

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Bertahan dalam masa pandemi Covid-19 merupakan salah satu capaian tertinggi saat ini dalam sebuah perusahaan. Banyak perusahaan yang berusaha mempertahankan keseimbangan perusahaannya dari segi keuangan maupun kualitas produk. Tidak sedikit dari mereka yang akhirnya gulung tikar karena tidak mampu beradaptasi dengan cepat semasa pandemi. Selain pengaruh pandemi, penurunan pendapatan perusahaan hingga kualitas produk tentunya dipengaruhi oleh kinerja perusahaan hingga para pekerja di dalamnya. Di Masa sulit ini juga menyebabkan banyak penurunan kinerja maupun penurunan produktivitas oleh para pekerja. Maka dari itu, peran sumber daya manusia sangat besar dalam mempertahankan keseimbangan perusahaannya. PT Asia Cakra Ceria atau sering dikenal dengan sebutan ACC merupakan perusahaan manufaktur yang aktif memproduksi plastik lembaran dan menjadi perusahaan yang telah berhasil bertahan melewati masa-masa pandemi yang sulit ini. PT ACC sendiri telah berdiri sejak tahun 1989.

PT ACC membagi para pekerja di dalamnya menjadi dua jenis yang berbeda, yaitu staf dan karyawan. Staf PT ACC sendiri merupakan para pekerja kantor yang bekerja mengelola segala administrasi maupun berkas-berkas di dalam perusahaan dan menduduki jabatan tinggi dalam pengelolaan internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan karyawan pada PT ACC merupakan para pekerja yang bekerja langsung pada rantai produksi yang memproduksi barang di perusahaan tersebut dan bekerja secara shift. Peran staf dan karyawan yang merupakan sumber daya manusia tentu sangat penting dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan tersebut. Sumber daya manusia inilah yang memiliki kompetensi tinggi dan berperan aktif dalam optimasi efisiensi serta efektivitas kerja perusahaan. Dengan perkembangan zaman yang semakin maju, sumber daya manusia pada PT ACC dituntut untuk bisa menyesuaikan diri dalam segala kondisi dan dapat menyelesaikan masalah perusahaan dalam keadaan apapun.

Pada tahun 2021, PT ACC tidak mampu memenuhi jumlah target produksi di beberapa bulan. Diketahui juga bahwa perusahaan ini memproduksi sesuai dengan jumlah *order* yang berbeda setiap bulannya. Adapun hasil produksi perusahaan selama tahun 2021 yang tidak memenuhi target per bulannya seperti pada Tabel I.1.

Tabel I. 1 Jumlah Produksi 2021

Jumlah produksi 2021	Jumlah Kardus		%
	Target Produksi	Jumlah Produksi	
Januari	6000	5863	-2%
Februari	5500	5711	4%
Maret	6000	6007	0%
April	6000	5985	-8%
Mei	6500	5972	-8%
Juni	5500	6369	16%
Juli	6000	6485	8%
Agustus	5500	6093	11%
September	6000	6499	8%
Oktober	6500	5570	-7%
November	6500	6016	-7%
Desember	6500	6256	-4%

Diketahui dari Tabel I.1 produksi selama tahun 2021 bahwa PT ACC tidak memenuhi target pada bulan Januari, April, Mei, Oktober, November, dan Desember. Pada bulan dimana PT ACC tidak mampu mencapai target ini tentunya akan berdampak pada kepercayaan konsumen mereka. Hal itu dikarenakan PT ACC hanya memproduksi sesuai order yang diterima. Maka dari itu pada bulan yang tidak memenuhi target lebih penting daripada bulan yang mampu memproduksi sesuai target maupun lebih.

