

BAB I

PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan memuat latar belakang yang menjadi dasar dari dilakukannya penelitian ini. Bab ini juga memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, asumsi-asumsi penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah satu-satunya sumber daya yang mempunyai akal, perasaan, keinginan, keterampilan, dorongan, hingga pengetahuan. Seluruh potensi yang ada pada sumber daya manusia dapat berperan penting dalam membantu sebuah organisasi mencapai tujuannya. Perkembangan teknologi, informasi, ketersediaan modal dan bahan tidak akan dapat mencapai tujuan organisasi apabila tidak ada sumber daya manusia di dalamnya (Paleni, 2020). Keberadaan sumber daya manusia menjadi penentu dalam keberhasilan organisasi dalam jangka pendek maupun panjang untuk mencapai tujuannya. Peranan aktifnya dapat terlihat dimana individu menjadi perencana, pelaku, hingga penentu tujuan sebuah organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia yang terampil dapat mendukung keberhasilan sumber daya lainnya dalam sebuah organisasi (Yusup, 2021). Peran sumber daya manusia dalam organisasi sebagai pendorong sehingga menjadi salah satu aset organisasi. Aset tersebut perlu dikembangkan dan dilatih kemampuannya agar dapat sesuai dengan perkembangan zaman yang ada serta dapat mencapai tujuan organisasi (Supriyadi, 2022).

Karyawan sebagai sumber daya manusia yang ada di sebuah organisasi menjadi penentu dalam tercapainya tujuan. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya selalu berupaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang maksimal dan selalu berorientasi pada tujuan organisasi menjadi tolak ukur sehingga harus dinilai secara berkesinambungan (Warella et al., 2018). Karyawan menjadi kunci bagi organisasi agar dapat bertahan dan berkembang di tengah dinamika bisnis yang ada. Oleh sebab itu, perlu adanya peningkatan performa yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan (Ashari et al., 2025). Penilaian kinerja didefinisikan sebagai sistem untuk melakukan penilaian terhadap perilaku kerja

karyawan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian perilaku yang dilakukan terdiri dari kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi dari karyawan. Penilaian ini berbentuk rasio hasil kerja nyata dengan standar yang dihasilkan oleh setiap karyawannya (Rumawas, 2021). Hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu dilakukan analisa faktor terlebih dahulu sehingga didapatkan faktor yang dominan atau penting untuk diperbaiki (Winarso & Akhmad, 2015). Penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur kinerja setiap karyawan dalam melaksanakan kewajibannya. Hasil penilaian tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam pengambilan tindakan selanjutnya seperti halnya pembinaan, pelatihan, ataupun perbaikan sistem kerja (Setyaningrum et al., 2022).

Metode penilaian kinerja karyawan pada setiap perusahaan tentunya berbeda-beda. Penilaian kinerja dapat dilakukan setiap bulan, atau bahkan setiap tahunnya dengan indikator yang tentunya berbeda-beda sesuai dengan jenis dan kebutuhan perusahaan (Andriansyah et al., 2024). PT Cahaya Agro Teknik yang bergerak di bidang industri manufaktur dalam pembuatan mesin juga memiliki penilaian kinerja karyawan yang berbeda dengan perusahaan lain. Perusahaan yang berlokasi di Jl. Candipuro No. 7A, Pacar Keling, Kecamatan Tambaksari, Surabaya Jawa Timur ini memproduksi berbagai mesin untuk pertanian, peternakan, makanan dan minuman, bangunan, pengolah limbah, hingga teknologi cepat guna. Mesin yang diproduksi berdasarkan banyaknya permintaan pesanan dari pelanggan, dimana perusahaan menerapkan prinsip *make to order*. (Sumber: PT Cahaya Agro Teknik).

