

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian mengacu pada pasal 16 ayat 1 menyatakan bahwa Pembangunan Sumber Daya Manusia Industri dilakukan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten guna meningkatkan peran sumber daya manusia Indonesia di bidang Industri. Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan (Sedarmayanti, 2009).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan melakukan evaluasi secara berkala terkait kinerja SDM yang terdapat pada organisasi tersebut. Evaluasi diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai serta mengidentifikasi apa saja yang menjadi faktor penurunan kinerja dan mengetahui perbaikan apa yang seharusnya dilakukan terkait dengan SDM. Dengan adanya evaluasi ini, diharapkan meningkatkan motivasi dan semangat bekerja SDM dalam sebuah organisasi.

PT. Tirta Ratna merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang pangan khususnya roti, kue basah, sosis dan *snack* kering yang dikenal dengan merk dagang Soes Merdeka. PT. Tirta Ratna dikenal publik sebagai pelopor kue soes di Indonesia ini telah berdiri sekitar tahun 1918 yang pertama kali dikelola oleh seorang warga negara Belanda bernama Meneer Van Grafhorst. Sampai saat ini, PT. Tirta Ratna telah memperluas pasar dan membuka cabang Soes Merdeka hingga ke luar kota, seperti Jakarta, Depok, Bogor, Jogjakarta, Surabaya, hingga Bali.

PT. Tirta Ratna memiliki tujuh unit usaha salah satunya adalah Merdeka Boga Putra yang menjadi objek pada penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara, penulis dapat mengetahui salah satu permasalahan terkait kualitas SDM di Merdeka Boga Putra yaitu performansi tenaga kerja yang belum stabil karena adanya penurunan motivasi dan kedisiplinan tenaga kerja. Walaupun Merdeka Boga Putra telah mempunyai buku tata cara serta aturan tenaga kerja produksi, namun tingkat

awareness tenaga kerja akan hal tersebut masih rendah sehingga seringkali tenaga kerja menyalahi aturan tersebut. Oleh karena itu, PT. Tirta Ratna telah melakukan penilaian kinerja pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan performansi pegawai yang diharapkan dapat memperbaiki masalah yang terjadi di unit usaha Merdeka Boga Putra. Namun, penilaian kinerja pegawai yang telah dilakukan oleh PT. Tirta Ratna belum berjalan dengan baik sehingga belum dapat mengatasi permasalahan yang ada.

Dilatarbelakangi hal tersebut, PT. Tirta Ratna membutuhkan penilaian kinerja pegawai untuk mengevaluasi kinerja SDM di dalam organisasi guna mengetahui apa yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan terkait kualitas SDM. PT. Tirta Ratna juga memiliki harapan untuk mengimplementasikan ISO 9001:2015 di dalam organisasi, sehingga PT. Tirta Ratna membutuhkan sistem penilaian kinerja pegawai yang sejalan dengan *requirements* ISO 9001:2015 klausul 9.1.

Berdasarkan proses penilaian kinerja eksisting, dapat diperoleh beberapa informasi terkait kondisi positif pada penilaian kinerja pegawai eksisting di Merdeka Boga Putra, yaitu Merdeka Boga Putra telah menetapkan kriteria karyawan yang dibutuhkan dan telah dimuat dalam formulir Kondikte Karyawan atau formulir penilaian kinerja pegawai eksisting. Selain itu, kondisi yang mendukung berjalannya penilaian kinerja pegawai eksisting yaitu komunikasi antar pegawai yang terjalin dengan baik. Hal ini ditimbulkan karena adanya budaya kekeluargaan di dalam lingkungan kerja. Selain informasi terkait kondisi positif dari proses penilaian kinerja eksisting, penulis dapat mengetahui permasalahan terkait proses penilaian kinerja di Merdeka Boga Putra yaitu penyebab pelaksanaan proses penilaian kinerja eksisting masih belum dapat berjalan optimal. Terdapat empat faktor penyebab mengapa proses penilaian kinerja pegawai masih belum berjalan optimal, yaitu sebagai berikut:

1. Belum ditetapkan kapan penilaian kinerja pegawai harus dilakukan secara rutin, sehingga menyebabkan adanya kemungkinan keterlambatan penilaian kinerja pegawai.
2. Belum ditetapkan siapa yang berwenang dan pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena PT. Tirta Ratna belum menetapkan *jobdesk* untuk setiap jabatan dalam perusahaan dalam pelaksanaan penilaian

kinerja pegawai. Sehingga, sebagian pegawai menjalankan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *jobdesk* masing-masing.

3. *Output* dari penilaian kinerja pegawai eksisting hanya berupa catatan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, karena proses penilaian hanya berupa kualitatif dan tidak terdapat pengolahan data secara kuantitatif. Hal ini dapat meningkatkan resiko kemungkinan terjadinya penilaian kinerja yang bersifat subjektif.
4. Belum terdapat tata cara dan aturan yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan proses penilaian kinerja eksisting.

Oleh karena itu, PT. Tirta Ratna membutuhkan perancangan sistem penilaian kinerja pegawai yang memenuhi kriteria. Adapun kriteria tersebut yaitu bersifat objektif, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan performansi kinerja pegawai, serta dapat memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi.

Perancangan sistem kerja adalah serangkaian aktivitas yang terdiri dari manusia, mesin, material, dan metode yang saling berhubungan untuk menghasilkan suatu nilai dan mengoptimalkan produktivitas. Adapun perancangan sistem kerja yang baik adalah sistem yang memperhatikan faktor-faktor yaitu efektif, aman, sehat, nyaman, dan efisien (EASNE).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian tugas akhir ini berfokus pada perancangan Sistem Evaluasi Penilaian Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 klausul 9.1 yang *valid, reliable*, dapat digunakan berulang-ulang, dapat diterima, dan mudah digunakan oleh unit usaha Merdeka Boga Putra. Perancangan penilaian kinerja pegawai ini diharapkan dapat memperbaiki permasalahan terkait kualitas SDM dan menjadi pertimbangan untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. Tirta Ratna.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat mengidentifikasi rumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini. Adapun rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana cara merancang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai yang memenuhi kriteria sebagai berikut:
 - a. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai yang dirancang bersifat objektif.
 - b. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dapat meningkatkan motivasi dan kedisiplinan tenaga kerja.
 - c. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dapat memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi.
2. Bagaimana cara menerapkan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan persyaratan ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi, dan Analisis?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penulis dapat merancang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai sesuai dengan kriteria dengan mempertimbangkan persyaratan ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi, dan Analisis di PT. Tirta Ratna.
2. Penulis dapat mengetahui cara menerapkan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan persyaratan ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi, dan Analisis di PT. Tirta Ratna.

I.4 Batasan Penelitian

Pada penelitian ini penulis membatasi masalah untuk mengidentifikasi faktor yang terdapat dalam ruang lingkup permasalahan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan hanya pada unit Merdeka Boga Putra yang memproduksi roti dan kue basah.
2. Penelitian ditujukan kepada karyawan manajemen bawah di bagian produksi.

I.5 Manfaat Penelitian

Berikut ini merupakan manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian Tugas Akhir ini:

1. Dengan adanya Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan persyaratan ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi, dan Analisis, diharapkan dapat mendorong motivasi dan kedisiplinan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas SDM agar dapat bekerja secara lebih terstruktur, mencapai efisiensi dan efektivitas.
2. Dengan adanya Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dengan mempertimbangkan persyaratan ISO 9001:2015 klausul 9.1 Pemantauan, Pengukuran, Evaluasi, dan Analisis, diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di kemudian hari.

I.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjadi dasar permasalahan pokok dari dilakukannya penelitian, kemudian berisi uraian dari perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi studi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah penelitian melalui model konseptual dan secara rinci pada sistematika pemecahan masalah. Model konseptual menjelaskan hubungan antara data atau variabel yang terdapat di dalam penelitian ini, sedangkan sistematika pemecahan masalah menguraikan tahap-tahap penelitian ini.

Bab IV Pengolahan Data dan Perancangan Sistem

Pada bab ini dilakukan adalah *gap analysis* dan *competency analysis* yang menjadi masukan untuk menyusun tindakan atau perbaikan apa saja yang harus dilakukan pada tahap perancangan. Bab ini terbagi menjadi dua bagian yaitu pengolahan data dan perancangan sistem. Pengolahan data yang dimaksud adalah perancangan prosedur dan perancangan poin penilaian kinerja pegawai. Tahap perancangan poin penilaian ini terbagi menjadi penentuan kompetensi, pembobotan kompetensi, penentuan skala, dan perhitungan nilai kinerja pegawai. Sedangkan, tahap perancangan prosedur penilaian terdiri dari umpan balik 360°, dan penetapan periode penilaian. Keluaran dari bab ini adalah rancangan sistem penilaian kinerja usulan.

Bab V Analisis

Pada bab ini dilakukan analisis terhadap hasil uji coba sistem penilaian kinerja pegawai usulan. Analisis yang dilakukan yaitu analisis *User Acceptance Test* (UAT), analisis kesesuaian hasil uji coba sistem usulan terhadap rekomendasi *gap analysis*, analisis kesesuaian sistem usulan dengan *requirements* ISO 9001:2015 klausul 9.1, analisis *business process improvement*, dan analisis tantangan pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai usulan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan menjawab dari tujuan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya. Pada bagian saran memuat *output* dari penilaian kinerja yaitu perhitungan insentif dan pengembangan SDM melalui pelatihan.