Tidak tercapainya target produksi ini disebabkan beberapa salah satunya yaitu adanya *turn over* jumlah karyawan yang mengurangi keefektifan rantai produksi dalam memproduksi barang dan mengakibatkan tidak terpenuhinya target yang telah ditentukan. PT ACC sendiri memiliki dua bagian pada rantai produksi yaitu bagian HD dan bagian *Finishing*. Bagian HD merupakan karyawan produksi yang bekerja sebagai operator mesin besar dimana mesin tersebut bekerja secara otomatis dengan pengawasan. Sedangkan karyawan bagian *finishing* merupakan 80% dari total karyawan pada rantai produksi dan bekerja dengan mesin maupun keterampilan pada masing-masing rantai produksi. Akan tetapi diketahui dari data yang diperoleh pada PT ACC bahwa karyawan pada bagian *finishing* sering mengundurkan diri atau berhenti bekerja. Karyawan tersebut berhenti bukan dikarenakan adanya pemecatan dari perusahaan, melainkan mereka volunter mengundurkan diri tanpa sebab yang tidak diketahui perusahaan. Hal tersebut menyebabkan perusahaan sering kali mengadakan rekrutasi untuk penambahan karyawan. Divisi Personalia juga harus melakukan proses pelatihan kembali terhadap karyawan yang baru direkrut, dan tentunya mengganggu rantai produksi karena harus terbagi fokusnya dalam pelatihan dan proses produksi. Tercatat karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2021 terakhir dari *finishing* shift-1 dan *finishing* shift-2.

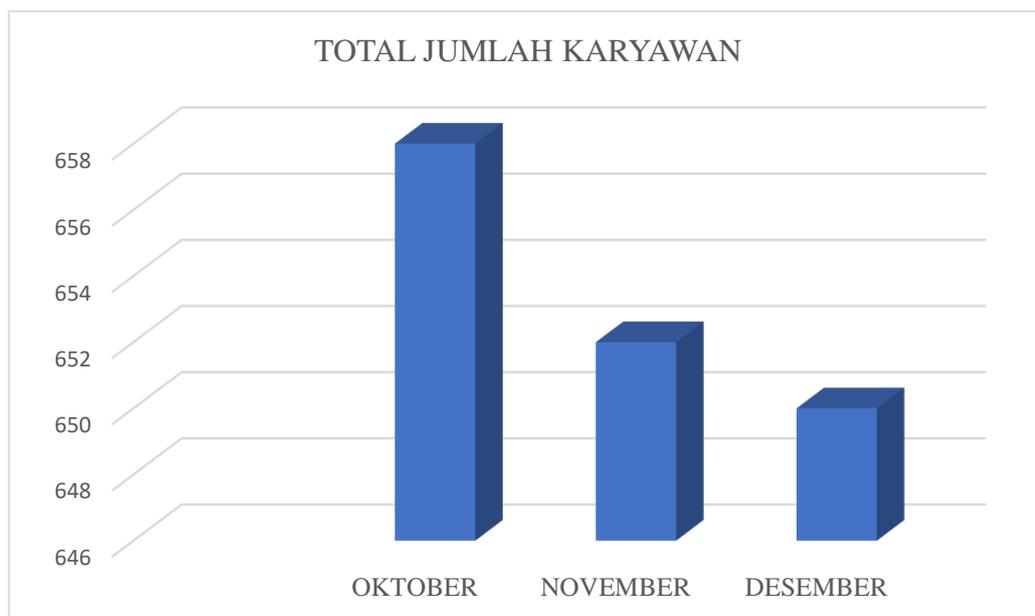
Tabel I. 2 Data Jumlah karyawan *Finishing* tahun 2021

BULAN	KARYAWAN <i>FINISHING</i>	
	KELUAR	MASUK
Januari	0	14
Februari	11	0
Maret	0	12
April	8	9
Mei	3	1
Juni	9	15
Juli	10	0
Agustus	4	21
September	8	8

Tabel I.2 Data Jumlah Karyawan *Finishing* tahun 2021 (Lanjutan)

Oktober	7	0
November	6	0
Desember	2	0

Diketahui melalui Tabel I.2 bahwa perusahaan tidak melakukan rekrutasi pada 3 bulan terakhir yaitu pada bulan Oktober, November dan Desember. Hal tersebut tentunya mempengaruhi jumlah target produksi yang sudah diketahui pada Tabel I.1 dimana target produksi tidak tercapai karena jumlah karyawan pada bulan Oktober, November dan Desember menurun. Diketahui melalui diagram batang pada gambar I.1 menunjukkan penurunan jumlah karyawan pada bulan Oktober, November dan Desember pada tahun 2021.



Gambar I. 1 Penurunan Jumlah Karyawan

Gambar diatas merupakan penurunan jumlah karyawan pada bagian *finishing* yang membuat beberapa dampak negatif khususnya pada rantai produksi. Identifikasi penurunan jumlah karyawan tersebut diakibatkan banyak karyawan *finishing* yang tidak mendapatkan perpanjangan kontrak lebih dari 12 bulan. Di PT ACC perpanjangan kontrak sendiri menjadi acuan dalam kenaikan gaji. Maka penurunan jumlah karyawan tersebut mempengaruhi keefektifan selama produksi.

