

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan memerlukan tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta menunjukkan dedikasi tinggi terhadap perusahaan. Selain itu, tenaga kerja yang bermoral baik, loyal, dan memiliki disiplin kerja yang kuat sangat dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. Peran sumber daya manusia sangat krusial dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya di tempat kerja masing-masing. Mereka dituntut untuk lebih tangguh serta memiliki keterampilan yang mumpuni guna mencapai tujuan perusahaan atau suatu institusi. Menurut Azizah et al., (2021), sumber daya manusia menjadi salah satu aset utama bagi perusahaan, karena mutu suatu perusahaan dapat tercermin dari kinerja para karyawannya. Salah satu indikator yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah tingkat kedisiplinan mereka. Departemen *Human Resource and Delevopment* (HRD) dibentuk dengan tujuan mengelola berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja. Bagian pengembangan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengelola data kepegawaian, merancang standar kompetensi, menyusun rencana pengembangan karir dan keterampilan, mengevaluasi kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi dan mengambil keputusan terkait rekrutmen serta penempatan pegawai.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri keramik dimana perusahaan ini memiliki banyak jenis dan motif keramik yang dihasilkan dalam proses produksinya. Sebagai salah satu perusahaan keramik terbesar di Indonesia PT. XYZ menaruh perhatian lebih terhadap karyawannya. Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap karyawan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem

manajemen sumber daya manusia agar perusahaan dapat menerapkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas karyawan. Prosedur *performance appraisal* yang diterapkan di PT. XYZ adalah penilaian dari atasan langsung dari setiap pegawai yang akan dinilai. Sistem penilaian kinerja yang dimiliki saat ini adalah sistem kinerja individu yang dinilai berdasarkan beberapa indikator berikut ini.

Tabel 1.1 *Key Performance Indicator* PT. XYZ

Indikator
Faham UU Ketenagakerjaan
Kemampuan Komunikasi
Bahasa Inggris
5R
Kemampuan Mengoperasikan Mesin
Motivasi Kerja
Ketajaman Mata
Kemampuan Membedakan Melihat Warna
Pemahaman Tentang Scope Pekerjaan

Tabel 1.1 merupakan tabel *Key Performance Indicator* di PT. XYZ. Berdasarkan tabel tersebut terdapat beberapa indikator yang menjadi acuan penilaian kinerja karyawan bagian produksi. Indikator tersebut terdiri dari, faham UU ketenagakerjaan, kemampuan komunikasi, bahasa inggris, 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin), kemampuan mengoperasikan mesin, motivasi kerja, ketajaman mata, kemampuan membedakan melihat warna, dan pemahaman tentang scope pekerjaan.

Sistem penilaian kinerja yang saat ini digunakan oleh PT. XYZ memiliki beberapa kelemahan, salah satunya adalah proses penilaian hanya dilakukan oleh satu penilai yaitu atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja karyawan yang melibatkan berbagai pihak dinilai lebih adil, memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi, serta menghasilkan hasil yang lebih valid dibandingkan dengan penilaian yang hanya berasal dari satu sumber. Kondisi ini dapat menyebabkan penilaian menjadi kurang objektif dan tidak sepenuhnya

mencerminkan kinerja sebenarnya dari seorang karyawan. yang pada akhirnya memicu peningkatan pelanggaran. Kelemahan tersebut ditambah dengan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh para karyawan selama satu periode (6 bulan) terakhir, yang berdampak pada tingginya jumlah surat peringatan yang dikeluarkan. Berikut merupakan daftar surat pelanggaran yang terjadi selama satu periode terakhir.

Tabel 1.2 Data jumlah SP karyawan produksi plan 3 PT. XYZ

No	Bagian Produksi	Jumlah Karyawan	Jumlah SP
1	WHRM	28	3
2	PBH	45	7
3	press HD	15	0
4	Glazing	60	4
5	Kiln	30	2
6	Sortir-Packing	29	9

Tabel 1.2 merupakan tabel data jumlah SP karyawan produksi plan 3 di PT. XYZ. Data tersebut merupakan jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan bagian produksi selama satu periode atau 6 bulan terakhir. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan salah satu bagian yang menunjukkan karyawan melakukan pelanggaran terbanyak yaitu pada bagian *sortir-packing*.