Aktivitas bisnis yang dilakukan di PT Cahaya Agro Teknik terbagi tanggung jawabnya pada beberapa divisi. Divisi yang ada antara lain divisi *marketing & sales*, divisi operasional, divisi produksi, HR (*Human Resources*), IT (Informasi dan Teknologi), dan multimedia. Karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik memiliki total jam kerja selama 8 jam. Total keseluruhan karyawan sebanyak 34 orang yang terbagi pada beberapa divisi seperti pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Data karyawan PT Cahaya Agro Teknik 2025

(Sumber: Data PT Cahaya Agro Teknik)

No	Posisi	Jumlah Karyawan (Orang)
1	Komisaris	1
2	Direktur Utama	1
3	Supervisor <i>Marketing & Sales</i>	1
4	Supervisor Operasional	2
5	Supervisor Produksi	2
6	<i>Foreman</i> Produksi	2
7	Staf <i>Marketing</i>	2
8	Staf Produksi	15
9	Staf Operasional	2
10	Staf <i>Purchasing</i>	1
11	Staf QC	1
12	<i>Customer Service</i>	1
13	Staf HR	1
14	Staf IT	1
15	Staf Multimedia	1
Total Karyawan		34

Tabel 1.1 menunjukkan struktural karyawan yang ada di PT Cahaya Agro Teknik. Struktural tersebut terdiri dari Komisaris, Direktur Utama, Supervisor *Marketing & Sales*, Supervisor Operasional, Supervisor Produksi, *Foreman* Produksi, Staf *Marketing*, Staf Produksi, Staf Operasional, Staf *Purchasing*, Staf QC, *Customer Service*, Staf HR (*Human Resources*), Staf IT (Informasi dan Teknologi), dan Staf Multimedia dengan jumlah karyawan yang berbeda-beda pada setiap divisinya. Keseluruhan karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik sebanyak 34 karyawan bekerja sebanyak delapan jam kerja mulai dari 08.00 hingga 16.00 WIB pada hari Senin hingga Sabtu. Jam kerja tersebut dimanfaatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini berbeda untuk divisi produksi, sebab dalam menyelesaikan tugasnya mereka bekerja secara tim,

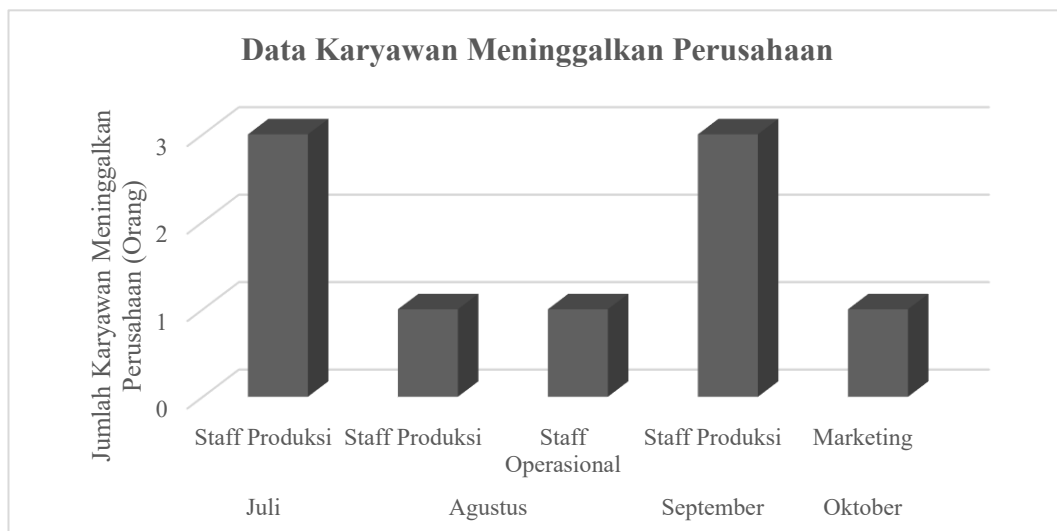
dimana satu tim berjumlah sebanyak tiga orang akan menyelesaikan satu pesanan mesin.

