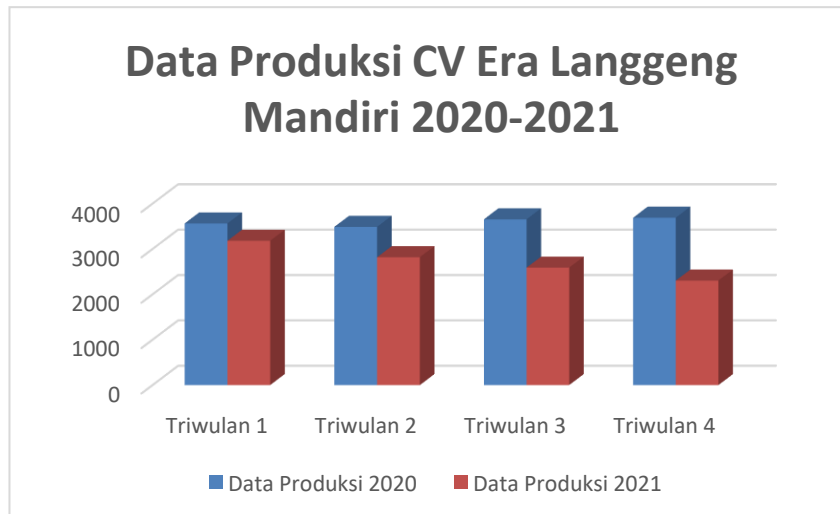


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Industri manufaktur merupakan salah satu jenis industri yang ada di Indonesia, Indonesia sendiri telah menjadi basis industri manufaktur terbesar se-ASEAN dimana Indonesia berkontribusi mencapai 20,27% terhadap perekonomian skala nasional. Perkembangan industri manufaktur di Indonesia saat ini berhasil menggeser peran *commodity based* menjadi *manufacture based*. Indonesia dengan nilai MVA atau *Manufacturing Value Added* dengan pencapaian sebesar 4,5% dalam industri manufaktur Indonesia berada pada posisi paling atas di antara negara ASEAN lainnya dan Indonesia menduduki peringkat ke-9 dari seluruh negara di dunia. Semakin meningkatnya pertumbuhan industri manufaktur di Indonesia membuat daya saing antar perusahaan-perusahaan manufaktur menjadi lebih ketat, hal tersebut memotivasi setiap perusahaan manufaktur untuk selalu melakukan perkembangan terhadap hal-hal yang sudah ada di perusahaan dan hal yang mengancam perusahaan. Pertumbuhan ekonomi Indonesia salah satu faktor bertumbuhnya adalah dari industri manufaktur, perusahaan-perusahaan pada industri manufaktur Indonesia terus memberikan performansi dan kualitas terbaik dalam setiap proses produksinya.

CV Era Langgeng Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang fabrikasi dan mekanikal yang telah berdiri sejak tahun 2009 dan berlokasi di Bojong Nagka, Tangerang Banten. CV.ELM merupakan perusahaan yang menerapkan strategi produksi *made by order*, yang dimana perusahaan melakukan produksi produk sesuai dengan spesifikasi pelanggan atau biasa disebut klien. CV Era Langgeng Mandiri adalah perusahaan yang memiliki berbagai macam layanan yang dapat dilakukan untuk menunjang proses produksi dalam sebuah industri manufaktur. Perusahaan ini menyediakan jasa permesinan seperti industri keramik, industri tekstil, industri otomotif dan lain-lain. Unit produksi adalah unit yang berperan langsung dalam pembuatan mesin produksi dan pembuatan *sparepart* mesin produksi. Gambar I.1 merupakan data produksi CV Era Langgeng Mandiri pada tahun 2020-2021.



