

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Jasa merupakan kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya bersifat *intangible* dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu (Kotler & Keller, 2012). Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan jasa akan selalu berhadapan langsung dengan pihak lain (konsumen). Konsumen yang merasakan jasa yang ditawarkan perusahaan jasa memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan terbaik. Hal tersebut menuntut perusahaan jasa untuk memberikan kinerja terbaik untuk para konsumennya. Selain memberikan kinerja terbaik, perusahaan jasa pun harus selalu meningkatkan kinerja yang diberikan untuk menjaga loyalitas para konsumennya.

PT Tekno Buana Globalindo (PT TBG) didirikan di Bandung pada tanggal 09 Desember 2011, kantor PT TBG berlokasi di Putraco Gading Regency Kav.A1 No.13, Bandung. PT TBG merupakan perusahaan perseroan terbatas yang bergerak dibidang jasa pengolahan limbah pengeboran minyak dan gas, serta penjernihan air. Dalam pemberian jasanya PT TBG memiliki karyawan sebanyak 70 orang, yang terbagi menjadi 7 (tujuh) divisi yang salah satunya yaitu divisi *Operation and Engineering*.

Divisi *Operation and Engineering* merupakan divisi yang memiliki tugas untuk mengurus semua proses pengolahan limbah yang ada dilapangan. Divisi *Operation and Engineering* berperan aktif akan keterlibatan langsung dengan pelanggan dalam memberikan jasanya. Hal tersebut menuntut para karyawan yang ada pada divisi *Operation and Engineering* memiliki performansi kinerja yang sangat baik dalam kemampuan memimpin, kedisiplinan, memiliki pengetahuan yang luas dan kemampuan merencanakan target kerja, tujuannya agar kinerja yang diberikan kepada pelanggan memuaskan.

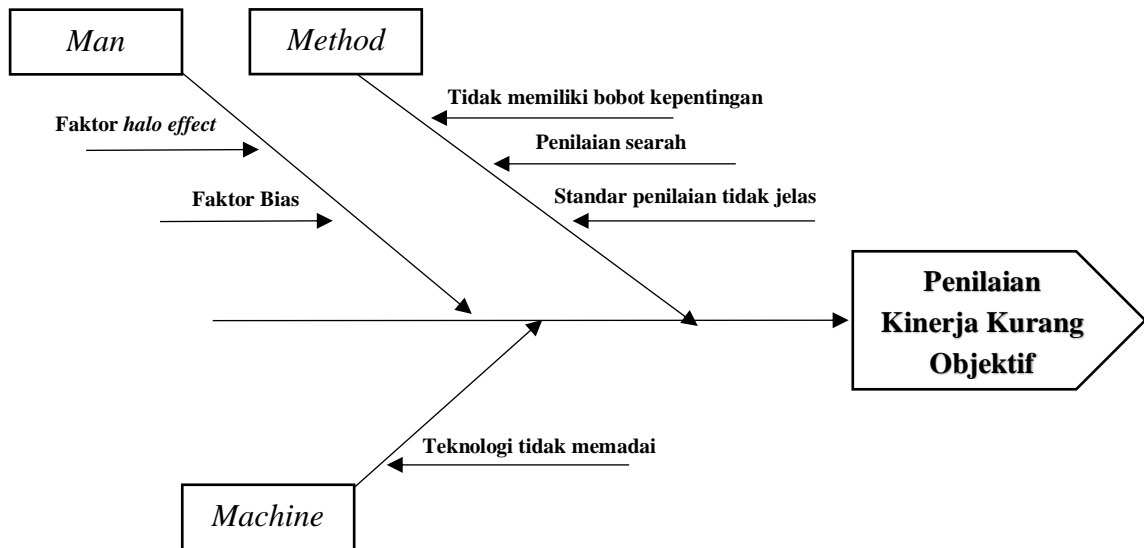
Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia berperan sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan dari organisasi. Oleh karena itu dalam mengembangkan perusahaan yang kompetitif dan global, perusahaan

membutuhkan pegawai berkualitas tinggi dan memiliki prestasi kerja. Pada saat yang sama pegawai dapat meningkatkan kualitasnya dengan mendapatkan umpan balik dari kinerja yang ia kerjakan sebagai pedoman mereka dalam meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan para karyawannya dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Mathis & Jackson, 2006). Penilaian kinerja yang efektif dan objektif akan membantu SDM yang ada pada PT Tekno Buana Globalindo dalam meningkatkan kualitas kerja dengan menerima *feedback* dari evaluasi kinerjanya.

