

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Di era modern ini, persaingan antar perusahaan dalam suatu industri semakin ketat. Persaingan tersebut terjadi secara global. Batas negara tidak menjadi halangan dalam berbisnis. Perusahaan dalam negeri diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya baik lokal maupun internasional. Dengan keberadaan banyaknya bisnis, konsumen pun akan semakin selektif dalam memilih produk yang berkualitas. Perusahaan dituntut dalam memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan juga mitra bisnisnya. Hal ini menyebabkan dari sisi sumber daya manusia dituntut untuk menampilkan yang terbaik agar perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor lain.

Menurut Dessler (2006), Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dapat meningkatkan kekuatan perusahaan secara internal. Kekuatan internal dapat diperbaiki dan ditingkatkan dengan cara membuat manajemen kinerja yang benar. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Suatu perusahaan atau organisasi diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Pentingnya peran aktif SDM memerlukan adanya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal. Oleh karena itu penting untuk menerapkan ISO 9001:2015 klausul 9.1 tentang pemantauan dan pengukuran, analisis, dan evaluasi. Dengan menerapkan ISO 9001:2015 klausul 9.1 mengenai pemantauan dan pengukuran, analisis dan evaluasi pada pegawai dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Suatu perusahaan atau organisasi tidak terlepas dari sebuah evaluasi salah satunya adalah manajemen kinerja. Salah satu manajemen kinerja yang sangat penting

diperhatikan adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu upaya dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian kinerja pegawai yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan kompetensi pegawai demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu, kinerja pegawai juga akan optimal karena pegawai akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik untuk ke depannya. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja pegawai yang tidak efektif akan memberikan banyak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan pegawai, turunnya motivasi, hingga tingginya intensi *turnover* pegawai. Tentu saja setiap perusahaan menginginkan pegawai yang memiliki kinerja sesuai standar atau bahkan lebih. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi telah melakukan berbagai macam usaha dan cara yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan usaha meningkatkan kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) dari para pegawai demi terciptanya tenaga kerja atau pegawai yang kreatif dan terampil dalam bekerja.

Karyawan yang berkualitas disadari sebagai faktor utama sekaligus menjadi aset yang memiliki peran aktif dalam mendukung keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Setiap cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan usaha dan bisnisnya dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga tidak dapat mempertahankan menjadi nilai tambah (*competitive advantage*) secara terus menerus. Tetapi sebaliknya, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya yang berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan dapat memberikan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Seorang pegawai perlu untuk memiliki kompetensi dengan standar tertentu karena dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu memberikan kualitas produk ataupun jasa terbaik bagi pengguna jasa perusahaan.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu *Threshold Competency* dan *Differentiating Competency*. *Threshold Competency* adalah karakteristik utama yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan membaca yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi, kategori *Threshold Competency* tidak dapat digunakan untuk menentukan seseorang memiliki kinerja yang tinggi atau tidak. *Differentiating Competency* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan mampu menetapkan target atau tujuan yang lebih ketimbang kinerjanya di tingkat rata-rata. Berdasarkan di setiap kriteria dan subkriteria memiliki bobot yang berbeda-beda. Bobot tersebut diperlukan agar mengetahui kriteria dan sub kriteria yang akan menjadi prioritas.

Dalam melakukan penilaian kinerja terdapat berbagai macam metode yang dapat diaplikasikan dalam penilaian kinerja. pemilihan metode dilakukan sesuai dengan kondisi aktual dari objek yang akan dinilai. Hal tersebut merupakan salah satu tugas dari bagian personalia dalam menentukan metode penilaian terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi suatu organisasi atau perusahaan. Hal yang sering terjadi dalam suatu organisasi yaitu karyawan merasa kurang puas terhadap penilaian kinerja pegawai sehingga menimbulkan rasa saling menyalahkan. Hal itu biasanya terjadi akibat adanya perbedaan antara nilai yang diharapkan dengan nilai aktual. Penilaian kinerja pegawai seringkali dipandang sebagai aktivitas yang kurang menyenangkan. Pegawai akan memperoleh hasil penilaian kinerja, jika penilaian tersebut dianggap valid maka nilai tersebut dapat dikatakan valid dan menggambarkan secara akurat. Jika karyawan beranggapan bahwa penilaian kinerja tersebut tidak valid maka pegawai akan kehilangan keyakinan yang akan memberi dampak pada menurunnya produktivitas. Dalam penilaian kinerja pegawai terdapat komponen paling penting dan sulit untuk dicapai yaitu harus bebas dari bias. Faktor tersebut harus diminimalkan atau dihilangkan agar memperoleh hasil penilaian yang objektif.

