

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia industri pada era globalisasi sangat berpengaruh pada persaingan antar perusahaan. Pastinya setiap perusahaan menginginkan peningkatan profit pada setiap waktu dan berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar dengan cara membuat strategi yang inovatif untuk mencapai tujuan tersebut (Viliam Lendel, 2011). Menuntut perusahaan untuk beradaptasi dan melakukan perubahan strategi yang paling tepat pada saat era seperti ini. Perubahan dalam melakukan strategi yang tepat, senantiasa pada setiap perusahaan berusaha menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Sehingga untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus membutuhkan sumber daya manusia dengan kinerja yang berkualitas

Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang harus dimiliki untuk upaya pencapaian tujuan dari perusahaan, karena dari sumber daya manusia akan memiliki peran untuk pengendalian (Hong et al., 2012). Menghasilkan sumber daya manusia yang sesuai tujuan dari perusahaan dapat sebagai pengukuran perusahaan dalam mencapai keberhasilan yang diraih.

PT XX merupakan perusahaan yang bergerak dibidang percetakan dan perdagangan umum yang berada di kota Purwokerto. Divisi perusahaan terbagi menjadi beberapa bagian seperti marketing, operasional, *front office*, dan *graphic design*. Perusahaan ini dirintis lebih dari 19 tahun, berkembang menjadi unit usaha dan jasa percetakan yang telah mapan, yang di dalamnya banyak tenaga ahli yang berkompeten dibidang percetakan yang telah berpengalaman. Memiliki visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan yang dapat memajukan dunia grafika dan *advertising*, serta membuka lapangan pekerjaan di Purwokerto dan sekitarnya.

Berdasarkan wawancara kepada narasumber yaitu *General Manager* PT XX, tahun 2021 terjadi permasalahan keterlambatan barang diterima seacara tidak tepat waktu. Menurut *General Manager* bahwa PT XX menerima pesanan dari konsumen tidak pasti pada tiap harinya, maka dari itu diberikan standar produksi dari perusahaan sebesar 15 pesanan pada setiap harinya untuk divisi operasional. Karyawan divisi

operasional memiliki pembagian *job description* untuk mengerjakan produksi *printing* seperti cetak *offset* (brosur, undangan, kalender), dan *digital printing* (cetak *banner*, *backlite*, *x banner*). Pada hasil produksi *printing* sangat dilihat kuantitas yang diselesaikan karyawan sebagai pelayanan, hal ini sangat berpengaruh terhadap waktu penyelesaian barang kepada konsumen, sebab barang tidak diterima secara tepat waktu.

Tabel I. 1 Target Produksi Cetak *Offset* Konsumen

Tahun	Periode	Target Pesanan Produksi Konsumen	Realisasi Pesanan Konsumen (Tepat Waktu)
2021	Triwulan 1	837	717
	Triwulan 2	923	873
	Triwulan 3	724	724
	Triwulan 4	887	832

Penurunan target pesanan cetak *offset* konsumen terlihat pada Tabel.1, dan menurut *General Manager* hal ini berdampak pada tingkat pelayanan yang pesanan tidak tepat waktu diberikan pada konsumen. Hasil kinerja yang terdapat pada Tabel I.1 berdasarkan perilaku pekerjaan karyawan divisi operasional, dimana kinerja tersebut akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang memiliki standar dari perusahaan dan juga perlu dinilai dari penilaian kinerja untuk mengukur kinerja tersebut. Hasil kinerja yang terdapat pada Tabel I.1 berdasarkan perilaku pekerjaan karyawan divisi operasional, dimana kinerja tersebut akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang memiliki standar dari perusahaan dan juga perlu dinilai dari penilaian kinerja untuk mengukur kinerja tersebut (Grote, 2003).

PT XX juga melakukan evaluasi kinerja kepada karyawan menggunakan penilaian kinerja. Selanjutnya akan dilihat hasil penilaian kinerja eksisting, apakah nilai karyawan yang didapat berhubungan dengan perilaku permasalahan karyawan yang sedang dihadapi.