Selain menghambat proses produksi, pekerjaan menjadi lebih berat karena kekurangan jumlah karyawan. Hal tersebut tentunya berpengaruh dengan hasil produksi perusahaan. Identifikasi tidak tercapainya target produksi yang disebabkan oleh penurunan jumlah karyawan tersebut atau banyaknya karyawan yang mengundurkan diri tersebut dikarenakan kurangnya kepuasan karyawan pada sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT ACC dinilai kurang detail dan memberikan hasil yang bias. PT ACC menjadikan penilaian kinerja karyawan sebagai penentu dalam perpanjangan kontrak dan kenaikan gaji karyawannya. Oleh karena itu banyak karyawan yang mengundurkan diri disebabkan tidak puasnya terhadap penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Diketahui lembar penilaian kinerja karyawan salah satu karyawan PT ACC bagian *finishing* ditunjukkan pada Tabel I.3.

Tabel I. 3 Penilaian Kinerja Karyawan XX

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN						
Nama	:	XX				
Bagian	:	Produksi MJ				
Jabatan	:	Finishin				
Mulai	:	g 13 Agustus 2020				
Sampai dengan	:	15 Agustus 2021				
APPRAISER/ KA. SHIFT	NILAI KONDISI KERJA					Tanda Tangan
	Presensi/ Kehadiran	Kerjasama	Tanggung Jawab Pekerjaan	Kemauan Kerja	Kemampuan Kerja	
Ka Shift 1	B	B	A	B	B	.
Ka Shift 2	B	C	B	B	B	.
Ka Shift 3	A	B	B	B	B	.

Tabel I.3 Penilaian Kinerja Karyawan XX (Lanjutan)

Ket : A : Baik Sekali B : Baik C : Cukup D : Kurang	Hasil : Perpanjangan 6 bulan	Oleh: Staff Personalia
--	------------------------------------	---------------------------

Berdasarkan Tabel I.3 menunjukkan lembar hasil penilaian kinerja karyawan XX tersebut diketahui bahwa karyawan tersebut dinilai dari lamanya masa kerja sebelumnya yaitu satu tahun terhitung mulai bulan Agustus 2020 dan diakhiri pada bulan Agustus 2021. Karyawan tersebut banyak memperoleh nilai B dengan keterangan baik dan dua kali nilai A dengan keterangan baik sekali. Akan tetapi, hasil dari penilaian tersebut hanya menghasilkan perpanjangan masa kerja 6 bulan bagi karyawan XX. Dengan hasil nilai yang cukup baik, keputusan perpanjangan masa kerja selama 6 bulan dinilai terlalu acak dan tidak memiliki keterangan jelas dari hasil yang diberikan. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh tiga orang penilai tersebut justru menghasilkan perbedaan persepsi antara penilai satu dengan yang lainnya. Keterangan nilai yang diberikan juga kurang mendetail dan menghasilkan penilaian yang bias. Penilaian kinerja pada PT ACC biasanya dilakukan oleh *ka shift* dan diteruskan oleh staf personalia yang bertanggung jawab di bagian *finishing* untuk menentukan lamanya perpanjangan kontrak karyawan yang dinilai. Penilaian kinerja sendiri bertujuan untuk mendapatkan hasil kinerja karyawannya dan sebagai acuan dalam menentukan lamanya perpanjangan kontrak berikutnya. Dari penilaian kinerja karyawan XX tersebut diketahui slip gaji pada bulan oktober 2020 dan pada bulan oktober 2021 setelah dilakukannya penilaian kinerja. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perubahan jumlah gaji yang didapatkan dengan membandingkan hasil penilaian kerjanya. Apakah hasil penilaian kinerja karyawan tersebut sudah

sesuai dengan jumlah gaji yang diterima. Adapun perbandingan slip gaji karyawan XX ditunjukkan oleh Tabel I.4.