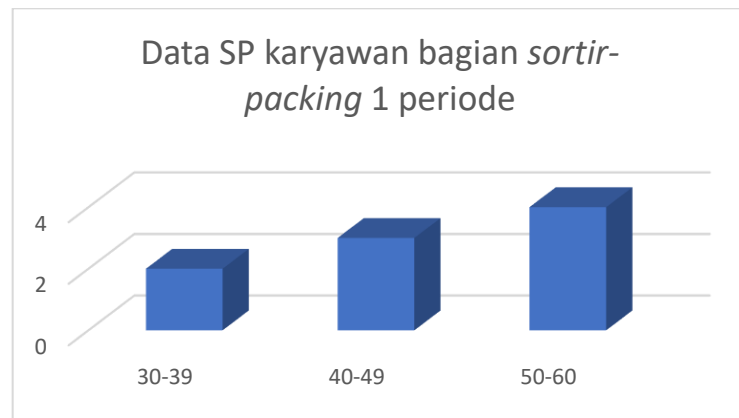
Tingginya jumlah surat peringatan yang tercatat pada bagian produksi menunjukkan indikasi masalah dalam kedisiplinan dan perilaku kerja karyawan. Berdasarkan tabel 1.1 diatas terlihat bahwa bagian *sortir-packing* merupakan salah satu bagian yang memiliki jumlah pelanggaran tertinggi selama satu periode terakhir dibanding bagian lainnya. Hal ini menandakan perlunya perhatian khusus terhadap mekanisme kerja dan penilaian kinerja di bagian tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut terhadap kondisi karyawan pada bagian *sortir-packing* yang dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 1.3 Data karyawan *sortir-packing* selama satu periode

No	Nama	Umur	Jumlah SP
1	Karyawan 1	31	0
2	Karyawan 2	31	0
3	Karyawan 3	32	0
4	Karyawan 4	33	0
5	Karyawan 5	34	0
6	Karyawan 6	34	0
7	Karyawan 7	34	0
8	Karyawan 8	34	0
9	Karyawan 9	35	1
10	Karyawan 10	38	0
11	Karyawan 11	38	0
12	Karyawan 12	38	0
13	Karyawan 13	38	1
14	Karyawan 14	40	0
15	Karyawan 15	41	1
16	Karyawan 16	41	1
17	Karyawan 17	42	0
18	Karyawan 18	43	0
19	Karyawan 19	43	0
20	Karyawan 20	48	0
21	Karyawan 21	48	0
22	Karyawan 22	48	1
23	Karyawan 23	49	0
24	Karyawan 24	50	2
25	Karyawan 25	51	0
26	Karyawan 26	51	0
27	Karyawan 27	51	0
28	Karyawan 28	52	1
29	Karyawan 29	55	1

Tabel 1.3 menunjukkan data 29 karyawan bagian sortir-packing beserta usia dan jumlah Surat Peringatan (SP) yang diterima selama satu periode. Mayoritas karyawan berada pada rentang usia 30–50 tahun dan sebagian besar tidak menerima

SP. Hanya beberapa karyawan, seperti karyawan 24 yang tercatat menerima lebih dari satu SP.



Gambar 1.1 Histogram umur dan jumlah SP

Gambar 1.1 merupakan histogram umur dan jumlah surat peringatan, dari gambar histogram tersebut ditemukan bahwa terdapat kelompok usia 50-60 tahun yang memiliki frekuensi jumlah SP lebih tinggi dibandingkan kelompok usia lainnya. Usia diatas 40 tahun mulai terjadi penurunan kemampuan fisik yang dapat memengaruhi kinerja (Dewanti & Kurniasih, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa faktor usia juga dapat memengaruhi tingkat pelanggaran atau ketidaktertiban yang dilakukan oleh karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja karyawan dengan mengembangkan model penilaian kinerja karyawan dengan menerapkan metode *360 degree feedback* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penggunaan metode *360 degree feedback* dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai perilaku kerja dan kontribusi setiap karyawan. Namun untuk memperoleh bobot prioritas kriteria yang relevan dalam pengambilan keputusan diperlukan metode pendukung yang mampu mengolah data kualitatif menjadi keputusan yang terstruktur. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) mampu mengonversi penilaian kualitatif menjadi data terstruktur yang dapat dihitung dan dibandingkan secara sistematis untuk menentukan kriteria dan subkriteria yang paling berpengaruh dalam penilaian kinerja.