Tabel I. 2 Penilaian Kinerja Eksisting Dalam Satu Tahun

Karyawan	Triwulan periode pertama	Triwulan periode Kedua	Triwulan periode ketiga	Triwulan periode keempat
	Penilaian Kinerja Eksisting (skala 100)			
1	85,50	83,75	90,20	92,00
2	73,50	79,00	83,75	80,25
3	90,75	92,50	89,00	85,50
4	81,50	83,75	86,75	79,00
5	90,20	92,00	92,00	92,50
6	69,75	89,00	86,75	90,20
7	89,50	90,20	90,20	93,75
8	75,00	81,25	86,75	89,00
9	78,75	85,50	89,50	90,20
10	79,25	83,75	79,00	92,50
11	80,25	89,00	92,00	93,75
12	84,50	81,25	83,75	85,50
13	85,50	86,75	89,50	90,20
14	81,25	78,75	86,75	83,75
15	75,00	90,75	93,75	92,00
16	92,25	92,00	92,00	93,75

Tabel I. 2 Penilaian Kinerja Eksisting Dalam Satu Tahun (lanjutan).

Karyawan	Triwulan periode pertama	Triwulan periode Kedua	Triwulan periode ketiga	Triwulan periode keempat
	Penilaian Kinerja Eksisting (skala 100)			
17	86,75	83,75	84,50	89,50

18	78,93	81,25	80,25	84,50
19	80,50	86,75	92,00	92,00
20	84,50	89,00	89,00	90,20

Hasil penilaian kinerja eksisting yang ditunjukkan pada Tabel I.2 merupakan 4 periode triwulan dalam satu tahun. Nilai yang didapatkan pada seluruh karyawan divisi operasional terlihat cukup tinggi dalam harapan perusahaan. Dibanding dengan data yang diperoleh mengenai hasil produksi cetak *offset* pada pesanan konsumen. Penilaian kinerja PT XX tidak dapat membedakan antara karyawan divisi operasional yang cekatan dan kurang. Selain itu penilaian kinerja eksisting menilai dengan sangat *general* seperti aspek *suportive*, *intelligence*, dan aspek *self confidence*. Maka dari itu, *General Manager* sebagai penilai memiliki kesulitan untuk menilai divisi operasional yang sebenarnya.

Diketahui, dari pernyataan *General Manager* hasil penilaian kinerja dari perusahaan juga terdapat pemberian *reward* untuk karyawan yang dilakukan pada tiap periode penilaian yaitu periode tiap tiga bulan sekali dalam satu tahun. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan diberi bonus berupa gaji oleh perusahaan. Namun, tidak ada *punishment* dari perusahaan untuk karyawan yang memiliki nilai penilaian kinerja yang rendah.

PT XX berupaya mencari solusi untuk menyelesaikan dari permasalahan yang sedang dirasakan tersebut. Upaya yang dilakukan perusahaan yaitu berusaha mengoptimalkan penilaian kinerja eksisting dengan meningkatkan penilaian kinerja terutama pada divisi operasional dan menambah beberapa faktor-faktor poin penilaian yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi.

Tabel I. 3 Penilaian Kinerja Eksisting

ASPEK	Tanda-Tanda/Perilaku yang ditampakkan	Sangat jarang	Jarang	Kadang	Sering
		1	2	3	4
<i>Directive</i>	Membuat pedoman kerja & efisiensi dalam bekerja				

	Mengarahkan rekan kerja				
	Menjalankan instruksi dan konsultasi dengan atasan maupun rekan kerja				
	Melakukan evaluasi kerja				
<i>Supportive</i>	Simpati dan bersahabat				
	Bijaksana dalam bersikap				
<i>Integrity</i>	Jujur dalam bekerja				
	Taat pada peraturan perusahaan dan tata tertib				
	Tingkat loyalitas kerja				
	Bertanggung jawab dengan pekerjaannya,				

Tabel I. 3 Penilaian Kinerja Eksisting (Lanjutan).