Penilaian kinerja karyawan di PT Cahaya Agro Teknik dilakukan sebagai bentuk evaluasi terhadap hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Sistem penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi karyawan dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Penilaian kinerja biasanya terkendala dalam hal subjektivitas penilai, terlambatnya pelaporan, dan minimnya transparansi sehingga dapat mempengaruhi keadilan dalam penilaian yang berdampak pada turunnya motivasi kerja karyawan (Mustafa et al., 2025). Penilaian kinerja pada PT Cahaya Agro Teknik tidak dilakukan secara teratur. Penilaian hanya dilakukan ketika diperlukan seperti saat ada anak magang pada Divisi HR (*Human Resources*) sehingga frekuensi terlaksananya tidak sama setiap tahun. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara teratur dan rutin agar perusahaan dapat memastikan operasional sudah berjalan sesuai standar (Monalisa et al., 2023). Penilaian yang dilakukan secara rutin bertujuan untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan secara rutin juga (Mustafa et al., 2025). Penilaian yang dilakukan di PT Cahaya Agro Teknik hanya diisi oleh atasan kepada para stafnya berdasarkan kesesuaian dengan KPI (*Key Indicator Performance*). Karyawan dengan hasil penilaian yang rendah akan dilakukan evaluasi agar dapat memperbaiki diri. Penilaian yang dilakukan hanya dengan satu sudut pandang akan menyebabkan bias sebab tidak objektif yang dipengaruhi oleh subjektivitas penilai, kedekatan personal, atau keterbatasan pengamatan secara langsung. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakadilan dan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian yang diterapkan. (Sumber: Wawancara Staf HR (*Human Resources*), PT Cahaya Agro Teknik)

Menurunnya kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian yang diterapkan pada PT Cahaya Agro Teknik akan menyebabkan adanya *turnover* (perubahan jumlah) karyawan setiap bulannya. *Turnover* (perubahan jumlah) karyawan sendiri dapat terjadi jika karyawan meninggalkan perusahaan baik secara sukarela (mengundurkan diri) atau tidak sukarela (dipecat). Perusahaan tentunya memerlukan karyawan pengganti agar beban kerja karyawan tidak bertambah.

Karyawan pengganti tersebut masih memerlukan proses percobaan atau *training* selama tiga bulan. Karyawan pengganti yang lolos dalam proses percobaan akan menduduki posisi yang dilamar, sedangkan yang tidak lolos akan dilakukan evaluasi dan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya. Hal ini akan membuat tugas yang seharusnya dikerjakan oleh satu orang ditunda hingga adanya karyawan pengganti yang memenuhi kriteria atau dibebankan kepada karyawan lainnya.

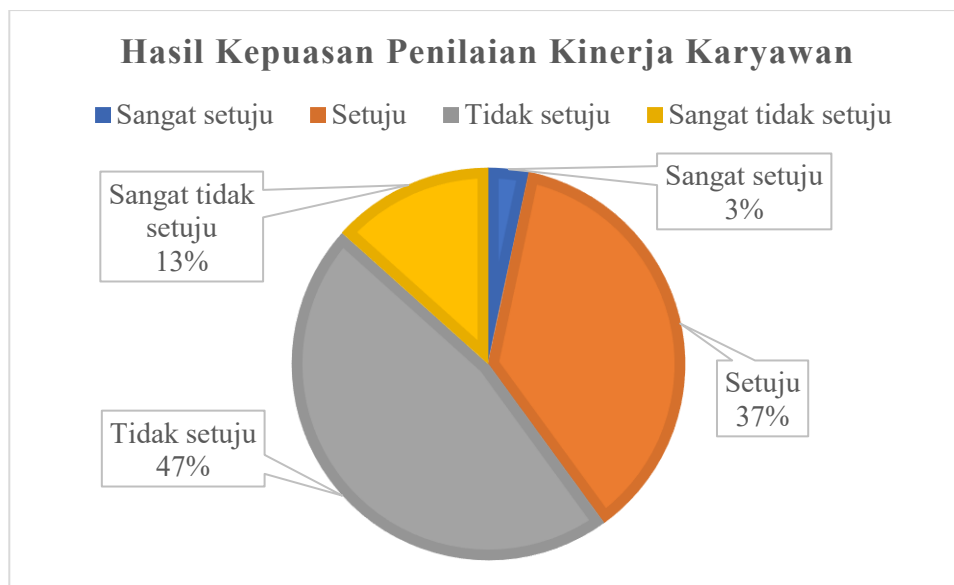
Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya sistem penilaian kinerja yang belum optimal (Prastian, 2025). Penilaian kinerja yang hanya berasal dari satu orang penilai akan dianggap tidak objektif dan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan, sehingga pada akhirnya mendorong mereka untuk meninggalkan perusahaan. Data *turnover* (perubahan jumlah) karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut



Gambar 1.1 Data *turnover* (perubahan jumlah) karyawan tahun 2025
(Sumber: Data PT Cahaya Agro Teknik)

Gambar 1.1 menunjukkan jumlah *turnover* (perubahan jumlah) karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik tahun 2025. Terdapat data *turnover* (perubahan jumlah) karyawan pada bulan Juli hingga Oktober tahun 2025, dengan jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan berbeda-beda setiap bulannya. Terlihat pada Gambar 1.1 bahwa sejak bulan Juli hingga Oktober sejumlah sembilan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan. Karyawan tersebut terbagi pada beberapa divisi yakni sebanyak tujuh orang staf produksi, satu orang staf

operasional, dan satu orang *marketing*. *Turnover* (perubahan jumlah) karyawan menjadi salah satu indikator adanya permasalahan pada manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Penilaian kinerja yang baik dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (I. Nurdin et al., 2024). Hal ini juga berarti bahwa penilaian kinerja dapat mengakibatkan karyawan tidak puas dan memilih meninggalkan perusahaan (Prastian, 2025).



Gambar 1.2 Hasil kepuasan penilaian kinerja karyawan

(Sumber: Kuesioner Pra-Survei PT Cahaya Agro Teknik)

Turnover (perubahan jumlah) karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya penilaian kinerja yang tidak memuaskan pada beberapa karyawan. Karyawan dengan penilaian kinerja yang buruk harus melalui proses evaluasi dan pelatihan. Pelatihan dilakukan selama tiga bulan diluar jam kerja tanpa adanya tambahan insentif bagi karyawan. Hal ini menimbulkan beberapa karyawan merasa tidak puas dan memilih untuk meninggalkan perusahaan (Sumber: Wawancara karyawan PT Cahaya Agro Teknik).

Perancangan metode *360 Degree Feedback* bertujuan untuk menilai kinerja karyawan dengan berbagai sudut pandang. Hal ini berarti bahwa penilaian dilakukan oleh beberapa orang kepada satu pihak. Perspektif bawahan akan membantu dalam menilai efektivitas karyawan sebagai pemimpin, perspektif rekan kerja akan membantu dalam menilai dari sisi kerja sama tim, dan perspektif diri

sendiri akan mengevaluasi diri akan kinerjanya (Sembiring & Vidada, 2025). Metode *360 Degree Feedback* dapat memberikan individu umpan balik dari berbagai perspektif yang berinteraksi dengannya. Penilaian ini didasarkan pada perilaku, hasil, dan keahlian yang dimiliki individu. Sumber penilaian setiap individu yang digunakan berjumlah minimal dua sehingga dapat menjadi evaluasi terhadap produktivitas karyawan (Dewi et al., 2024). Metode ini sejalan dengan permasalahan penilaian kinerja pada PT Cahaya Agro Teknik yang masih berorientasi pada satu perspektif saja. Penerapan metode *360 Degree Feedback* dapat memberikan penilaian kinerja dari berbagai perspektif untuk meminimalisir bias dan ketidakadilan dalam penilaian kinerja karyawan.