Gambar I.1 Data Produksi CV Era Langgeng Mandiri 2020-2021

(Sumber: Data Internal, CV Era Langgeng Mandiri, 2021)

Gambar 1.1 menunjukkan data total produksi CV Era Langgeng Mandiri dari 2020 sampai 2021. Data tersebut memperlihatkan terjadinya penurunan dalam produksi setiap triwulan tahun 2021 dan terjadi ketidakstabilan. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur perusahaan, salah satu permasalahan yang menyebabkan terjadinya penurunan hasil produksi adalah perilaku karyawan bagian produksi yang sering kali menunda pekerjaan mereka. CV Era Langgeng Mandiri menerima pesanan dari klien. Setiap pemesanan klien sudah memiliki tenggat waktu dalam penyelesaiannya, karena perilaku karyawan yang sering menunda pekerjaan banyak pekerjaan yang terselesaikan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan seperti keterlambatan produksi yang dilakukan karyawan, dimana perusahaan meminta produksi dilakukan dalam kurun waktu dua minggu tetapi karyawan menyelesaikan bisa melebihi dua minggu sehingga hal ini mengganggu proses produksi produk lainnya dan berakibat terlambatnya proses *delivery*. Penurunan produksi juga terjadi karena terdapat *defect* produk yang tinggi pada Tabel I.1.

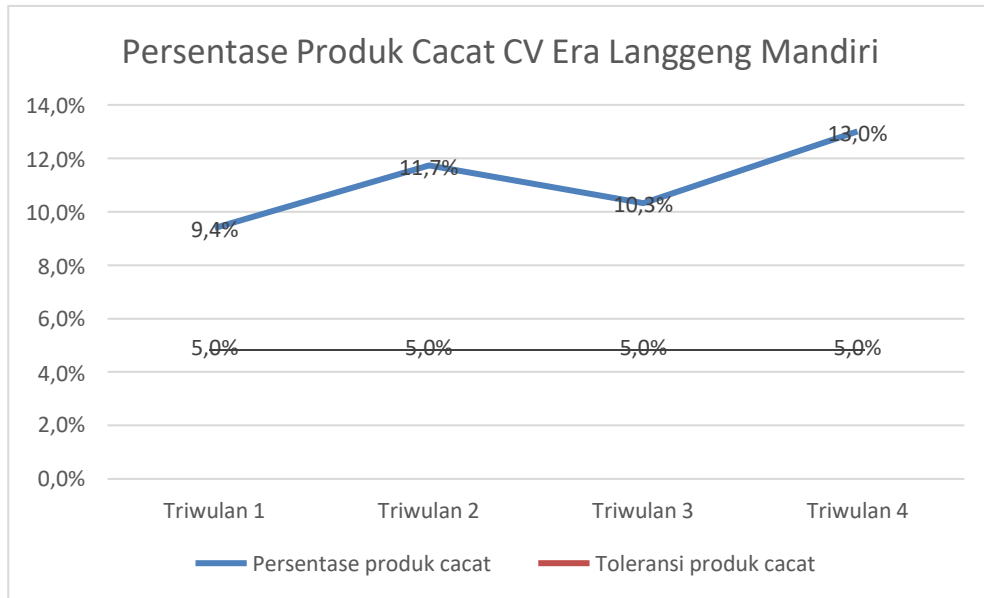
Tabel I.1 *Defect* Produksi Tahun 2021

(Sumber: Data Internal, CV Era Langgeng Mandiri, 2021)

Daftar Jumlah Produksi		Periode			
		Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Mesh Polynet	Prod	583	436	622	554
	Defect	32	59	73	98
Square Washer	Prod	783	621	720	582
	Defect	67	59	45	71
Ring Plat	Prod	370	456	480	432
	Defect	54	43	64	63
Mur Press	Prod	334	389	420	376
	Defect	34	56	51	47
Plat Press	Prod	634	689	712	632
	Defect	67	87	72	56
Total Produksi		2704	2591	2954	2576
Persentase produk cacat		9,39%	11,73%	10,32%	13,00%
Toleransi produk cacat		5%	5%	5%	5%