Sementara itu, metode pengukuran kinerja telah berkembang pesat. Metode digunakan sebagai sistem pengambilan keputusan yang dapat membantu dalam penilaiannya di antaranya adalah *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki. Kelebihan dari metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* sendiri adalah *Analytical Hierarchy Process (AHP)* membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami, memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif, dan dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas.

CV XYZ merupakan salah satu rumah usaha yang memproduksi *brownies* di Kota Bandung. Perjalanan usaha CV XYZ dari tahun ke tahun berkembang pesat. Pada tahun 2005, CV XYZ ini berhasil membuka toko di berbagai daerah di Kota Bandung dan mendirikan kantor pusat sekaligus pabrik di Rancabolang, Bandung. Pada tahun 2006-2008, CV XYZ ini telah didaftarkan hak cipta merek, toko, dan restoran. Walaupun awalnya hanya industri kecil dengan skala rumahan, CV XYZ kini dikelola dengan prinsip manajemen modern. Hal itu terlihat pada upaya untuk membuat pengembangan produk dari segi rasa, inovasi, dan kreatifitas *brownies* ini memiliki 32 varian produk. Varian produk tersebut dari jenis olahan *brownies* hingga *pastry*. CV XYZ ini akan terus mengembangkan varian produknya guna memenuhi kebutuhan para pelanggan istimewa (XYZ, 2019). Saat ini, CV XYZ memiliki jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu berjumlah 200 karyawan. Dengan jumlah karyawan tersebut, dibutuhkan tenaga kerja bagian personalia yang memiliki kinerja yang baik sehingga dapat mengelola karyawan yang ada di CV XYZ dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara, didapat permasalahan terkait dengan kualitas SDM di CV XYZ di antaranya dalam pelaksanaan kerjanya tidak sesuai dengan tugas dan

tanggung jawab, tidak tepat waktu, tidak mengoperasikan alat atau mesin sesuai prosedur, alat pelindung diri tidak lengkap. Di bagian produksi, penilaian kinerja dilihat berdasarkan dari target produksi yang akan dicapai. Apabila target produksi telah sesuai maka kinerja dinyatakan baik, dan apabila target produksi tidak sesuai maka kinerja dinyatakan tidak baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV XYZ, target produksi CV XYZ yaitu 1 (satu) *batch* sejumlah 680/box, sedangkan rata-rata produksi harian 20 (dua puluh) *batch* sejumlah 13.600/box. Saat ini, cara pengukuran kinerja CV XYZ yaitu kepala produksi akan mengecek jumlah produksi yang dihasilkan dengan catatan produk *defect*. Hasil produk *defect* rata-rata diperoleh CV XYZ sejumlah ± 200 produk. Apabila target tidak tercapai, maka pegawai akan berhadapan dan diberikan peringatan oleh kepala produksi. Terlihat dari kinerja para operator yang kurang optimal menunjukkan bahwa perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja operator, khususnya operator produksi dengan melakukan penilaian kinerja.