Tabel I. 4 Slip Gaji XX Oktober 2020 dan 2021

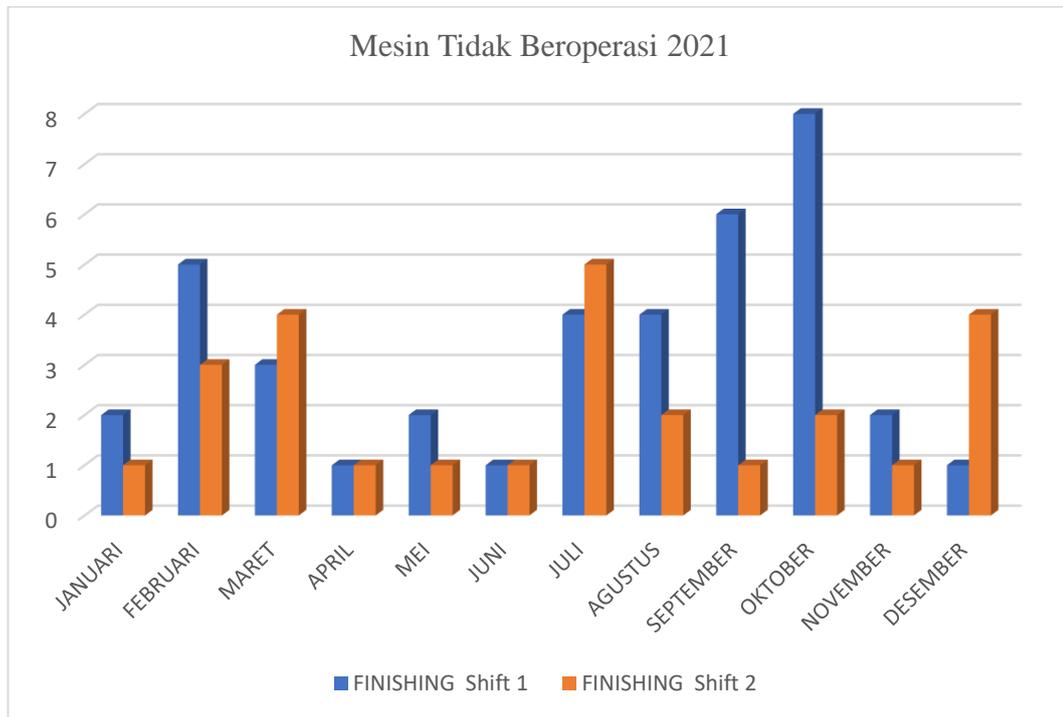
SLIP GAJI					SLIP GAJI				
Periode Bulan	Oktober 2020			Finishing 1	Periode Bulan	OKTOBER 2021			Finishing 1
Nama	XX				Nama	XX			
Bagian	MJ			312	Bagian	MJ			312
Gaji Pokok/Bulan	Rp	2.013.810			Gaji Pokok/Bulan	Rp	2.013.810		
Tunj. Jabatan	Rp	0			Tunj. Jabatan	Rp	0		
Tunj. Fungsional	Rp	0			Tunj. Fungsional	Rp	0		
Lembur I	Rp	0			Lembur I	Rp	0		
Lembur II	Rp	0			Lembur II	Rp	0		
Penerimaan Kotor			Rp.	2.013.810	Penerimaan Kotor			Rp.	2.013.810
Tambahan			Rp.	0	Tambahan			Rp.	0
Potongan					Potongan				
Tidak masuk kerja :	1 Hari		Rp.	67,127	Tidak masuk kerja :	0 hari		Rp.	0
Angsuran			Rp.	0	Angsuran			Rp.	0
Iuran BPJS			Rp.	60.414	Iuran BPJS			Rp.	60.414
Diterima Bersih			Rp.	1.886.269	Diterima bersih			Rp.	1.953.396
((Kasir)	((Kasir)

Dari hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan kepada karyawan XX, diketahui melalui tabel I.4 karyawan tersebut mendapatkan gaji yang sama seperti pada tahun sebelumnya. PT ACC sendiri memberikan gaji pada karyawannya sesuai dengan UMK daerah tersebut yaitu Rp 2.013.810 dengan hitungan gaji selama 1 bulan terhitung 30 hari. Selama bulan oktober salah seorang karyawan bernama XX bagian finishing pada PT Asia Cakra Ceria mendapatkan gaji dengan potongan satu kali tidak masuk kerja. Karyawan tersebut menerima jumlah gaji dia sebesar Rp 1.886.269,-. Dengan keterangan karyawan tersebut hanya mangkir selama 1 kali dalam sebulan. Dari slip gaji karyawan XX pada bulan Oktober 2021 selanjutnya diketahui bahwa tidak ada peningkatan pada gaji karyawan tersebut, padahal karyawan tersebut mendapat nilai yang baik pada penilaian kerja