ASPEK	Tanda-Tanda/Perilaku yang ditampilkan	Sangat jarang	Jarang	Kadang	Sering
		1	2	3	4
	displin / riwayat absensi (kehadiran, keterlambatan, ketepatan, izin, alfa)				
<i>Intelligence</i>	Kecerdasan intelektual				
	Kecerdasan <i>social</i>				
	Kecerdasan emosional				
	Kecerdasan spiritual				
<i>Self</i>	Berfikir positif				

<i>Confidence</i>	Mempunyai tujuan yang mantap dan terarah				
	Menyadari kekurangan				
	Menjaga penampilan				

Penilaian kinerja PT XX ditunjukkan pada Tabel I.3, yang dimana penilaian tersebut ditunjukkan untuk divisi operasional setiap triwulan dalam satu tahun. Pada penilaian kinerja eksisting juga tidak menilai efisiensi kerja yang terjadi pada karyawan divisi operasional pada saat melakukan produksi.

Lalu dilakukan wawancara kepada karyawan divisi operasional dengan *jobdesc* produksi cetak *offset*, menurut pendapat karyawan mesin cetak yang digunakan sering digunakan dan sering terjadinya kerusakan. Kerusakan mesin cetak *offset* tersebut menyebabkan pada saat produksi, warna yang dihasilkan bergantian hilang dan membuat hasil cetakan bergaris. Hal tersebut juga mengakibatkan produksi cetak *offset* sering terlambat diterima oleh konsumen. Berikut merupakan kerusakan mesin cetak *offset* di PT XX:

Tabel I. 4 Kerusakan Mesin Cetak *Offset*

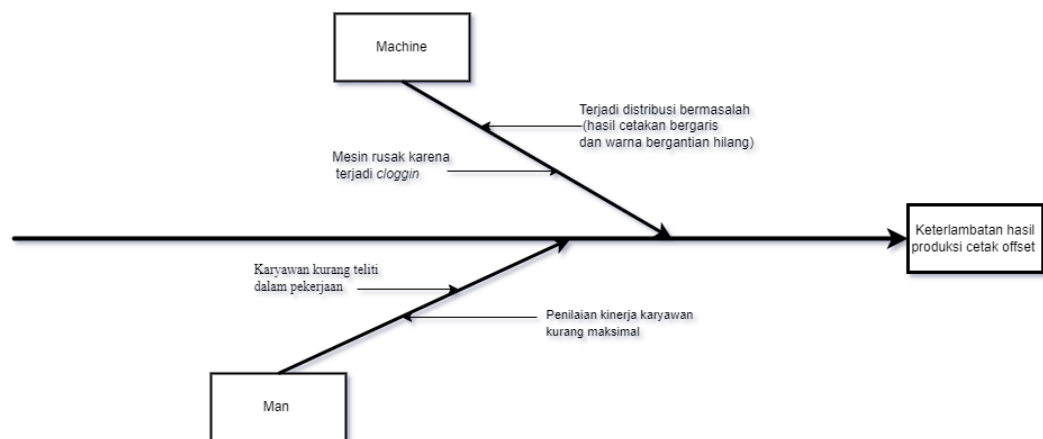
Bulan	Jumlah Mesin Rusak	Bulan	Jumlah Mesin Rusak
Januari	2	Juli	1
Februari	1	Agustus	1
Maret	0	September	0
April	2	Oktober	2
Mei	1	November	2
Juni	3	Desember	3

Mesin cetak *offset* pada PT XX memiliki 5 mesin. Setelah didapatkan informasi dari *General Manager*, sering terjadinya kerusakan pada mesin tersebut disebabkan oleh adanya *clogging*. Masalah tersebut terjadi karena karyawan divisi operasional

lalai dalam memanfaatkan mesin dengan baik setelah penggunaan. Sering kali karyawan langsung mematikan mesin cetak *offset* setelah melakukan pekerjaan produksi, yang seharusnya melakukan *cleaning* terlebih dahulu pada *printhead*. Akibat masalah tersebut, distribusi tinta bermasalah dan hasil produksi cetak *offset* sering bermasalah.

Permasalahan tersebut menyebabkan tidak sesuai dengan eskpektasi yang didapat pada penilaian kinerja. Sifat penilaian kinerja yang subjektif seperti indikator yang diberikan tidak semua bisa diukur pada tiap divisi operasional mendasari perilaku karyawan dalam menghadapi masa penilaian. Hal ini diperkuat oleh indikator penilaian kinerja perusahaan yang ditunjukkan pada Tabel I.2.