Gabungan antara metode *360 degree feedback* dan AHP diharapkan mampu menghasilkan sistem pengukuran kinerja karyawan yang lebih objektif, transparan, dan akuntabel. Dengan adanya sistem ini, perusahaan dapat meningkatkan

produktivitas, memperkuat budaya kerja yang positif, serta meminimalisir kesalahan dalam proses *sortir-packing*. Selain itu, sistem penilaian ini juga akan membantu manajemen dalam membuat keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dipaparkan di latar belakang, maka rumusan masalah dari penelitian yang dilaksanakan adalah sebagai berikut.

1. Apa KPI yang relevan dengan bagian *sortir-packing*.
2. Bagaimana model penilaian kinerja yang digunakan di bagian *sortir-packing*?
3. Apa saja usulan perbaikan yang dapat diterapkan untuk memperbaiki kinerja karyawan bagian *sortir-packing*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilaksanakan dari penelitian adalah sebagai berikut.

1. Menentukan model penilaian kinerja pada bagian *sortir-packing*.
2. Mengetahui model penilaian kinerja yang digunakan di bagian *sortir-packing*.
3. Usulan perbaikan guna memperbaiki kinerja karyawan bagian *sortir-packing*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Manfaat dari penelitian ini memuat sebagai berikut.

1. Bagi penulis dapat memberikan tambahan wawasan mengenai pengukuran kinerja karyawan dengan pendekatan *360 degree feedback* serta teknik pengambilan keputusan berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yang dapat diaplikasikan dalam pengembangan sistem penilaian kinerja di lingkungan kerja.
2. Bagi perusahaan dapat memberikan rekomendasi model penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh PT. XYZ untuk pengambilan keputusan dalam manajemen SDM.
3. Bagi pembaca dapat memberikan informasi dan wawasan mengenai penerapan metode gabungan *360 degree feedback* dan AHP dalam mengevaluasi kinerja

karyawan, serta menjadi referensi untuk penelitian sejenis di bidang manajemen sumber daya manusia.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian yang digunakan dalam penelitian untuk menghindari cakupan dari perluasannya topik penelitian memuat sebagai berikut.

1. Aktivitas yang diteliti yaitu pada proses *sortir-packing* plan 3 PT.XYZ.
2. Proses identifikasi hanya dilakukan pada karyawan yang memiliki umur 50-60 tahun dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian yang digunakan dalam penelitian memuat sebagai berikut.

1. Sistem penilaian kinerja yang berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan oleh perusahaan dan mengalami perubahan indikator atau mekanisme evaluasi selama penelitian berlangsung dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah di modifikasi.
2. Terdapat perubahan terhadap perusahaan terkait sistem penilaian kinerja karyawan selama proses penelitian berlangsung.

1.7 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian yang diusung memiliki beberapa sub bab kepenulisan yang dijabarkan secara sistematis. Berikut merupakan sistematika penulisan dari penelitian.

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan berisikan penjelasan dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua tinjauan pustaka berisikan teori-teori yang menjadi landasan dasar penelitian dan menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian sebagai penunjang dasar dalam pengolahan data dan analisa dari penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab tiga metode penelitian berisikan rentang waktu dan tempat penelitian, jenis penelitian, jenis data, instrument penelitian, dan tahapan penelitian yang terdiri dari tahap pendahuluan, identifikasi permasalahan, tahap pengambilan data, tahap pengolahan data, dan tahap kesimpulan dan saran penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab empat hasil dan pembahasan berisikan penjelasan data-data yang digunakan selama penelitian, pengolahan data, dan analisis dari hasil penelitian yang dilakukan terkait pengukuran kinerja karyawan dengan *360 degree feedback*, perhitungan bobot indikator menggunakan *Analytical Hierarchy Proses* (AHP), dan penggabungan skor hasil *360 degree* dengan bobot *Analytical Hierarchy Proses* (AHP) untuk penilaian akhir. Dari hasil pengolahan data, *output* yang diharapkan dapat memberikan gambaran peringkat karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam aspek kinerja tertentu, serta menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial terkait pengembangan SDM, seperti pelatihan, promosi, maupun evaluasi kerja lanjutan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima kesimpulan dan saran dimana kesimpulan didapatkan hasil pengolahan dan analisis data dengan menjawab dari tujuan dan rumusan masalah, kemudian saran memberikan masukan terkait penelitian yang di usung dan memberikan perkembangan yang diharapkan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN