

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pertumbuhan industri yang semakin pesat mengharuskan setiap industri atau perusahaan untuk dapat mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki serta dapat menghasilkan dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan untuk dapat bersaing di pasaran (Ulrich and Eppinger, 2012, p.2). Setiap perusahaan baik yang bergerak di sektor jasa maupun industri selalu dituntut untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas guna meningkatkan kinerja dan menghadapi perubahan yang terjadi (Wuryanti dan Indrianto, 2017, p.209).

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam pertumbuhan industri manufaktur serta sumber daya manusia memainkan peran penting dalam suatu organisasi karena mereka selalu memiliki peran aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi (Wuryanti dan Indrianto, 2017, p.209). Menurut Mursidi (2009) sumber daya manusia merupakan faktor kendali yang dapat menentukan keberlangsungan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi baik dalam skala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai elemen penting dalam proses pengembangan perusahaan (Alharthey & Rasli, 2012, p.209).

Perusahaan atau organisasi perlu melakukan sebuah penilaian kinerja guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu cara yang paling efisien untuk pengembangan, motivasi dan evaluasi karyawan dalam sebuah peningkatan perusahaan (Grote, 2002, p.5-7). Menurut Grote (2002, p.5) penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka, memfasilitasi keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, pemutusan hubungan kerja, menetapkan dan mengukur tujuan, menentukan pelatihan dan pengembangan kebutuhan individu dan organisasi, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri yang memproduksi alas kaki, meliputi produksi dan pemasaran sepatu jenis sport/casual. PT. XYZ memproduksi sepatu berdasarkan *make to order*, namun ada juga yang diproduksi untuk memenuhi *stock*. PT. XYZ berlokasi di daerah Gedebage, Bandung, Jawa Barat. Adapun visi yang dimiliki oleh PT. XYZ adalah menjadi perusahaan pemimpin dalam industri sepatu di Indonesia.

Sebagaimana perusahaan yang bergerak dibidang industri, PT. XYZ membutuhkan tenaga kerja bagian produksi yang berkualitas. Divisi produksi pada PT. XYZ terbagi menjadi beberapa departemen yaitu departemen *laminating, cutting, sablon, sewing, rubber/press* dan *assembling*. Bagi pihak perusahaan, salah satu bagian terpenting dari proses produksi adalah bagian *sewing*, karena dalam kegiatannya bagian *sewing* mempunyai peranan penting dalam proses berlangsungnya produksi dikarenakan bagian *sewing* merupakan bagian pokok dalam pembuatan sepatu bagian *upper*, hampir proses produksi sepatu dilakukan dengan proses penjahitan. Pada proses *sewing* sangat banyak membutuhkan waktu dalam pengerjaannya, dikarenakan tingginya tingkat kesulitan dalam menjahit serta membutuhkan ketelitian yang tinggi. Mengingat proses *sewing* merupakan bagian yang sangat penting bagi perusahaan dalam proses produksi sepatu, maka dibutuhkan operator yang memiliki kinerja yang berkualitas. Salah satu upaya yang dilakukan oleh PT. XYZ untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan melakukan penilaian kinerja.

Selama ini PT. XYZ sudah memiliki penilaian kinerja, tetapi masih mencakup penilaian untuk semua departemen produksi. Penilaian kinerja PT. XYZ yang dilakukan saat ini belum dapat diandalkan untuk menilai kinerja operator *sewing* dikarenakan penilaian kinerja eksisting belum memenuhi syarat penilaian kinerja yang efektif menurut Wayne F. Cascio dalam (Malik, 2013) yaitu *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practically*. Penilaian kinerja PT. XYZ tidak menggunakan tolak ukur yang bersifat objektif dan pasti, sehingga dalam menentukan nilai menjadi subjektif. Terkadang penilai memberikan nilai berdasarkan selera atau bahkan berdasarkan kedekatan pribadi dengan orang yang dinilai. Dalam penilaian kinerja PT. XYZ, aspek penilaian yang dinilai masih belum relevan dengan pekerjaan dari operator *sewing*. Penilaian kinerja PT. XYZ juga

tidak dapat membedakan antara operator *sewing* yang berkompeten dengan yang kurang. Selain itu juga penilaian kinerja berdasarkan dari tingkat kehadiran digunakan sebagai tolak ukur kinerja operator, apabila operator memiliki kehadiran yang memenuhi standar yang ditetapkan, maka kinerja operator tersebut dianggap baik, namun sebaliknya apabila tingkat kehadiran kurang memenuhi standar yang telah ditetapkan maka kinerja operator kurang baik. Berdasarkan hal tersebut Kepala Departemen *Sewing* memiliki kesulitan dalam menilai kinerja operator *sewing* yang sebenarnya. Oleh sebab itu, PT. XYZ saat ini sedang membutuhkan perbaikan penilaian kinerja untuk operator *sewing* untuk dapat mengevaluasi kinerja serta mengetahui kompetensi dari operator *sewing* tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mencoba membantu merancang usulan instrumen penilaian kinerja untuk operator *sewing* berdasarkan kompetensi Spencer dengan memenuhi kriteria yang *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practically*. Usulan rancangan instrumen penilaian ini memiliki beberapa komponen penilaian yang didapatkan dari hasil identifikasi antara data primer dengan studi literatur. Studi literatur yang digunakan berdasarkan kompetensi menurut Spencer. Dalam penelitian ini menggunakan kompetensi sebagai indikator penilaian kinerja, karena penilaian yang dilakukan terhadap operator *sewing* hanya mencakup bagian kompetensinya saja. Kompetensi menurut Spencer memiliki 5 karakteristik yaitu motivasi internal, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dalam perancangan penilaian kinerja didasarkan pada 5 karakteristik tersebut. Pada penyelesaian masalah dalam penelitian ini, digunakan metode perancangan proses dari disiplin ilmu *Business Process Management (BPM)* yang terdapat 4 proses yang mencakup *define data collection standard, data discovery and "As Is" modeling, analysis and recommend change* dan *change design ("To be")* yang sejalan dengan penyelesaian masalah dalam penelitian yang dilakukan ini.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana merancangan instrumen penilaian kinerja untuk operator *sewing* di PT. XYZ yang *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practically*

I.3 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian yang dilakukan di PT. XYZ ini adalah merancang instrumen penilaian kinerja untuk operator *sewing* di PT. XYZ yang *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practically*.

I.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Perancangan instrumen hanya ditujukan pada operator produksi bagian *sewing* di PT. XYZ.
2. Penelitian tidak sampai tahap evaluasi penilaian.
3. Perancangan instrumen penilaian kinerja tidak sampai pada tahap implementasi.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Membantu perusahaan untuk memberikan rancangan perbaikan instrumen penilaian kinerja pada operator produksi bagian *sewing* yang *relevance, sensitivity, reliability, acceptability, dan practically*.
2. PT. XYZ memiliki instrumen penilaian kinerja baru untuk dapat menilai kinerja operator produksi bagian *sewing* secara objektif.

I.6 Ringkasan Sistematika Penulisan

Berikut merupakan uraian sistematika penelitian.

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi latar belakang penelitian mengenai penilaian kinerja eksisting untuk operator *sewing* di PT. XYZ. Selain itu terdapat rumusan masalah yang akan mengantarkan pada hasil tujuan dari penelitian. Bab ini juga berisi mengenai tujuan, manfaat penelitian, batasan dan sistematika penulisan penelitian yang akan dilakukan di PT. XYZ.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang kumpulan teori pendukung yang digunakan dalam menyelesaikan penelitian yang sedang dilakukan. Bab ini juga berisikan literatur yang menunjang penelitian. Teori yang digunakan bersumber dari referensi jurnal penelitian, buku elektronik penunjang yang berkaitan dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi mengenai penjelasan pengumpulan data penelitian dan langkah-langkah pemecahan masalah. Menjelaskan model konseptual yang merupakan kerangka berpikir dalam melakukan suatu penelitian untuk mencapai tujuan penelitian dan menggambarkan proses yang mengubah *input* penelitian menjadi *output* penelitian pada tugas akhir ini. Pada bab ini juga menggambarkan langkah-langkah dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

BAB IV Pengumpulan Data dan Perancangan

Pada bab ini dilakukan proses pengumpulan data primer dan sekunder yang didapatkan dari perusahaan dan studi literatur, data tersebut berupa hasil wawancara dengan pihak terkait, tugas pokok operator *sewing*, struktur organisasi. Kemudian dari hasil pengumpulan data tersebut dilakukan pengolahan data. Setelah dilakukan pengolahan data kemudian akan dirancang usulan instrumen penilaian kinerja yang baru berdasarkan data yang telah didapatkan. *Output* yang dihasilkan berupa rancangan instrumen penilaian kinerja operator *sewing*.

BAB V Analisis

Pada bab ini berisi mengenai hasil analisis dari perancangan instrumen penilaian kinerja operator *sewing*. Rancangan instrumen penilaian kinerja di verifikasi oleh pemegang kepentingan dalam penilaian operator *sewing*. Verifikasi tersebut untuk menunjukkan bahwa hasil rancangan instrumen yang dibuat dapat dimengerti dan sesuai dengan kebutuhan PT. XYZ untuk digunakan dalam penilaian kinerja operator *sewing* di PT. XYZ.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil perancangan instrumen penilaian kinerja yang dilakukan. Dalam bab ini juga berisi saran yang diberikan untuk perusahaan dan untuk peneliti selanjutnya untuk dilakukannya *continous improvement* dalam mengevaluasi atau memperbaiki rancangan instrumen penilaian kinerja.