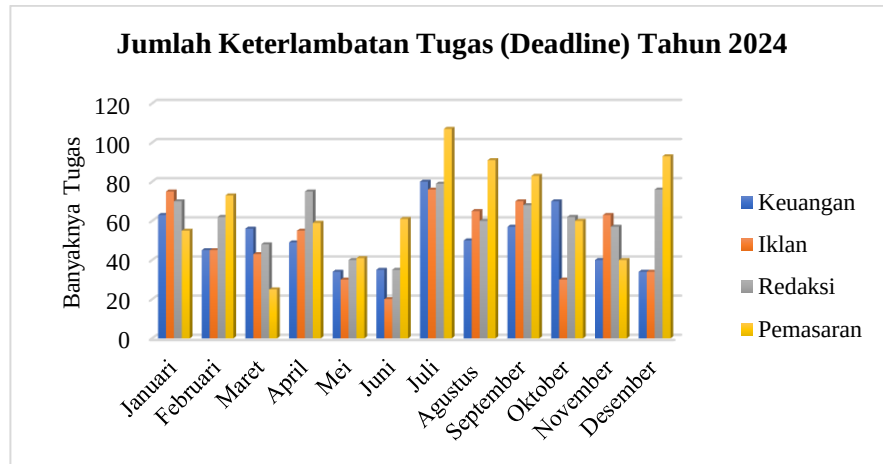
Sumber : Data sekunder PT Madura Intermedia Pers tahun 2024

Berdasarkan Tabel 1.1, struktur karyawan di PT Madura Intermedia Pers terdiri berbagai divisi atau bidang pekerjaan dengan jumlah karyawan yang bervariasi dan jam kerja yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik tugas setiap bidang pekerjaannya. Secara keseluruhan, PT Madura Intermedia Pers memiliki 63 karyawan yang terbagi ke dalam 14 bidang pekerjaan. Bidang pekerjaan dengan jumlah karyawan terbesar adalah bagian redaksi dan wartawan, masing-masing memiliki 9 karyawan. Salah satu contoh pada divisi atau bagian redaksi memiliki jam kerja yang dimulai pada pukul 15.00 hingga 22.00, berbeda dari kebanyakan divisi lain yang mulai bekerja pada pagi hari. Jam kerja ini disesuaikan untuk mempersiapkan berita yang akan diterbitkan keesokan harinya sehingga waktu penyuntingan dan penulisan konten dilakukan pada sore hingga malam hari.

PT Madura Intermedia Pers menghadapi beberapa kendala terutama dalam hal penilaian kinerja yang lebih difokuskan pada hasil akhir atau *output* pekerjaan tanpa mempertimbangkan proses atau indikator lain yang lebih terukur. Sebagai contoh, divisi redaksi dinilai hanya berdasarkan kualitas tulisan akhir mereka tanpa melihat aspek-aspek lain seperti kemampuan dan efisiensi waktu. Hal ini mengakibatkan penilaian yang kurang komprehensif dan tidak mencerminkan kinerja keseluruhan karyawan. Penilaian kinerja dilakukan terakhir kali pada

tahun 2022 oleh *manager* yang ada di masing-masing divisi untuk mengidentifikasi karyawan yang tidak memenuhi target atau ekspektasi perusahaan, terutama dalam hal *attitude* karyawan tidak baik yang dapat menjadi dasar untuk mengambil tindakan lebih lanjut. Tindakan yang dilakukan oleh *manager* terhadap karyawan yang terkait yaitu dengan memberikan *punishment* ringan untuk memperbaiki kinerjanya agar dapat memenuhi target di tahun selanjutnya, namun jika karyawan yang memiliki *attitude* yang tidak baik seperti berbicara tidak sopan pada atasan dan suka menipu rekan kerja untuk urusan pribadi sehingga *punishment* yang diberikan yaitu dengan memecat karyawan tersebut. PT Madura Intermedia Pers belum memiliki metode yang jelas untuk pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan dan kesesuaian pekerjaan karyawan dengan keterampilan yang dimiliki sehingga berpotensi menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, dimana berdampak pada rendahnya retensi karyawan serta berkurangnya motivasi dan kualitas kerja.

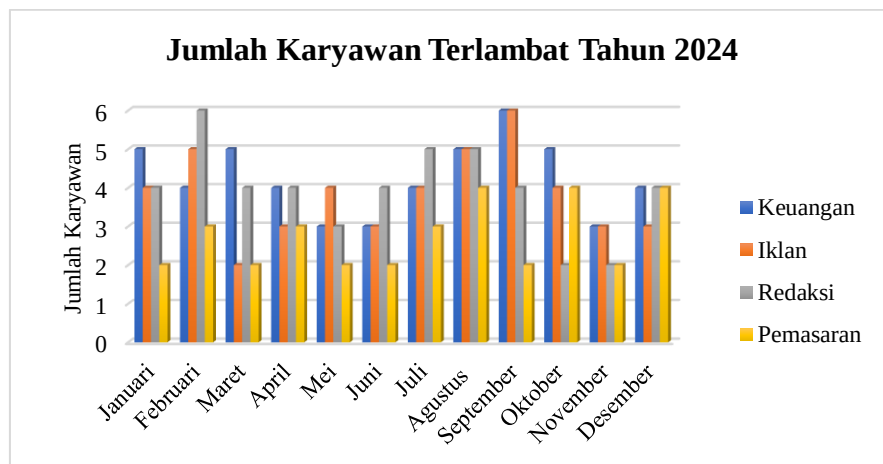
Selain itu, kendala lain yang dihadapi oleh PT Madura Intermedia Pers mengenai kinerja karyawan yang berdampak pada produktivitas dan efisiensi kerja di perusahaan. Penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan oleh manajer sebagai pemangku atasan, dengan frekuensi yang sangat jarang dilakukan yaitu hanya sekali dalam satu tahun jika memungkinkan. Kondisi ini juga menyebabkan kurangnya pemantauan yang berkelanjutan terhadap kinerja karyawan dan banyak karyawan yang mengalami keterlambatan dalam penyelesaian tugas setiap bulannya. Berikut data tugas keterlambatan kinerja karyawan dari masing-masing divisi yang ada di PT Madura Intermedia Pers pada tahun 2024 ditunjukkan pada Gambar 1.1 dan Gambar 1.2



Gambar 1.1 Data jumlah keterlambatan tugas (*deadline*) tahun 2024

Sumber : Data sekunder PT Madura Intermedia Pers

Gambar 1.1 menunjukkan jumlah keterlambatan tugas (*deadline*) dari empat divisi atau bidang pekerjaan yang berbeda pada tahun 2024 yaitu keuangan, iklan, redaksi dan pemasaran. Terlihat dari Gambar 1.1 bahwa divisi pemasaran memiliki jumlah keterlambatan tugas yang paling tinggi secara konsisten dibandingkan divisi lainnya. Divisi pemasaran mengalami lonjakan keterlambatan tugas yang signifikan pada bulan Juli dengan jumlah tugas yang terlambat mencapai 101 tugas. Selain itu, pada bulan Agustus, September dan Desember, divisi ini menunjukkan keterlambatan yang tinggi yaitu di atas 80 tugas.



Gambar 1.2 Data jumlah karyawan terlambat tahun 2024

Sumber : Data sekunder PT Madura Intermedia Pers

Gambar 1.2 menunjukkan data jumlah karyawan yang menyelesaikan tugas terlambat atau selesai diluar *deadline* yang telah ditentukan. Terdapat empat divisi

atau bidang pekerjaan yang berbeda pada tahun 2024 yaitu keuangan, iklan, redaksi dan pemasaran. Terlihat pada Gambar 1.2 bahwa jumlah karyawan yang menyelesaikan tugas di luar *deadline* di divisi pemasaran cukup rendah yaitu 2 karyawan pada bulan Januari dan jumlah karyawan meningkat menjadi 4 karyawan pada bulan Februari. Hal ini bisa terjadi karena divisi pemasaran yang kurangnya manajemen waktu yang kurang efektif dari anggota divisi pemasaran sendiri. Dampak dari keterlambatan pengerjaan tugas pada masing-masing divisi pun berbeda. Pada divisi keuangan dampak yang biasanya didapatkan oleh PT Madura Intermedia Pers yaitu keterlambatan dalam memproses pembayaran kepada vendor atau pemasok dapat mengganggu hubungan bisnis yang berpotensi mengakibatkan denda, sedangkan pada divisi redaksi jika terdapat keterlambatan pada pengerjaan tugas maka pengiriman konten pada tim redaksi lainnya pun akan terlambat yang dapat mengakibatkan keterlambatan dalam mempublikasikan konten. Keterlambatan pengerjaan tugas pada divisi iklan juga akan berdampak pada divisi pemasaran. Jika materi iklan tidak selesai tepat waktu, maka kegiatan promosi produk akan terhambat.