Tabel I.1 menjelaskan faktor lain yang menjadi penyebab penurunan hasil produksi adalah terjadi *defect* pada produk, dimana masih adanya produk cacat yang menjadi penyebab dilakukan pengulangan terhadap aktivitas proses produksi. Hal tersebut menjadi penyebab proses produksi menjadi tidak efektif dan efisien baik itu dari segi waktu maupun biaya. Apabila produk-produk cacat tidak dilakukan produksi ulang, kualitas produksi ini yang dijual pada klien akan menurun serta tidak sesuai dengan permintaan klien. Ketidakpuasan klien dapat menurunkan kepercayaan pada pelanggan dan juga citra perusahaan. Dalam melakukan proses produksi perusahaan memiliki CTQ pada pembuatan produknya, penyebab terjadi *defect* karena operator melakukan kesalahan dalam proses pembuatannya, dimana proses yang tidak sesuai dengan CTQ. Kesalahan yang terjadi seperti kesalahan dalam melakukan pemotongan bahan dimana hasil pemotongan tidak simetris, ukuran yang tidak seimbang dan sebagainya. Selain karena faktor *human error* yang ada, penyebab terjadi *defect* karena kualitas dari bahan baku yang buruk menyebabkan hasil produk menjadi tidak sesuai dengan standar dari produk. Kualitas bahan baku yang buruk karena bahan baku yang dibeli oleh unit pengadaan merupakan bahan baku yang tipis dan mudah rusak, bahan baku yang terbuat dari *steel* dalam melakukan pembelian *raw material* unit

pengadaan menekan biaya anggaran pembelian, unit pengadaan membeli bahan baku dengan menyesuaikan anggaran yang telah ditentukan. Maka dari itu bahan baku yang dibeli memiliki kualitas yang disesuaikan dengan anggaran yang ada. Pada Gambar I.2 terdapat grafik data persentase produk cacat pada CV Era Langgeng Mandiri tahun 2021.



Gambar I.2 Persentase Produk Cacat CV Era Langgeng Mandiri
(Sumber: Data Internal, CV Era Langgeng Mandiri, 2021)

Gambar I.2 merupakan persentase produk cacat pada tahun 2021. Dilihat persentase *defect* produk mempunyai nilai persentase yang jauh dari nilai toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan. Persentase produk cacat pada perusahaan terdapat pada rentang 9%-15% sedangkan nilai toleransi produk cacat yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 5%. Dengan hal ini, terdapat gap yang cukup signifikan dan tinggi terhadap persentase produk cacat aktual dengan toleransi produk cacat yang ada pada perusahaan. Dalam melakukan evaluasi terhadap karyawan unit produksi perusahaan melakukan penilaian kinerja pada setiap triwulan. Tabel I.2 merupakan format penilaian kinerja eksisting CV Era Langgeng Mandiri.

Tabel I.2 Format Penilaian Kinerja Eksisting

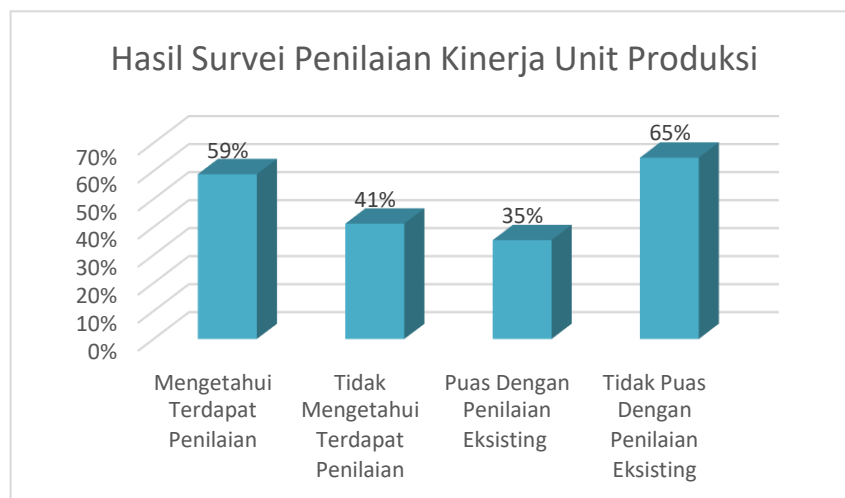
No.	Kriteria Penilaian	Nilai
1.	Kehadiran	
2.	Pekerjaan terselesaikan dengan baik	
3.	Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	
4.	Ketaatan	
5.	Dapat bekerja di luar jam kerja	
JUMLAH NILAI		
RATA-RATA		

Diketahui pada format penilaian kinerja eksisting CV Era Langgeng Mandiri terdapat 5 kriteria penting yang menjadi tolak ukur dalam mengukur kinerja karyawan yaitu kehadiran, pekerjaan terselesaikan dengan baik, kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, ketaatan dan dapat bekerja di luar jam kerja. Pada penilaian kinerja eksisting terdapat aspek yang kurang sesuai dengan pekerjaan karyawan pada unit produksi, dimana tidak terdapat aspek yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi dan tidak memiliki panduan dalam melakukan penilaian kinerja karena pada tiap indikator penilaian tidak terdapat panduan yang jelas dalam menentukan skor 10-100, sehingga penilaian kurang akurat dan menjadikan penilaian kurang objektif. Selain itu penilaian kinerja saat ini tidak memiliki aspek yang berhubungan dengan *output* kerja. Tabel I.3 merupakan hasil penilaian kinerja unit produksi pada tahun 2021 yang dinilai oleh manajer.

Tabel I.3 Hasil Penilaian Kinerja Unit Produksi Tahun 2021

Karyawan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1	82	73	80	81
2	76	81	79	81
3	77	73	80	76
4	79	78	70	71
5	75	80	80	70
6	73	79	77	74
7	74	80	77	72

Berdasarkan hasil penilaian kinerja eksisting, dapat dilihat karyawan memiliki hasil penilaian kinerja yang bagus tetapi berbanding terbalik dengan hasil kerja karyawan yang buruk karena masih terdapat *defect* pada proses produksi seperti Tabel I.1. Pengukuran penilaian kinerja yang dilakukan hanya menjadi referensi perusahaan dalam memberi *reward* terhadap karyawan. Ketika kinerja dari karyawan bagus maka perusahaan akan memberi *feedback* kepada karyawan berupa bonus gaji, tetapi ketika kinerja dari buruk tidak ada sanksi atau hukuman bagi karyawan. Tidak adanya timbal balik bagi perusahaan terhadap perilaku karyawan dengan permasalahan yang ada. Selain itu dilakukan survei terkait hasil penilaian kinerja yang terdapat pada Gambar I.3 yang menjelaskan hasil dari survei penilaian kinerja CV Era Langgeng Mandiri.

