

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini setiap perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting dimiliki oleh suatu perusahaan, sedangkan manajemen yang baik adalah kunci utama dalam perkembangan perusahaan dalam menghadapi persaingan pada saat ini (Siddiqui, 2012).

Pada dasarnya setiap perusahaan tentunya senantiasa berupaya untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang baik agar faktor produksi lain yang dimiliki oleh organisasi dapat dikelola dengan baik sehingga pada akhirnya organisasi tersebut mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas perusahaan perlu melakukan Manajemen Pengelolaan Modal Manusia melalui penilaian kinerja karyawan atau *performance appraisal*. Penilaian kinerja merupakan sistem yang terstruktur dan sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan sehingga dapat mengetahui potensi pengembangan karyawan (Singh, 2015).

Dalam melakukan penilaian kinerja, yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada perusahaan selama periode waktu tertentu. Umpan balik memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar perusahaan. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan atau diberikan oleh perusahaan.

PT XX merupakan salah satu perusahaan layanan transportasi yang menyediakan berbagai macam kebutuhan penyewaan mobil baik untuk perusahaan maupun perorangan serta layanan pengemudi. Didirikan pada tahun 2010 yang berlokasi di Kota Padang, Sumatera Barat. Sejak awal berdirinya PT XX hingga saat ini telah banyak mengalami perkembangan. Salah satu sasaran yang diterapkan perusahaan untuk mencapai visi dan misi adalah memberikan kualitas pelayanan

terbaik dengan mengutamakan kepuasan konsumen. Dengan memberikan kualitas pelayanan yang baik diharapkan dapat meningkatkan loyalitas konsumen atas jasa yang diberikan.

Tabel I. 1 Jumlah Konsumen PT XX Tahun 2020

Triwulan	Jumlah Konsumen	%
1	324	31%
2	263	25%
3	243	23%
4	227	21%
Jumlah	1.057	100%

Tabel I.1 merupakan data jumlah konsumen pada tahun 2020. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah konsumen pada triwulan 1,2,3 dan 4 tahun 2020. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Nasrul selaku Direktur perusahaan mengatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan penurunan jumlah konsumen tersebut adalah perusahaan masih sering menerima keluhan dari konsumen.

Tabel I. 2 Jenis-jenis Keluhan Konsumen PT XX Pada Tahun 2020

No	Jenis-Jenis Keluhan	Jumlah Konsumen
1	Mobil tidak sesuai permintaan konsumen	7
2	Pelayanan yang kurang tanggap dalam melayani konsumen	13
3	Sering terjadi keterlambatan jadwal	10
4	Penyelesaian masalah terhadap mobil	8
5	Sikap driver yang kurang baik	9

Tabel I.2 merupakan data jenis-jenis keluhan konsumen yang sering diterima perusahaan. Masih banyak konsumen yang kurang puas terkait kualitas pelayanan yang diberikan, seperti mobil tidak sesuai dengan permintaan konsumen, pelayanan yang kurang tanggap dalam melayani konsumen, seringnya terjadi

keterlambatan jadwal, penyelesaian masalah terhadap mobil dan sikap driver yang kurang baik. Hal tersebut berhubungan langsung dengan divisi operasional yang merupakan job deskripsi dari divisi tersebut. Permasalahan ini tentu dapat merugikan perusahaan karena setiap perusahaan tentunya menginginkan karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya bahkan melebihinya.

Dalam mengukur kinerja karyawan, PT XX melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan laporan kerja harian. Laporan kerja harian merupakan laporan yang berisi hasil dari pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan perseorangan yang dilakukan setiap hari bertujuan untuk kontrol internal oleh manajemen perusahaan. Laporan kerja harian terdiri dari absensi karyawan, jenis aktivitas yang dilakukan, jadwal keluar masuk mobil serta periodisasi pelaksanaan kegiatan. Laporan tersebut dilakukan rekapan dalam 6 bulan sekali yang akan diinput kedalam format penilaian kinerja.