Ketidakdisiplinan dalam hal kehadiran juga menjadi masalah yang signifikan di PT Madura Intermedia Pers, dimana banyak karyawan sering terlambat setiap bulannya dimana tidak hadir dengan tepat waktu. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh tidak adanya mekanisme *punishment* atau sistem pendisiplinan yang diterapkan secara konsisten, sehingga tidak ada dorongan untuk meningkatkan kedisiplinan dalam kehadiran. Akibatnya, budaya kerja yang disiplin menjadi sulit terbentuk yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Berikut rekapitulasi absensi PT Madura Intermedia Pers pada tahun 2024 ditunjukkan pada Tabel 1.2

Tabel 1.2 Rekapitulasi absensi

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Keterlambatan (Kali)
1	Januari	20	1 - 10
2	Februari	18	1 - 10
3	Maret	15	1 – 10 dan 11 – 20
4	April	17	1 – 10 dan 11 – 20
5	Mei	19	1 – 10 dan 11 – 20
6	Juni	19	1 – 10 dan 11 – 20
7	Juli	21	1 - 10
8	Agustus	17	1 – 10 dan 11 – 20
9	September	24	1 – 10 dan 11 – 20
10	Oktober	16	1 – 10 dan 11 – 20
11	November	21	1 – 10 dan 11 – 20
12	Desember	22	1 - 10
Total		207	

Sumber : Data sekunder PT Madura Intermedia Pers tahun 2024

Tabel 1.2 merupakan rekapitulasi absensi seluruh karyawan pada masing-masing divisi yang berisi absensi keterlambatan karyawan di PT Madura Intermedia Pers pada tahun 2024. Data absensi menunjukkan jumlah keterlambatan karyawan setiap bulannya dari awal tahun 2024. Data tersebut menunjukkan adanya peningkatan dan penurunan jumlah keterlambatan karyawan selama satu tahun terakhir. Pada bulan januari terdapat 20 karyawan dengan keterlambatan 1 sampai 10 kali, dan bulan maret terdapat 15 karyawan dengan keterlambatan 1 sampai 20 kali. Keterlambatan terjadi hingga bulan Desember dimana paling banyak karyawan yang mengalami keterlambatan dengan jumlah karyawan 24 orang dengan keterlambatan 1 sampai 20 kali. Hal ini dapat terus berlanjut karena masih rendahnya kesadaran karyawan di perusahaan akan pentingnya disiplin dalam mematuhi jam kerja. Jika hal ini berlangsung secara terus-menerus, maka kinerja karyawan berpotensi mengalami penurunan yang pada akhirnya memberikan dampak negatif bagi perusahaan.

Berdasarkan kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh PT Madura Intermedia Pers yang meliputi ketidakdisiplinan, ketidak efisienan tugas dan tidak adanya penilaian kinerja karyawan secara rutin tiap tahunnya, maka perlu dilakukan penilaian kinerja karyawan dengan memperhatikan kriteria dan sub kriteria yang diinginkan oleh perusahaan. Kriteria dan sub kriteria yang digunakan dalam penelitian merupakan gabungan dari beberapa studi literatur. Salah satu kriteria yang akan digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu kepribadian

(Rahadi et al., 2024). Sub kriteria pada kepribadian diperoleh dari gabungan beberapa studi literatur terdiri dari tanggung jawab, kejujuran dan ketelitian, kemampuan beradaptasi, disiplin, kerja sama tim, mengembangkan skill, menghadiri rapat, etos kerja. Kriteria dan sub kriteria ini yang digunakan nantinya diperoleh dari validasi dengan pihak perusahaan bagian sumber daya manusia (HRD).