sebelumnya. Maka dari itu diketahui karyawan XX tidak mendapatkan kenaikan gaji dari setahun bekerja sebelumnya dan mendapat masa perpanjangan kerja yang lebih pendek dari sebelumnya. Kenaikan gaji karyawan sendiri didapatkan oleh karyawan dari hasil penilaian kinerja individu setiap masa perpanjangan kontrak. Sedangkan perpanjangan kontrak yang diberikan cukup bervariasi setiap karyawan. Maka dari itu didapatkan pula bahwa identifikasi penyebab banyaknya karyawan yang mengundurkan diri bisa disebabkan oleh adanya sistem penilaian kinerja yang kurang detail dan menghasilkan persepsi yang berbeda setiap penilaiannya. Penilaian kinerja tersebut juga tidak memiliki keterangan yang baik pada pemberian keputusan masa perpanjangan kerja karyawan.

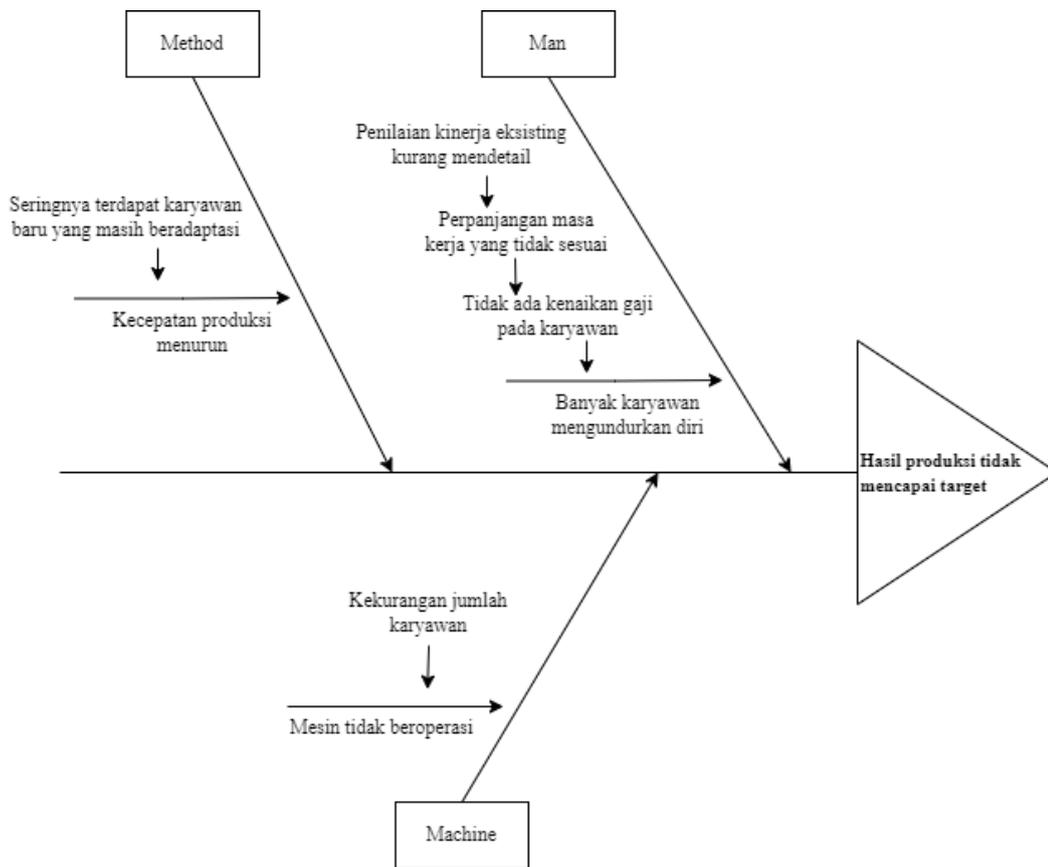
Pemberian masa perpanjangan kontrak kerja yang tidak pasti juga menjadi identifikasi penyebab para karyawan mengundurkan diri. Selain itu, hasil penilaian kinerja karyawan berupa masa perpanjangan kontrak kerja juga mempengaruhi terhadap keputusan kenaikan gaji karyawan. Akan tetapi hanya sedikit karyawan yang mendapat perpanjangan kontrak hingga satu tahun maupun mendapat kenaikan gaji dari hasil penilaian kinerja individu. Perpanjangan kontrak yang dilakukan oleh jabatan atas ditentukan secara subjektif dari hasil pengamatan jabatan atas terhadap karyawan yang bersangkutan dan penilaian kinerja karyawan. Hasil pengamatan dari jabatan atas juga dinilai subjektif berdasarkan seberapa sering karyawan tersebut nampak dan mampu membangun komunikasi yang baik terhadap jabatan atas. Semakin sering karyawan mengenal para staf atau jabatan di atasnya, maka karyawan tersebut mampu mendapat penilaian yang lebih diluar dari hasil pekerjaan yang dia kerjakan.

Selain itu, diketahui terkait data beberapa mesin yang tidak beroperasi selama tahun 2021. Mesin yang tidak beroperasi ini harus terpaksa dimatikan dikarenakan tidak ada penanggung jawab atau operator yang mampu mengoperasikan dikarenakan jumlah karyawan yang tidak cukup. Data terkait mesin yang tidak beroperasi selama tahun 2021 ditunjukkan pada diagram batang oleh Gambar I.2.



Gambar I. 2 Mesin Tidak Beroperasi 2021

Jumlah mesin yang mati pada tahun 2021 tersebut tentunya menjadi penyebab dari tidak tercapainya target produksi. Maka dari itu kecepatan selama produksi pun menurun dan mengakibatkan tidak tercapainya target produksi. Dari analisis gejala dan justifikasi permasalahan yang didapatkan, penulis mendapatkan penjelasan menggunakan diagram *fishbone* yang ditunjukkan berdasarkan Gambar I.3.



Gambar I. 3 Diagram *Fishbone*

Faktor manusia (Man) menjadi salah satu akar masalah yang ada pada PT Asia Cakra Ceria. Dimana banyaknya karyawan yang mengundurkan diri disebabkan oleh tidak adanya kenaikan gaji dan tidak adanya kepastian dalam perpanjangan masa kontrak kerja yang sesuai dengan hasil kerja yang diberikan. Kenaikan gaji maupun perpanjangan masa kerja yang tidak pasti dikarenakan hasil penilaian kinerja yang kurang mendetail dan menghasilkan perbedaan persepsi antara penilai satu dengan yang lainnya. Dimana penilaian kinerja eksisting dipakai sebagai pemberian keputusan masa kontrak kerja dan kenaikan gaji yang diberikan pada karyawan akan tetapi penilaian eksisting bersifat kurang mendetail sehingga kurang efektif sebagai pemutusan kontrak karyawan maupun sebagai pemutusan pemberian kenaikan gaji pada karyawan. Jumlah karyawan yang menurun tentu menyebabkan masalah baru seperti beberapa mesin harus dimatikan karena tidak ada penanggung jawab dan menyebabkan tidak tercapainya target produksi. Divisi

Personalia juga harus sering melakukan rekrutmen dengan jumlah karyawan yang tidak pasti serta melakukan pelatihan yang mana pelatihan dilakukan di lantai produksi langsung dan tentunya mengganggu jalannya produksi.

I.2 Alternatif Solusi

Dari hasil analisis gejala penyebab terjadinya karyawan yang mengundurkan diri menggunakan *diagram fishbone* yang telah dilakukan, maka didapatkan hasil alternatif solusi atau potensi solusi yang ditunjukkan pada Tabel I.5.

Tabel I. 5 Tabel Alternatif Solusi

Akar Masalah	Potensi Solusi
Penilaian kinerja karyawan eksisting kurang mendetail	Perancangan usulan indikator penilaian kinerja karyawan dengan penilaian yang lebih detail sesuai dengan kerja karyawan
Kecepatan produksi menurun karena seringnya terdapat karyawan baru yang masih beradaptasi	Perancangan sistem pelatihan terpisah untuk memudahkan karyawan baru dan lama
Mesin tidak beroperasi karena kekurangan jumlah karyawan	Melakukan rekrutasi terhadap karyawan baru dengan jumlah sesuai kebutuhan