Tabel I. 3 Format Penilaian Kinerja

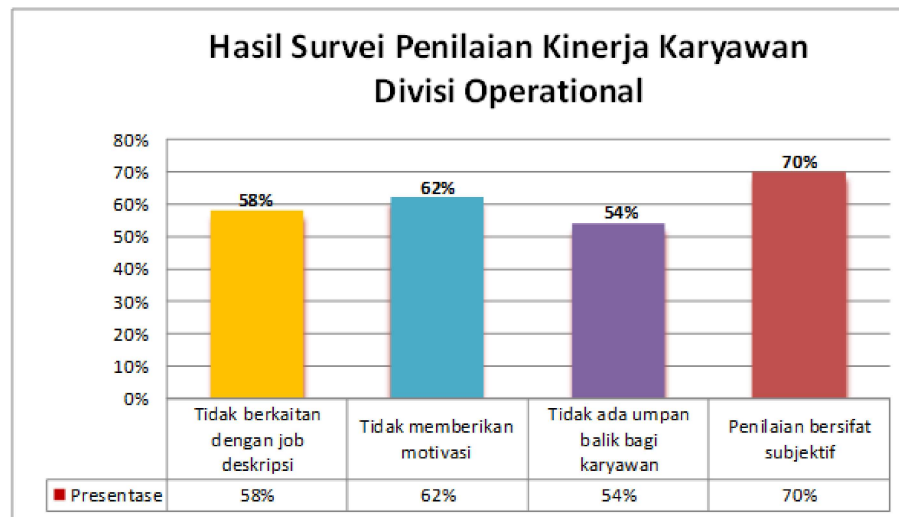
No.	Indikator Penilaian	Nilai
1.	Kehadiran	
2.	Pencapaian target	
3.	Pekerjaan terselesaikan dengan baik	
4.	Dapat bekerja diluar jam kantor	
5.	Siap menggantikan karyawan yang tidak masuk	
Rata-Rata		

Tabel I.3 merupakan format penilaian kinerja eksisting PT XX. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Ivan selaku Kepala divisi operasional mengatakan bahwa 5 indikator tersebut digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja karyawan. Hasil penilaian tersebut berupa skala 0-100 dan dirata-ratakan dengan nilai pada setiap indikatornya.

Tabel I. 4 Kelebihan dan Kekurangan Penilaian Eksisting

Kelebihan	Kekurangan
Penilaian sederhana	Tidak ada standar kriteria tertentu dalam penilaian
	Tidak terdapat parameter dalam menentukan perilaku karyawan
	Penilaian bersifat subjektif

Namun pada pelaksanaannya penilaian tersebut dinilai masih belum efektif. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang menganggap penilaian bersifat subjektif, penilaian saat ini tidak berkaitan dengan job deskripsi, penilaian saat ini kurang memberikan motivasi terhadap karyawan serta tidak adanya umpan balik atas capaian kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan kuesioner yang telah diberikan kepada 12 orang karyawan divisi operasional.



Gambar I. 1 Hasil Survei Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Operasional

Berdasarkan hasil survei penilaian kinerja saat ini, sebanyak 58% karyawan menyatakan bahwa penilaian saat ini tidak berkaitan dengan job deskripsi. Sebanyak 62% karyawan merasa penilaian saat ini tidak memberikan motivasi terhadap karyawan dalam bekerja karena tidak adanya *reward* yang ditetapkan perusahaan bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Pada pernyataan lainnya,

54% karyawan menyatakan penilaian kinerja yang dilakukan saat ini tidak memberikan umpan balik berupa teguran, kenaikan gaji terkait kinerja yang telah dicapai. Selain itu, 70% karyawan merasa penilaian saat ini bersifat subjektif. Penilaian hanya dilakukan oleh manajer divisi operasional sehingga karyawan merasa penilaian saat ini hanya pendapat pribadi dan tidak lepas dari unsur emosional penilai.

Berikut merupakan *fishbone diagram* yang akan menjelaskan permasalahan yang terjadi pada PT XX.