Cause and effect diagram yang didapat dari data perusahaan untuk mengetahui permasalahan yang ada di PT XX:



Gambar I. 1 *Cause and Effect Diagram*.

Setelah mendapatkan data perusahaan mengenai permasalahan yang terjadi, dapat disimpulkan permasalahan dari PT XX yaitu keterlambatan hasil produksi cetak *offset* yang akan dituang pada *cause and effect diagram* atau *fishbone* yang lebih rinci dari akar permasalahan yang terjadi dan sebab-sebab pendukungnya. Pada *cause and effect diagram* atau *fishbone* permasalahan divisi operasional pada PT XX yang terdiri dari 2 kategori yaitu *Man*, dan *Machine*. Pada kategori *Machine*, terdapat sebab-sebab yaitu mesin cetak *offset* rusak karena terjadi *cloggin*, dan mesin rusak tersebut berakibat terjadi distribusi tinta bermasalah sehingga hasil cetak bergaris dan warna tinta bergantian hilang.

Kemudian dari permasalahan yang terjadi terdapat faktor lain yaitu *Man* diantaranya karyawan divisi operasional kurang teliti dalam penggunaan mesin dan pada penilaian kinerja eksisting tidak menilai dengan pekerjaan yang dikerjakan .

I.2 Alternatif Solusi

Setelah mendapatkan identifikasi permasalahan pada PT XX yang dituang dalam *fishbone*, selanjutnya akan dianalisis ke tahap selanjutnya yaitu alternatif solusi untuk diperjelas setiap akar masalah yang terjadi beserta solusi yang diambil. Berikut alternatif solusi permasalahan PT XX yang ditunjukkan pada Tabel I.5.

Tabel I. 5 Alternatif Solusi

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1.	Terjadi distribusi tinta bermasalah	Perancangan jadwal <i>maintance</i>
2.	Mesin rusak karena terjadi <i>cloggin</i>	
3.	Karyawan kurang teliti dalam pekerjaan	Perancangan <i>quality control</i> yang terjadwal
4.	Penilaian kinerja karyawan kurang maksimal	Perancangan Penilaian Kinerja PT XX

Terdapat delapan akar masalah yang didapatkan pada penelitian yang ditunjukkan pada Tabel I.5. Empat akar masalah tersebut memiliki tiga potensi solusi yang terdiri berdasarkan poin pertama dan kedua memiliki potensi solusi yang sama. Pada poin ketiga dan keempat memiliki masing-masing potensi solusi sendiri.

Setelah didapatkan potensi solusi dari beberapa akar masalah, selanjutnya dilakukan diskusi dengan pihak *General Manager* PT XX selaku penanggung jawab dari perusahaan. Hasil diskusi tersebut berupa persentase yang pernah dialami atau terjadi pada perusahaan berdasarkan beberapa akar masalah yang ada, yang ditunjukkan pada Tabel I.6

Tabel I. 6 Persentase Akar Masalah

No	Akar Masalah	Triwulan				Persentase
		1	2	3	4	
1	Terjadi distribusi tinta bermasalah	15	18	15	22	13%
2	Mesin rusak karena terjadi <i>cloggin</i>	22	21	22	23	16%
3	Karyawan kurang teliti dalam pekerjaan	60	60	60	60	43%
4	Penilaian kinerja karyawan kurang maksimal	42	40	40	40	29%

Tabel I. 7 Persentase Akar Masalah dan Peringkat

No	Akar Masalah	Triwulan				Persentase	Peringkat
		1	2	3	4		
1	Terjadi distribusi tinta bermasalah dan Mesin rusak karena terjadi cloggin	37	39	37	45	13%	3
2	Karyawan kurang teliti dalam pekerjaan	60	60	60	2	43%	1
3	Penilaian kinerja karyawan kurang maksimal	42	40	40	40	29%	2