Selama ini CV XYZ telah memiliki penilaian kinerja, penilaian tersebut menilai perilaku kinerja pegawai yang terdiri dari 9 (sembilan) kriteria, yaitu waktu kerja, keterampilan dan penampilan, kebersihan diri dan area kerja, keahlian & kemampuan kerja, inisiatif kerja, kualitas kerja, kecakapan dalam menanggapi perintah, dan kerjasama tim & kekompakan. Meskipun CV XYZ telah melakukan penilaian kinerja pegawai, akan tetapi penilaian kerja yang dilakukan belum cukup optimal dan subjektif karena belum dilakukan pembobotan kriteria penilaian sehingga tidak diketahui kriteria mana yang paling mempengaruhi kinerja karyawan. Anggapan sama yang terdapat dalam pembobotan dirasa kurang tepat, karena setiap bidang pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri sehingga terkadang menuntut lebih dari aspek tertentu. Tuntutan lebih terhadap suatu aspek tertentu disesuaikan dengan kondisi di lapangan. Pada kondisi aktual CV XYZ belum memiliki indikator dari tiap kriteria kompetensi dan setiap jabatan memiliki kompetensi yang sama, sedangkan masing-masing jabatan membutuhkan tingkat kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kebutuhan kompetensi dari jabatan lain untuk satu jenis kompetensi yang sama.

Operator produksi CV XYZ perlu mengetahui kriteria penilaian yang lebih penting untuk dimiliki atau sebaliknya sehingga perusahaan dapat melakukan pengembangan operator. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembobotan kriteria penilaian kinerja pegawai untuk mengetahui komponen penilaian mana yang lebih penting maupun sebaliknya dan untuk menghasilkan penilaian yang objektif.

Berdasarkan uraian kondisi aktual CV XYZ, dapat disimpulkan bahwa CV XYZ membutuhkan rancangan penilaian kinerja pegawai dengan melakukan pembobotan yang sesuai kriteria kompetensi. Rancangan penilaian kinerja pegawai dirancang menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menghasilkan bobot masing-masing kriteria kompetensi. Selain itu, juga dibutuhkan suatu skala penilaian agar memudahkan proses penilaian kinerja pegawai. Skala penilaian yang digunakan adalah *rating scale*. Dengan menerapkan penilaian kinerja berdasarkan pembobotan terdapat beberapa manfaat bagi organisasi yaitu meningkatnya produktivitas, meningkatnya kinerja pegawai, mudah dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, CV XYZ membutuhkan penilaian kinerja pegawai dalam mengevaluasi kinerja SDM dalam organisasi guna memperbaiki atau meningkatkan kualitas SDM. Dan CV XYZ memiliki harapan untuk mengimplementasikan ISO 9001:2015 dalam organisasi, sehingga CV XYZ memiliki sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan *requirement* ISO 9001:2015 klausul 9.1.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana rancangan pembobotan kinerja operator produksi secara objektif menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah merancang pembobotan kinerja operator produksi menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

I.4 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ditujukan kepada operator bagian produksi CV XYZ.
2. Penelitian ini hanya sebatas perhitungan pembobotan kriteria kompetensi menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dengan adanya Sistem Penilaian Kinerja dengan berdasarkan kompetensi Spencer diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Dengan adanya Sistem Penilaian Kinerja dengan mempertimbangkan *requirement* ISO 9001:2015 klausul 9.1 diharapkan menjadi pertimbangan untuk perusahaan dalam mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di kemudian hari.

I.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini memuat pengantar dari penelitian seperti latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini memberikan informasi mengenai dasar teori yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*

(AHP) yang akan dibahas. Tujuan dari bab ini adalah untuk menyediakan pengetahuan singkat mengenai teori dari literatur yang relevan untuk digunakan sebagai landasan teori dalam pelaksanaan penelitian dan perancangan hasil akhir penelitian yang dilakukan.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilaksanakan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengumpulan data primer dan data sekunder. Setelah data dikumpulkan, maka dilakukan proses pengolahan data. Dari pengolahan data tersebut dihasilkan rancangan penilaian kinerja yang baru berdasarkan data yang telah diperoleh.

Bab V Analisis

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis perancangan sistem penilaian kinerja yang baru dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga menghasilkan rancangan sistem penilaian kinerja pegawai.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta menjawab dari tujuan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.