Berdasarkan studi lapangan, penulis melakukan wawancara dengan *Manager HR* PT TBG pada tanggal 6 Desember 2018 didapatkan informasi bahwa saat ini PT TBG melaksanakan penilaian kinerja terhadap para karyawan menggunakan metode penilaian kinerja berbasis kompetensi. Kompetensi yang dinilai meliputi kehadiran, motivasi, kerjasama, keterampilan, kemampuan komunikasi, dan lainnya. Dalam melakukan penilaian kinerja berbasis kompetensi tersebut, penilaian kinerja yang dilakukan PT TBG bersifat searah dan *conventional rating scales* yaitu penilaian kinerja *Staff* dilakukan oleh *Manager*, penilaian kinerja *Manager* dilakukan oleh *General Manager*. Dimana hanya atasanlah yang memiliki wewenang untuk menilai kinerja para karyawan dibawahnya. Penilaian yang dilakukan PT TBG dilakukan secara manual, dimana atasan dalam melakukan penilaiannya diharuskan mengisi *hard copy* lembar penilaian untuk para pegawai dibawahnya dengan memberikan skala penilaian mulai dari angka 1 (Kurang) hingga angka 4 (Baik Sekali) dan tidak adanya teknologi pendukung dalam proses penilaian. Penilaian kinerja pada PT TBG dilakukan dalam rentan 3 (tiga) bulan satu kali.

Penilaian kinerja pada PT TBG pun tidak memiliki standar yang jelas pada tiap poin yang dinilai. Selain itu, pada tiap kompetensi penilaiannya memiliki tingkat kepentingan dengan bobot yang sama. Berikut merupakan diagram *fishbone* yang menunjukkan sebab akibat dari penilaian kinerja yang kurang objektif pada PT TBG, sebagai berikut:



Gambar I. 1 Diagram *Fishbone*

Metode penilaian kinerja karyawan searah memiliki beberapa kelemahan, diantaranya yaitu penilaian kinerja rentan terpengaruh bias dan *halo effect* (Dessler, 2005). Bias terjadi jika penilaian/ opini personal penilai terhadap karyawan memengaruhi penilaian kerjanya. *Halo effect* terjadi jika penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal tersebut.

Penilaian kinerja yang baik dan akurat adalah penilaian kinerja yang melibatkan tim penilai atau lebih dari 1 (Satu) orang penilai (Bernadin & Beatty, 1987). Dimana antara atasan, rekan kerja, dan bawahan akan berkumpul dan mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja karyawan. Diskusi tersebut meliputi analisis hasil penilaian dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dinilai lemah, karena prosedur tersebut akan menghasilkan komitmen kerja yang lebih baik dan kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen. Seluruh komponen dalam perusahaan berhak mengemukakan pendapatnya dan mengkomunikasikan hasil pekerjaan yang dinilai baik dan berpendapat mengenai aspek pekerjaan yang dinilai membutuhkan pengembangan.

Melihat kondisi tersebut penulis mengusulkan penilaian kinerja pada PT TBG dengan menggunakan Metode Integrasi 360 *Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Metode 360 *Degrees Feedback* merupakan penilaian

multiscore dimana proses penilaian dilakukan oleh atasan (*downward appraisal*), rekan sejawat (*peer appraisal*), dan diri sendiri (*self appraisal*) (Dessler, 2005). Metode *360 Degrees Feedback* akan memberikan hasil penilaian yang akurat dan objektif mengenai kinerja pihak yang dinilai karena informasi berasal dari berbagai sumber. Metode tersebut dikembangkan tidak hanya untuk membantu manajer untuk menilai dan juga mendukung keputusan, tetapi dikembangkan untuk meningkatkan kualitas penilaian dengan meningkatkan faktor objektivitas.

Metode *360 Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dipilih karena memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan penilaian kinerja saat ini pada PT TBG, yaitu sebagai berikut:

Tabel I. 1 Perbedaan sistem penilaian kerja *existing* dengan metode *360 degrees feedback* dan *analytical hierarchy process* (AHP)

NO.	Perbedaan	Kondisi penilaian <i>Existing</i> (sumber: PT TBG)	Metode <i>360 Degrees Feedback</i> dan <i>analytical hierarchy process</i> (AHP)
1	Sumber Penilaian	Penilaian hanya dilakukan oleh atasan terhadap bawahan/ bersifat 1 (satu) arah.	Penilaian bersifat menyeluruh/ penilaian dilakukan oleh atasan, rekan kerja, <i>subordinate</i> , dan diri sendiri. (Saaty, 1980)
2	Standar Penilaian	Tidak terdapat standar penilaian terhadap tiap poin penilaian.	Standar penilaian dibuat terperinci tujuannya agar menghilangkan faktor bias pada penilaian antara satu penilai dengan penilai lainnya.
3	Pembobotan Aspek Penilaian	Pembobotan dari tiap kompetensi penilaian sama besarnya, tidak ada tingkat kepentingan pada tiap kompetensi penilaian.	Setiap aspek penilaian/ kompetensi yang dinilai akan diperhitungkan bobot kepentingannya dengan metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)

Berdasarkan Tabel I.1 dapat disimpulkan bahwa Metode *360 Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memiliki banyak kelebihan dalam memperbaiki penilaian kinerja saat ini pada PT TBG, karena metode ini dapat menghilangkan faktor bias, penilaian bersifat menyeluruh, dan menjadikan

penilaian yang sebelumnya bersifat subjektif menjadi bersifat objektif. Oleh karena itu, Metode *360 Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dipilih penulis untuk memberikan usulan perancangan penilaian kinerja khususnya pada staf *Engineer Divisi Operation and Engineering PT TBG*.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diangkat sebagai bahan penelitian adalah Bagaimana Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *360 Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* pada staf *engineer PT Tekno Buana Globalindo*?

I.3 Tujuan

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk merancang penilaian kinerja dengan memberikan bobot yang lebih sistematis pada kompetensinya dan merubah sistem penilaian agar menjadi objektif dengan metode intergrasi *360 degrees feedback* dan *analytical hierarchy process (AHP)*.

I.4 Manfaat

Berdasarkan tujuan diatas, diharapkan peneliti ini dapat digunakan untuk :

1. Manfaat akademik

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai suatu karya ilmiah yang menunjang ilmu pengetahuan dan sebagai bahan masukan bagi pihak lain jika melakukan penelitian di bidang yang sama

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan perbandingan dalam meningkatkan produktivitas kinerja di PT Tekno Buana Globalindo.

I.5 Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian mengacu pada *Staff Engineer* pada *Divisi Operation and Engineer PT Tekno Buana Globalindo*.
2. Jabatan yang dinilai adalah jabatan untuk pegawai dengan status pegawai tetap.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi mengenai latar belakang penelitian tentang *performance appraisal* dengan melihat masalah yang ada pada PT TBG tentang penilaian kinerja yang saat ini dilakukan perusahaan, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan pengembangan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Kajian yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah mengenai teori-teori penilaian jabatan, metode-metode penilaian jabatan, serta Metode *360 Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* sebagai metode yang digunakan dalam penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi hal apa saja yang dilakukan dalam penelitian, mulai dari langkah awal penelitian, proses penelitian hingga mendapatkan kesimpulan penelitian.

BAB IV Pengolahan Data

Pada bab ini akan membahas mengenai data-data yang digunakan dalam penelitian, cara pengumpulan data-data tersebut, serta bagaimana data-data tersebut diolah.

BAB V Analisis

Pada bab ini penulis akan menganalisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan untuk penelitian ini adalah analisis penilaian kinerja dengan Metode *360 Degrees Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.