Pada akar masalah dengan persentase terbesar pertama yaitu karyawan kurang teliti dalam pekerjaan, dan persentase kedua yang didapatkan yaitu penilaian kinerja karyawan kurang maksimal. Akar masalah terbesar pertama tidak terpilih dikarenakan akan diselesaikan dalam bidang *quality control*, selain itu pada akar masalah ketiga tidak terpilih dikarenakan akan diselesaikan dalam bidang *quality control*, terakhir pada akar masalah terbesar keempat tidak terpilih dikarenakan akan diselesaikan dalam bidang *maintance*. Jadi alternatif solusi yang diambil yaitu penilaian kinerja, karena sangat berpengaruh besar dalam memberikan potensi solusi terhadap alternatif solusi yang ada pada permasalahan PT XX dan berkesinambungan dalam bidang penelitian *human capital*. Maka dari itu persentase terpilih terdapat akar masalah pada elemen *man* dengan mengenai penilaian kinerja dengan 29,00%. Selain berdasarkan persentase yang terpilih, dilakukan diskusi kembali oleh pihak *General Manager*. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki antusiasme tinggi dalam bekerja dengan pencapaian kinerja yang sesuai ekspektasi. Terutama pada bidang jasa printing seperti PT XX dengan divisi operasional, dimana memang produksi pesanan per hari dan target waktu yang akan diterima konsumen juga berbeda-beda. Apalagi

pada alternatif solusi yang diambil terdapat akar masalah pada hasil penilaian tidak sesuai dengan kinerja karyawan pada divisi operasional. Sehingga didapatkan potensi solusi yaitu perancangan penilaian kinerja karyawan divisi operasional PT XX.

I.3 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latarbelakang yang telah diuraikan diatas, permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian yang diambil dalam tugas akhir ini yaitu :

1. Apa saja indikator kinerja usulan karyawan pada divisi operasional?
2. Bagaimana usulan rancangan penilaian kinerja kerja pada divisi operasional?

I.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Menentukan indikator kinerja usulan pada karyawan divisi operasional.
2. Merancang usulan perbaikan *performance appraisal* pada karyawan.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada perusahaan dalam mengembangkan kepuasan kinerja dalam peningkatan kinerja karyawan.
2. Memberikan masukan kepada perusahaan mengenai penilaian kinerja yang sudah diterapkan perusahaan agar perusahaan dapat maju dalam menjalankan bisnisnya.
3. Memberikan informasi mengenai indikator penilaian kinerja yang sesuai dengan penilaian kinerja perusahaan.
4. Sebagai bahan referensi untuk penelitian berikutnya.

I.6 Sistematika Penelitian

Penulisan ini terdiri dari beberapa bab yang akan diperinci sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang penelitian,

perumusan masalah pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang tinjauan pustaka penelitian, rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, ruang lingkup penelitian.

BAB III METODOLOGI PERANCANGAN

Bab ini membahas tentang tata cara penelitian yang dilakukan, pengukuran, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data dalam melakukan penelitian ini.

BAB IV PERANCANGAN SISTEM TERINTEGRASI

Bab ini membahas tentang perancangan sistem terintegrasi dalam pemecahan masalah dan solusi pada penelitian yang terdiri dari pengumpulan dan pengolahan data. Dilanjutkan dengan verifikasi hasil rancangan usulan.

BAB V VALIDASI DAN EVALUASI HASIL RANCANGAN

Bab ini disampaikan mengenai evaluasi hasil rancangan yang dikumpulkan dan akan dijelaskan interpretasi nya berupa hasil rancangan, temuan, analisis dan pengolahan data. Selain itu bab ini juga berisi tentang validasi hasil dari solusi, sehingga hasil tersebut apakah telah benar-benar menyelesaikan masalah atau menurunkan gap antara kondisi eksisting dan target yang akan dicapai. Selain itu metode-metode evaluasi yang lain dapat di terapkan untuk memvalidasi hasil sesuai dengan kebutuhan. Secara keseluruhan bab ini membahas secara mendetail mengenai hasil dari pengerjaan solusi dan refleksinya terhadap tujuan tugas akhir.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan dari penelitian berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran terhadap PT XX untuk mendapatkan strategi bisnis yang maju dari meningkatkan kinerja.