Diketahui melalui tabel I.5 tabel alternatif solusi bahwa, dari beberapa akar masalah yang ditemukan didapatkan beberapa potensi solusi terbaik dalam mengatasi masalah utama yaitu tidak tercapainya target produksi. Dapat diketahui dari tabel alternatif solusi diatas bahwa solusi perancangan sistem penilaian kinerja menjadi pemecah masalah pada akar masalah penilaian kinerja eksisting kurang mendetail. Selanjutnya pada solusi perancangan sistem pelatihan terpisah untuk memudahkan karyawan baru dan lama menjadi pemecah akar masalah pada tabel

kecepatan produksi yang menurun karena seringnya terdapat karyawan baru yang masih beradaptasi. Dan yang terakhir, Adapun solusi untuk melakukan rekrutasi terhadap karyawan baru dengan jumlah sesuai kebutuhan sebagai solusi dari akar masalah mesin yang tidak beroperasi karena kekurangan jumlah karyawan. Maka dari itu, penulis melakukan presentasi terhadap setiap akar masalah untuk mengetahui masalah mana yang menjadi akar masalah utama dalam tidak tercapainya target produksi.

Tabel I. 6 Tabel Persentase Akar Masalah

No	Penyebab	Triwulan				Total	Presentase
		1	2	3	4		
1	Penilaian kinerja karyawan eksisting kurang mendetail	11	20	22	15	68	49%
2	Kecepatan produksi menurun karena seringnya terdapat karyawan baru yang masih beradaptasi	1	2	0	3	6	4%
3	Mesin tidak beroperasi karena kekurangan jumlah karyawan	18	7	22	18	65	47%

Diketahui berdasarkan tabel I.6, setelah dilakukan evaluasi dengan wawancara dan diskusi, maka didapatkan penyebab utama tidak tercapainya target produksi yaitu banyaknya karyawan mengundurkan diri karena tidak ada kenaikan gaji dan perpanjangan masa kerja yang tidak sesuai. Pemberian perpanjangan kontrak kerja yang dinilai terlalu subjektif menyebabkan beberapa karyawan tidak mendapat kenaikan gaji yang sesuai dengan hasil kerjanya. Karyawan yang sudah bekerja lebih dari satu tahun masih belum mendapat kenaikan gaji dikarenakan penilaian yang kurang mendetail. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan lebih memilih

mengundurkan diri dan mencari perusahaan yang mampu memberikan gaji yang sesuai dengan hasil kerja yang diberikan serta karyawan tidak merasa takut terhadap keputusan perpanjangan kontrak yang terlalu subjektif.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka didapatkan rumusan permasalahan pada tugas akhir ini yaitu bagaimana merancang alat ukur penilaian performansi kinerja karyawan di bagian finishing PT ACC untuk mengurangi hasil yang bias pada penilaian kinerja karyawan?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya, maka tujuan dari tugas akhir ini adalah perancangan alat ukur penilaian performansi kinerja karyawan pada bagian *finishing* PT ACC untuk mengurangi hasil yang bias pada penilaian kinerja karyawan.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat dari tugas akhir ini:

1. Bagi perusahaan, tugas akhir ini diharapkan mampu menjadi pertimbangan bagi PT ACC dalam upaya perbaikan alat ukur penilaian performansi kinerja karyawan pada bagian *finishing* PT ACC untuk mengurangi hasil yang bias pada penilaian kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti, tugas akhir ini diharapkan akan bermanfaat dalam implementasi kerja dimasa yang akan mendatang.
3. Bagi pembaca, tugas akhir ini diharapkan menjadi contoh pembelajaran dalam manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks perusahaan, latar belakang, perumusan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi.

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 Metodologi Perancangan

Pada bab ini menjelaskan tahapan mekanisme atau rencana perancangan dari penyelesaian masalah yang meliputi pendefinisian mekanisme pengumpulan data, tahapan perancangan, mekanisme verifikasi dan validasi yang dibutuhkan selama perancangan.

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

Bab ini menyajikan hasil rancangan, analisis dan pengolahan data dari permasalahan yang ditemukan di tempat kerja serta menghasilkan rancangan model yang diusulkan untuk perusahaan yang telah divalidasi sehingga hasil tersebut apakah dapat menyelesaikan masalah pada kondisi eksisting dan target yang akan dicapai.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan masalah yang ada pada bagian pendahuluan hingga didapatkan saran dan solusi untuk penelitian selanjutnya.

Pendefinisian Bab dapat fleksibel sesuai dengan kebutuhan permasalahan. Struktur penulisan, termasuk penambahan atau pengurangan bab, harus didiskusikan dengan pembimbing yang disesuaikan dengan metodologi/metode/kerangka kerja yang digunakan.