Penggunaan metode *Graphic Rating Scale* (GRS) bertujuan untuk menilai kinerja karyawan menggunakan skala berupa angka. Angka tersebut akan menggambarkan baik buruknya kinerja karyawan. Metode ini memberikan gambaran skala pemeringkatan secara grafis dengan angka yang berbeda berdasarkan kesesuaian kriteria (Rumawas, 2021). Metode ini akan mencatat beberapa kriteria penilaian dan nilai perolehannya untuk setiap kriteria (Warella et al., 2018). Penggunaan metode ini sesuai dengan penggunaan metode *360 degree feedback* yang akan digunakan dengan variasi sumber penilai. Metode *graphic rating scale* akan memberikan hasil berupa skor akhir dari variasi sumber penilai yang ada. Penerapan metode akan mempermudah penilaian dalam mengklasifikasikan kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan secara kualitatif menjadi kuantitatif dengan adanya skala terukur.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang dihadapi oleh PT Cahaya Agro Teknik di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis *360 Degree Feedback* dan *Graphic Rating Scale* sebagai Upaya Peningkatan Kinerja dan Objektivitas Penilaian (Studi Kasus: PT Cahaya Agro Teknik)”. Penelitian berkontribusi dalam mewujudkan SDGs poin 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), menciptakan lingkungan kerja bagi masyarakat sesuai dengan kemampuannya. Karyawan yang dinilai secara adil dan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya akan bekerja lebih optimal dalam membantu perusahaan menghasilkan produk yang baik dan mendukung pertumbuhan ekonomi.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan yakni sebagai berikut.

1. Bagaimana merancang sistem penilaian kinerja karyawan berbasis *360 Degree Feedback* pada PT Cahaya Agro Teknik?
2. Bagaimana implementasi metode *Graphic Rating Scale* dalam penilaian kinerja karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik?
3. Bagaimana melakukan analisa hasil dari penilaian kinerja karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yakni sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi hasil rancangan sistem penilaian kinerja karyawan berbasis *360 Degree Feedback* pada PT Cahaya Agro Teknik.
2. Melakukan implementasi metode *Graphic Rating Scale* dalam penilaian kinerja karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik.
3. Melakukan analisa hasil dari penilaian kinerja karyawan pada PT Cahaya Agro Teknik.

Manfaat dari penelitian bagi beberapa pihak yang terlibat yakni sebagai berikut.

1. Penelitian ini memberikan rekomendasi sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan terukur sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.
2. Penelitian ini memberikan rancangan penilaian kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan namun tetap memperhatikan kompetensi individu sehingga dapat memahami potensi sumber daya yang ada.
3. Hasil dari penilaian kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perancangan program pengembangan karyawan yang tepat.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan pada penelitian ini yakni sebagai berikut.

1. Fokus penelitian dibatasi pada sistem penilaian kinerja karyawan dan tidak membahas aspek kompensasi, promosi, atau kebijakan HR (*Human Resources*) lainnya secara mendalam.
2. Penelitian hanya dilakukan kepada posisi karyawan berupa staf produksi.

1.5 Asumsi-asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak terjadinya perubahan proses bisnis maupun kebijakan perusahaan yang mencakup proses pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di PT Cahaya Agro Teknik.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian dibuat dengan tujuan sebagai panduan agar penulisan laporan dapat terstruktur dalam menjelaskan penelitian yang telah dilakukan beserta hasil yang didapatkan. Sistematika penulisan dalam penelitian ini sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab I pendahuluan memberikan penjelasan terkait latar belakang yang menjadi dasar dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, asumsi-asumsi, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II tinjauan pustaka memberikan penjelasan terkait landasan teori, konsep dan metode yang berkaitan dengan permasalahan pada objek, sehingga menjadi dasar dalam pengolahan maupun hasil dan pembahasan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III metodologi penelitian memberikan penjelasan terkait metode-metode yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian mulai dari tahap identifikasi hingga tahap analisa hasil.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV hasil dan pembahasan memberikan penjelasan terkait pelaksanaan penelitian yang dimulai dari tahap pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisa dari hasil pengolahan data penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab V penutup memberikan penjelasan terkait kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**