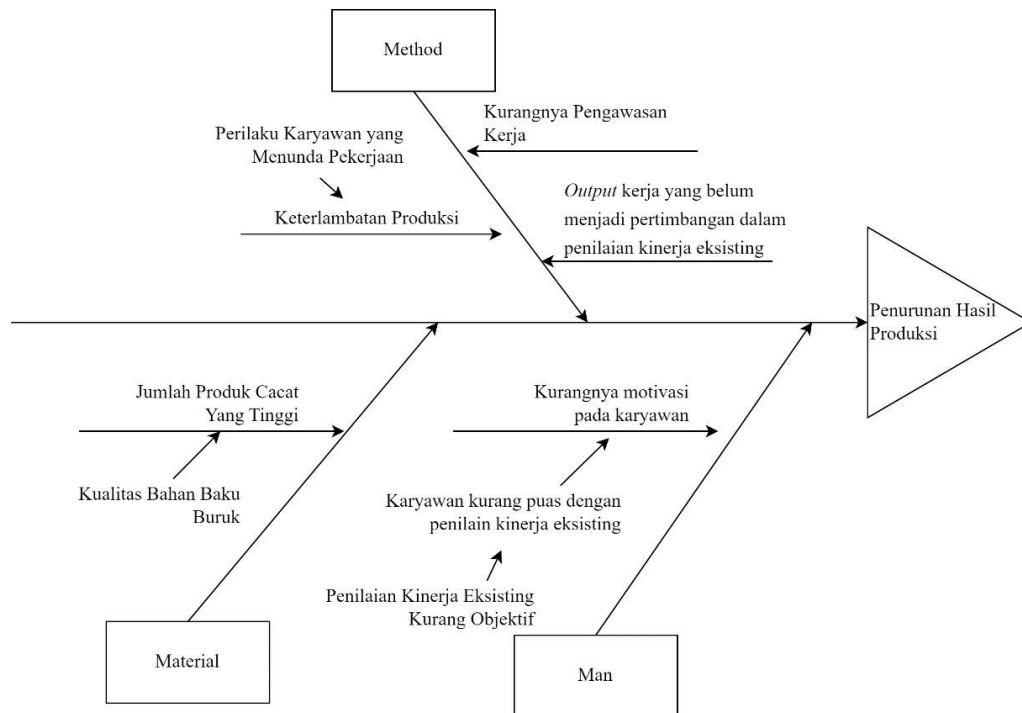


Gambar I. 3 Hasil Survei Penilaian Kinerja Unit Produksi

Gambar I.3 merupakan hasil survei penilaian kinerja yang terdapat pada unit produksi CV Era Langgeng Mandiri terhadap 17 orang karyawan, dimana hasil survei terhadap penilaian kinerja yang terdapat pada perusahaan menunjukkan

bahwa 59% karyawan unit produksi mengetahui adanya penilaian kinerja dan 41% diantaranya tidak mengetahui adanya penilaian kinerja. Serta 35% karyawan mengatakan puas dengan penilaian eksisting yang ada dan 65% diantaranya tidak puas dengan penilaian eksisting. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan tidak memperoleh pencapaian dan performansi yang dimiliki karyawan karena tidak memiliki aspek yang terukur terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja eksisting yang sudah ada di perusahaan memberikan efek kurang puas bagi karyawan karena tidak menimbulkan motivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Gambar I.4 penulis tampilkan diagram *fishbone* mengenai hasil analisis permasalahan yang ada pada CV Era Langgeng Mandiri:



Gambar I. 4 Diagram *Fishbone*

Gambar I.4 menjelaskan bahwa permasalahan yang dialami CV Era Langgeng Mandiri pada unit produksi adalah penurunan hasil produksi yang disebabkan oleh faktor *man*, *method* dan *material*. Dapat dilihat dalam faktor *man* itu tidak memberikan motivasi dimana hal tersebut menyebabkan terjadi penurunan kinerja yang ditunjukkan dengan penurunan terhadap hasil produksi dan penilaian kinerja eksisting kurang objektif karena penilaian kinerja eksisting tidak terdapat aspek

yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi dan tidak memiliki panduan dalam melakukan penilaian kinerja karena pada tiap indikator penilaian tidak terdapat panduan yang jelas dalam menentukan skor 10-100. Lalu dalam faktor *method* terjadi keterlambatan produksi yang menyebabkan terjadi penurunan hasil produksi hal tersebut disebabkan karena perilaku karyawan yang suka menunda pekerjaan, selain itu kurangnya pengawasan kerja dan penilaian kinerja eksisting yang belum mempertimbangkan *output* kerja, dimana hasil dari penilaian kinerja eksisting bagus tetapi *output* kerja pada perusahaan yang tidak bagus dilihat dari masih banyak terdapat *defect* pada produk yang dihasilkan. Pada faktor *material* yaitu kualitas bahan baku yang buruk yang menyebabkan *defect* pada produk yang tinggi.

Berdasarkan permasalahan yang ada diketahui bahwa CV Era Langgeng Mandiri telah menerapkan penilaian kinerja pada perusahaan tetapi penilaian kinerja yang ada masih bersifat sederhana dan belum memiliki parameter dalam pengukurannya serta dengan penilaian kinerja yang ada saat ini perusahaan tidak dapat melihat kelebihan dan kekurangan karyawan yang dimana hal tersebut dapat menjadi tolak ukur dalam performansi kinerja dari karyawan.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan pada latar belakang masalah dan *fishbone diagram*, didapatkan beberapa akar permasalahan serta potensi solusi dari permasalahan yang ada pada Tabel I.4.

Tabel I.4 Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Kurangnya motivasi oleh karyawan	Perancangan penilaian kinerja karyawan dan perbaikan kriteria dalam poin penilaian kinerja
2	Sistem penilaian kinerja eksisting yang kurang objektif	
3	<i>Output</i> kerja yang belum menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja eksisting	

Tabel I.4 Alternatif Solusi (Lanjutan)

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
4	Keterlambatan produksi akibat perilaku karyawan yang menunda pekerjaan	Perancangan standar operasional produksi
5	Kurangnya pengawasan kerja	Perancangan sistem <i>controlling</i> dan <i>monitoring</i>
6	Jumlah produk cacat yang tinggi karena bahan baku buruk	Perancangan <i>monitoring form</i> sesuai karakteristik bahan baku

Tabel I.4 merupakan penjelasan dari setiap akhir masalah dan potensi solusinya, selain itu dilakukan wawancara dengan perusahaan terkait penyebab terjadi permasalahan penurunan hasil produksi pada CV Era Langgeng Mandiri yang dijelaskan pada Tabel I.5.

Tabel I. 5 Persentase Akar Masalah

No.	Penyebab	Triwulan				Total	Persentase
		1	2	3	4		
1	Kurangnya motivasi oleh karyawan, sistem penilaian kinerja eksisting yang kurang objektif dan <i>output</i> kerja yang belum menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja eksisting	3	6	5	4	18	33%
2	Keterlambatan produksi akibat perilaku karyawan yang menunda pekerjaan	1	2	3	1	7	13%
3	Kurangnya pengawasan kerja	0	2	1	1	4	7%
4	Jumlah produk cacat yang tinggi karena kualitas bahan baku buruk	5	8	7	6	26	47%
Total						55	100%

Berdasarkan Tabel I.5 terkait solusi yang memiliki persentase terbesar pada *material* dengan nilai sebesar 47%, namun faktor *material* tidak masuk dalam bidang *human capital*, maka pada penelitian ini akan diambil faktor dengan

penyebab karena kurangnya motivasi oleh karyawan, sistem penilaian kinerja eksisting yang kurang objektif dan penilaian kinerja eksisting yang belum mempertimbangkan *output* kerja dengan nilai sebesar 33% dimana terdapat permasalahan yaitu terjadi penurunan hasil produksi karena kurangnya motivasi oleh karyawan hal ini disebabkan karena karyawan yang kurang puas dengan penilaian kinerja eksisting dan sistem penilaian kinerja karyawan eksisting yang ada pada perusahaan masih kurang objektif serta penilaian kinerja eksisting yang belum mempertimbangkan *output* kerja. Potensi solusi yang didapatkan adalah melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan dan perbaikan indikator dalam poin penilaian kinerja. Dimana sistem penilaian kinerja merupakan dasar dari segala upaya dalam mengelola kinerja karyawan menjadi efektif, selain itu penilaian kinerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

I.3 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas untuk tugas akhir ini adalah “Bagaimana usulan rancangan perbaikan penilaian kinerja karyawan yang efektif pada unit produksi CV Era Langgeng Mandiri agar hasil produksi stabil?”

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan untuk tugas akhir yang akan dicapai yaitu merancang penilaian kinerja karyawan unit produksi yang efektif untuk CV Era Langgeng Mandiri.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang diharapkan dapat diambil dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan unit produksi CV Era Langgeng Mandiri dengan melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan dan menjadi tolak ukur dalam perbaikan kinerja karyawan.

2. Bagi pembaca, hasil dari penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pembelajaran pengetahuan tentang penilaian kinerja.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai permasalahan yang ada pada CV Era Langgeng Mandiri yang dijelaskan pada latar belakang permasalahan. Terdapat juga pembangkitan alternatif solusi terhadap permasalahan, perumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi literatur yang relevan dan dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang diteliti dan juga membahas hasil-hasil referensi penelitian/ referensi lainnya yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Bab III Metodologi Perancangan

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci terkait dengan masalah serta sistematika pemecahan masalah yang mencakup definisi mekanisme pengumpulan data, tahapan perancangan, mekanisme dalam verifikasi yang dibutuhkan dalam proses perancangan agar tujuan penelitian tercapai.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini dilakukan seluruh kegiatan dalam melakukan perancangan sistem terintegrasi, dimana pengumpulan dan pengolahan data-data, pengujian data dengan metode yang berkaitan dengan topik tugas akhir dan perancangan solusi.

Bab V Validasi dan Evaluasi Hasil Rancangan

Pada bab ini berisi tentang analisis berdasarkan hasil pengolahan data dan permasalahan yang didapatkan serta perancangan model yang disarankan untuk perusahaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi uraian mengenai kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan masalah yang ada dan saran yang diberikan berdasarkan penelitian sebagai solusi perbaikan bagi perusahaan dan menjadi lanjutan penelitian di masa mendatang.