Menindaklanjuti hasil dari penilaian kinerja yang telah dilakukan nantinya, perusahaan perlu menetapkan strategi pengelolaan SDM yang tepat sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Menurut (Fidorova et al., 2023), pengelolaan kinerja dilakukan melalui tiga aspek utama yaitu *maintenance*, *development*, dan *procurement*. Aspek *maintenance* berfokus pada mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, aspek *development* ditujukan untuk meningkatkan potensi karyawan dengan kinerja sedang atau rendah, sedangkan *procurement* berkaitan dengan evaluasi atau penggantian SDM bagi karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja.

Dalam perancangan metode *360 Degree Feedback*, penggunaan kriteria dan sub kriteria ini sangat sesuai sehingga rekomendasi metode penilaian kinerja karyawan terhadap kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh PT Madura Intermedia Pers yaitu metode *360 Degree Feedback*. Metode *360 Degree Feedback* memberikan perspektif yang lebih komprehensif terhadap kinerja individu, dengan melibatkan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk atasan, bawahan dan rekan (Azizah et al., 2021). Metode *360 Degree Feedback* adalah proses penilaian dimana seorang karyawan menerima informasi mengenai bagaimana kinerjanya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi langsung dengannya dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja (Wibawa & Akbar, 2022). Dalam upaya meningkatkan objektivitas dan akurasi penilaian kinerja karyawan, penelitian ini diperkuat dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk menentukan bobot kriteria dan sub kriteria secara sistematis. AHP merupakan sebuah model pendukung keputusan yang dirancang untuk menganalisis permasalahan melibatkan berbagai faktor atau kriteria yang kompleks dengan menyusunnya ke dalam struktur hierarkis (Firdaus et al., 2020).

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang terjadi pada PT Madura Intermedia Pers diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *360 Degree Feedback* dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan pada latar belakang, maka rumusan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana merancang sistem penilaian kinerja karyawan (melibatkan respon atasan, rekan kerja, dan diri sendiri) di PT Madura Intermedia Pers?
2. Bagaimana melakukan penilaian kinerja karyawan di PT Madura Intermedia Pers?
3. Bagaimana menganalisis hasil dari penilaian kinerja karyawan di PT Madura Intermedia Pers?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi rancangan sistem penilaian kinerja karyawan di PT Madura Intermedia Pers.
2. Melakukan penilaian kinerja karyawan di PT Madura Intermedia Pers.
3. Menganalisis hasil dari penilaian kinerja karyawan di PT Madura Intermedia Pers.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak yang terlibat di antaranya:

1. Penelitian ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan yang diperlukan.

2. Penelitian ini memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai akurasi penilaian kinerja sehingga membantu perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan dalam sistem penilaian yang ada.
3. Hasil dari penilaian dapat digunakan untuk merancang program pengembangan karyawan yang lebih efektif, sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing individu.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian hanya dilakukan dan berfokus pada kinerja karyawan di PT Madura Intermedia Pers.
2. Pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan adalah atasan, rekan kerja, diri sendiri (karyawan yang bersangkutan).
3. Penelitian ini tidak mencakup pembahasan terkait jenis *reward/punishment* yang akan diberikan oleh PT Madura Intermedia Pers kepada karyawan.
4. Penilaian kinerja dilakukan pada dua orang karyawan pada masing-masing divisi keuangan, iklan, redaksi, wartawan, pemasaran, IT, dan ekspedisi.

1.6 Asumsi-asumsi

Asumsi dalam penelitian ini adalah tidak ada perubahan alur proses bisnis dan kebijakan perusahaan mengenai data profil, visi dan misi, struktur organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang ada di PT Madura Intermedia Pers.

1.7 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan dibuat sebagai panduan agar penulisan laporan terstruktur dalam memberikan gambaran umum terhadap penelitian yang dilakukan dan hasil yang didapat. Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab I pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang yang mendasari dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II tinjauan pustaka menjelaskan mengenai landasan teori, konsep dan metode yang berkaitan dengan permasalahan dan menjadi dasar di dalam hasil dan pembahasan pada penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III metodologi penelitian menjelaskan mengenai metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian permasalahan dari tahap identifikasi hingga tahap analisa.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV hasil dan pembahasan menjelaskan mengenai pelaksanaan penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis hasil dari pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V kesimpulan dan saran menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN