

BAB I PENDAHULUAN

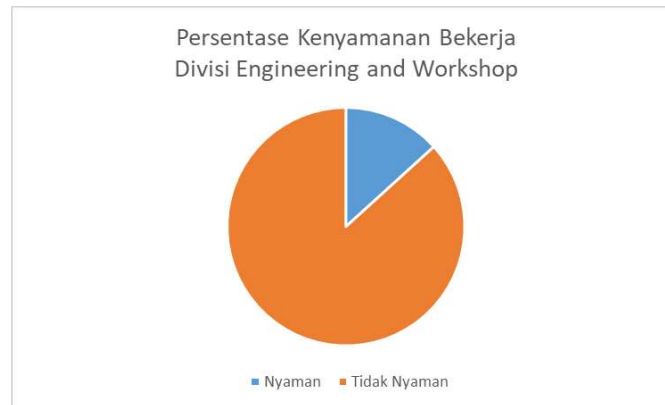
I.1. Latar Belakang

Organisasi merupakan bagian penting yang membangun perusahaan sehingga dapat menjalankan proses bisnis dan mencapai tujuan perusahaan. Dalam suatu organisasi memiliki visi dan misi, struktur organisasi, tujuan serta aturan yang bersifat wajib dijalankan para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sebuah organisasi yang baik, berdampak terhadap kinerja dari perusahaan yang mana dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Setiap perusahaan merupakan sebuah kumpulan dari berbagai aktifitas bisnis yang bertujuan untuk membangun perusahaan. Berdasarkan hal tersebut dalam menjalankan aktifitas bisnis diperlukan juga sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat mengelola aktifitas bisnis yang ada sesuai dengan harapan pimpinan perusahaan. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikordinasikan (Robbins & Coutler, 2007).

Dalam penulisan karya tulis ilmiah ini terpilih CV INTECH dimana perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur. Produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan ini seperti *part crank shaft*, *piston*, *silinder*, *poros engkol* dan lain-lain. CV INTECH tergolong perusahaan yang telah berpengalaman dalam bidangnya. CV INTECH memiliki 3 divisi yang setiap divisi dipimpin oleh managerial yang bersifat supervisi, yaitu divisi *production planning and inventory control*, divisi *purchasing and human resource development* dan *engineering and workshop* ketiga divisi tersebut terintegrasi kepada direktur dan wakil direktur. Divisi-divisi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing.

CV INTECH sendiri memiliki memiliki total 22 karyawan per maret 2019 dengan status *non managerial* pada ketiga divisi tersebut. Dalam menghadapi persaingan yang ketat pada masa ini tentu setiap sumber daya manusia adalah faktor penting yang dimiliki oleh perusahaan yang menentukan keberhasilan perusahaan tersebut.

Setelah melakukan wawancara dan kuisioner dengan beberapa karyawan pada divisi *engineering and workshop* didapatkan bahwa hanya 13% karyawan yang menyatakan nyaman bekerja diperusahaan dapat dilihat pada Gambar I.1. Karyawan yang kurang nyaman bekerja di perusahaan dikarenakan gaji dan menganggap perusahaan kurang memperhatikan karyawan-karyawannya.



Gambar I. 1 Presentase Kenyamanan Bekerja

Kemudian dilakukan perbandingan dengan *standart* UMR kabupaten Bandung dan ditemukan bahwa gaji yang diberikan perusahaan hampir sama dengan UMR yang ditetapkan pemerintah kabupaten Bandung sebesar Rp 2.893.074 dan gaji yang didapatkan *divisi engineering and workshop* sebesar Rp. 2.900.000. Gaji tersebut merupakan gaji pokok yang didapatkan oleh karyawan.

Pada sistem pemberian gaji CV INTECH juga ditemukan bahwa sistem penggajian di perusahaan tersebut masih dilakukan berdasarkan perjanjian kerja bersama (PKB), Perjanjian ini sendiri dipergunakan oleh kedua belah pihak dalam melaksanakan hubungan kerja dan dapat digunakan sebagai sebuah rujukan apabila terjadi perbedaan pendapat di kemudian hari. Perjanjian kerja bersama (PKB) ini dilandaskan berdasarkan tiga undang-undang yang berlaku di Indonesia. Undang-undang tersebut adalah undang-undang No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, keputusan menteri tenaga kerja dan transmigrasi No.Kep.48/MEN/IV/2004 tentang pembuatan dan pengesahan peraturan perusahaan dan peraturan menteri tenaga kerja dan transmigrasi Republik Indonesia. No.PER.05/MEN/IV/2007 tentang organisasi dan tata kerja departemen tenaga kerja dan transmigrasi.

Dalam perjanjian itu, gaji didefinisikan sebagai hak karyawan yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai imbalan dari perusahaan atau pemberi pekerjaan kepada karyawan yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan maupun peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi karyawan dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan karyawan. Namun dikarenakan terlalu berpatok dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tersebut perusahaan menjadikan prestasi kerja dari seorang karyawan diabaikan oleh perusahaan tanpa melihat kinerja dari karyawan itu sendiri dan hanya

sebatas memberikan gaji tanpa adanya sebuah evaluasi dari perusahaan terhadap karyawan–karyawan mereka.

Salah satu langkah dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah dengan melakukan penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*). Dimana penilaian kinerja juga dijadikan sebagai *tools* dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja dari setiap individu karyawan (Sinambela, 2012). Salah satu fungsi dari sistem penilaian kinerja adalah dapat digunakan sebagai *tools* yang membantu perusahaan untuk melihat karyawan dengan kinerja yang baik dan karyawan dengan kinerja yang buruk. Penilaian kinerja dapat juga dijadikan sebagai informasi untuk promosi, penetapan gaji dan bonus (Shoumil, 2017).

Selain keluhan dari divisi *engineering and workshop*, terdapat pula karyawan dari divisi lain yang mengeluhkan tidak terdapatnya sistem *reward* didalam perusahaan bagi karyawan yang sudah mencapai target kerja dan melebihi dibandingkan karyawan lainnya. Para karyawan tersebut ingin mendapat suatu kompensasi yang layak. *Reward* sendiri merupakan ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Kamsir, 2004). Oleh karenanya pemberian *reward* identik dengan keinginan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari para karyawannya. Seharusnya disini perusahaan menyadari peranan dari karyawan sangat penting untuk perusahaan dan harus dikelola dan diperhatikan semaksimal mungkin, pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan memadai diharapkan dapat meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri. Pemberian *reward* atau insentif terhadap karyawan identik dengan peningkatkan motivasi dan untuk peningkatan kinerja (Mangkunegara, 2015).

Hal tersebut juga didukung dengan pernyataan Prastia Satrio pada tahun 2010 dalam salah satu karya tulis ilmiahnya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Insentif Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan PT Lenggogeni Jakarta Selatan” didalamnya menyatakan bahwa kompensasi dan insentif yang diberikan perusahaan terhadap karyawan memiliki pengaruh terhadap produktifitas dari karyawan. Melihat dari fakta–fakta diatas penerapan sistem pemberian *reward* kepada karyawan atas pencapaian dan kinerjanya yang memuaskan harus diimplementasikan oleh CV INTECH untuk tetap terus bersaing sebagai perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Namun kenyataannya CV INTECH tidak memiliki suatu sistem untuk menentukan sebuah keputusan karyawan mana yang berhak mendapatkan *reward* atau

insentif, berdasarkan hasil wawancara dengan wakil direktur dan manager *purchasing and human resource development* perusahaan sendiri belum menerapkan sistem penilaian kinerja kepada karyawan mereka.

Usulan perancangan penilaian kinerja dibutuhkan oleh perusahaan dimana berfungsi untuk mengevaluasi dan juga untuk memotivasi karyawan dalam mencapai visi dan misi organisasi juga dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan (Mulyadi, 1998). Terutama bagi CV INTECH dimana perusahaan belum menerapkan penilaian kinerja karyawan hal ini mengakibatkan, *feedback* yang diterima oleh karyawan hanya berupa gaji pokok yang diterima setiap bulan. Tidak menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan, perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam melakukan perencanaan karir yang tepat bagi karyawan dikarenakan tidak terdapatnya suatu dokumentasi mengenai seberapa kompeten dan tidak kompetennya seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk mengidentifikasi honor, gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang akan digunakan sebagai kunci pengembangan dari karyawan nantinya (Jackson, 2002) penelitian lain juga menyatakan bahwa salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawannya adalah dengan mengadakan penilaian kinerja (Kumentas, 2014) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan aktivitas yang penting bagi organisasi karena dengan dilaksanakan penilaian tersebut maka manajemen dapat memiliki pijakan fundamental terhadap pengambilan keputusan tentang perbaikan prestasi kerja, menentukan kenaikan upah, promosi, pengembangan karier dan sebagainya (Basri, 2005).

Pada penelitian ini akan dirancang suatu sistem pendukung keputusan yang dapat membantu perusahaan dalam pelaksanaan penilaian kinerja namun dalam penyusunan karya tulis ini melibatkan 3 manajer yang berada di CV INTECH untuk penyusunannya karena ditakutkan jika suatu sistem penilaian yang tidak efektif dapat membawa masalah termasuk moral rendah, penurunan produktivitas karyawan, berkurangnya antusiasme karyawan dan dukungan untuk organisasi (Somerrick, 1993). Kontribusi dari keterlibatan ketiga manajer tersebut adalah pada kegiatan *focus group discussion* yang mana kegiatan ini bertujuan untuk merumuskan kriteria yang rencananya digunakan untuk kegiatan penilaian kinerja karyawan. Dimana hasil *focus group discussion* nantinya di gabungkan dengan kriteria-kriteria lain yang didapatkan dari hasil studi literatur. Sehingga terpilih kriteria tanggung jawab, proaktif dan kepemimpinan yang dianggap oleh pihak perusahaan dapat mewakili tingkat kompetensi dari para karyawan,

kriteria-kriteria tersebut dianggap cocok untuk mewakili harapan perusahaan terhadap karyawan yang bekerja.

Dalam kegiatan penilaian kinerja karyawan juga diharapkan pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat memberikan arahan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karena jika manajemen kurang mampu memberikan arahan yang menyeluruh pada setiap karyawan tentang penilaian kinerja hal tersebut justru membuat perasaan karyawan takut dengan adanya proses-proses penilaian ini. Karyawan cenderung memandang penilaian kinerja tidak penting (Carneli, 2004).

Dalam sistem pendukung keputusan yang akan dirancang menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dikarenakan metode AHP ini mampu melakukan pendekatan penilaian pada kriteria kualitatif dan kriteria kuantitatif (Akincilar & Dagdeviren, 2014) yang digabungkan menggunakan logika fuzzy sehingga menjadi FAHP (*Fuzzy Analytical Hierarchy Process*) dimana Pada FAHP, skala rasio fuzzy digunakan untuk mengindikasikan kekuatan relatif dari faktor-faktor pada kriteria yang bersangkutan. Sehingga sebuah matriks keputusan fuzzy dapat dibentuk. Nilai akhir dari alternatif-alternatif juga disajikan dalam bilangan-bilangan fuzzy. Operasi matriks perbandingan *pairwise* dilakukan dengan menggunakan *Triangular Fuzzy Number* (TFN), yang merupakan kelas khusus bilangan fuzzy yang keanggotaannya didefinisikan oleh tiga bilangan *real* yang diekspresikan sebagai (*low, middle, upper*) (Chang, 1996). Dikarenakan meskipun AHP biasa digunakan dalam menangani kriteria kualitatif dan kuantitatif namun fuzzy AHP dianggap lebih baik dalam mendeskripsikan keputusan yang samar-samar (Norhikmah, 2013) Dari hasil perhitungan fuzzy AHP didapatkan *output* berupa bobot dari tiap subfaktor (subkriteria) penilaian kinerja yang sudah ditentukan, kemudian akan digunakan metode TOPSIS (*Technique for Orders Preference by Similarity to Ideal Solution*) yang digunakan untuk menentukan peringkat atau perankingan (Kustiyahningsi, 2016) yang akan menjadi *basic* dalam pemilihan penerima insentif dari perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka dapat dirumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana rancangan suatu sistem penilaian kinerja yang dapat membantu pemilihan pemberian insentif kepada karyawan *non managerial* pada studi kasus CV INTECH?

I.3. Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Membuat rancangan sistem penilaian kinerja karyawan dengan status *non managerial* yang dapat dijadikan sebagai landasan pemberian insentif terhadap karyawan.

I.4. Batasan Penelitian

Adapun batasan-batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subjek dari penelitian ini karyawan *non managerial*.
2. Penelitian terbatas hanya sampai tahap analisis dan usulan tidak sampai implementasi

I.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini adalah:

1. Memberikan rekomendasi mengenai mekanisme-mekanisme yang dapat digunakan sebagai pedoman kegiatan penilaian kinerja karyawan CV INTECH.
2. Memberikan referensi terkait permasalahan penilaian kinerja karyawan untuk dikembangkan lebih lanjut.

I.6. Sistematika Penulisan

Berikut merupakan sistematika penulisan yang digunakan dan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini pada setiap bagiannya:

Bab I Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang mendasari dilakukannya penelitian. Selain latar belakang, bagian ini juga membahas perumusan masalah yang diselesaikan, tujuan dari penelitian, batasan dari penelitian, manfaat dari penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini membahas mengenai literatur studi tentang teori serta metode yang mendukung dan relevan dalam permasalahan yang dikaji dalam penelitian. Teori dan metode yang dibahas pada bagian ini digunakan dalam penelitian ini untuk menjadi acuan dan kerangka berpikir bagi penulis dalam melakukan penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai model konseptual penelitian yang berguna bagi peneliti dalam merumuskan pemecahan masalah yang digunakan pada penelitian. Bab ini juga membahas mengenai sistematika dan tahap-tahap pemecahan masalah yang nantinya dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian ini. Secara garis besar terbagi atas beberapa tahapan, yaitu tahap identifikasi awal, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan kesimpulan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini membahas mengenai pengumpulan data dan pengolahan data yang telah dikumpulkan oleh penulis pada lokasi penelitian digunakan pada penelitian ini.

Bab V Analisis

Bab ini berisi analisis dari hasil penelitian yang dilakukan meliputi metode pengumpulan, pengolahan dan perhitungan data untuk menghasilkan bobot kriteria dan nilai penilaian kinerja untuk setiap individu karyawan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang membahas mengenai kesimpulan akhir dari penelitian. Kesimpulan ini merupakan hasil akhir yang mencakup keseluruhan penelitian yang telah dilakukan penulis dan juga berisi saran yang dapat digunakan sebagai perbaikan untuk penelitian kedepannya.