Gambar I. 2 *Fishbone Diagram*

Gambar I.2 Merupakan *fishbone diagram* yang menggambarkan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, dimana secara garis besar penurunan kinerja pada PT XX disebabkan dari faktor *Man*, dan *Method*. Faktor *man* disebabkan karena tidak adanya umpan balik bagi karyawan. Umpan balik tersebut berupa teguran, kenaikan gaji, dan pelatihan yang berkaitan terhadap hasil kinerja karyawan. Yang kedua disebabkan penilaian saat ini tidak memberikan motivasi terhadap karyawan dalam bekerja karena tidak adanya *reward* yang ditetapkan perusahaan bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Yang ketiga disebabkan karena penilaian yang dilakukan bersifat subjektif. Penilaian hanya dilakukan oleh manajer divisi operasional sehingga karyawan merasa penilaian saat ini hanya pendapat pribadi dan tidak lepas dari unsur emosional penilai.

Dari faktor *method* disebabkan karena penilaian kinerja saat ini tidak berkaitan dengan job deskripsi. Penilaian kinerja saat ini berdasarkan kuantitas pekerjaan namun tidak adanya indikator kerja yang berhubungan dengan kualitas kerja yang berkaitan.

Penilaian kinerja yang diterapkan PT XX saat ini masih belum dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini diketahui dari jumlah konsumen yang mengalami penurunan dan perusahaan masih sering menerima keluhan konsumen terkait kinerja yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan perlu melakukan evaluasi penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam melakukan evaluasi kinerja ialah menggunakan sistem penilaian kinerja yang tepat.

Untuk mengatasi permasalahan yang dialami PT XX, maka dilakukan perancangan ulang penilaian kinerja yang setiap indikatornya berkaitan dengan job deskripsi pekerjaannya. Salah satu upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan merancang penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). Metode BARS dapat membantu penilai fokus pada penilaian secara spesifik dari membandingkan kinerja dengan pernyataan perilaku karyawan secara konkret dan pemberian *rating* tingkatan kinerja berdasarkan skala pengukuran BARS (Lunenburg, 2012). Hasil penelitian dari penilaian kinerja menggunakan metode BARS pada PT XX diharapkan dapat menyelesaikan masalah penilaian kinerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan semangat dan penuh motivasi.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah pada tugas akhir ini adalah “Bagaimana perancangan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode BARS?”

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah “Merancang penilaian kinerja karyawan menggunakan metode BARS.”

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya sebagai berikut.

1. Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam melakukan penilaian secara objektif dengan menyesuaikan job deskripsi dengan perancangan penilaian yang sudah diberikan.
2. Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

I.5 Batasan Tugas Akhir

Dalam penelitian ini terdapat batasan masalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya berfokus pada perancangan penilaian kinerja divisi operasional.
2. Penelitian ini dilakukan hanya perancangan hingga tahap simulasi, tidak sampai pada tahap implementasi.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan informasi, batasan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diambil dan dibahas pula hasil-hasil referensi penelitian dan referensi

lainnya yang dapat digunakan untuk merancang dan menyelesaikan masalah.

Bab III Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan penjelasan kerangka kerja yang telah dipilih pada bab Tinjauan Pustaka. Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah tugas akhir secara rinci meliputi tahap merumuskan masalah, merumuskan hipotesis, mengembangkan model, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel, menyusun kuesioner, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk pemecahan permasalahan.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Seluruh kegiatan dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian masalah dapat ditulis di bab ini. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa pengumpulan dan pengolahan data, pengujian data, dan perancangan solusi.

Bab V Analisis Hasil dan Evaluasi

Pada bab ini, disajikan hasil perancangan, temuan, analisis dan pengolahan data. Selain itu bab ini juga berisi tentang validasi atau verifikasi 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 Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan permasalahan yang ada pada bagian pendahuluan. Saran dari solusi dikemukakan pada bab ini untuk tugas akhir selanjutnya.