

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang yang mendasari penelitian ini, identifikasi dan perumusan permasalahan yang ada, tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, serta ruang lingkup batasan masalah dan asumsi yang digunakan selama melakukan penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri saat ini menuntut setiap perusahaan dapat terus meningkatkan kinerjanya untuk terus bertahan dalam persaingan yang ada. Kinerja perusahaan sendiri, sejatinya dapat diukur dari beberapa hal, salah satunya sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kualitas sumber daya manusia, dapat mendukung perusahaan untuk mencapai target yang ingin dicapai. Hal inilah yang menjadikan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kesuksesan sebuah perusahaan.

Menurut Dessler (1999:269), saat perusahaan mempekerjakan seseorang, maka perusahaan juga harus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal ini dapat mendorong perusahaan menjadi "truly world-class". Selain itu, peningkatan kinerja juga dapat sangat membantu dalam rencana pengembangan karir karyawan tersebut. Kata *truly world-class* diatas digunakan Dessler untuk menggambarkan perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan yang dapat dicapai saat sebuah perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini memberikan gambaran tentang pengaruh kinerja karyawan bagi kinerja perusahaan keseluruhan.

Performance appraisal individu dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja dari seorang karyawan yang nantinya akan berpengaruh kepada organisasi. Oleh karena itu, sebuah sistem *performance appraisal* karyawan yang komprehensif dan terintegrasi diperlukan agar tercipta hasil evaluasi yang mendukung kemajuan organisasi. *Performance appraisal* adalah langkah yang dapat ditempuh untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik. *Performance appraisal* terhadap seorang karyawan sangat penting untuk mengetahui kinerja dari karyawan tersebut yang nantinya dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari perusahaan secara keseluruhan, mengingat kinerja karyawan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan dari perusahaan. Melalui *performance appraisal* ini pula, perusahaan dapat

mengetahui kekurangan dan kelemahan dari karyawannya sehingga nantinya dapat digunakan sebagai *feedback* kepada karyawan untuk pengembangan kualitas dan perbaikan kinerja karyawan.

PT. Cakra Guna Cipta merupakan perusahaan rokok yang berlokasi di Kabupaten Malang, Jawa Timur, Indonesia. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1984 ini, menghasilkan dua jenis produk rokok, yakni SKT (sigaret kretek tangan) dan SKM (sigaret kretek mesin) yang dipasarkan dengan merek dagang "Cakra". PT. Cakra Guna Cipta sampai saat ini tidak pernah melakukan *performance appraisal*. Pihak manajemen perusahaan memandang hal tersebut belum diperlukan, mengingat system gaji untuk karyawan (khususnya SKT, sigaret kretek tangan) selama ini berdasarkan jumlah batang rokok yang dihasilkan oleh karyawan. Masalah yang kurang diperhatikan oleh perusahaan adalah perbedaan hasil produksi karyawan antara satu dan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara informal dengan beberapa karyawan dan kepala produksinya sendiri, didapatkan bahwa hasil produksi karyawan bervariasi dengan rentang yang sangat jauh. Beberapa karyawan berhasil mencapai angka 3000 batang/orang/hari, sedangkan ada juga karyawan yang hanya mencapai angka sekitaran 1000 batang/orang/hari. Perbedaan hasil produksi yang mencolok ini lah yang perlu dievaluasi untuk mendapatkan hasil optimal bagi perusahaan. Mengingat ini adalah perusahaan yang bersifat *mass product*, semakin banyak jumlah produk yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin baik bagi perusahaan. Demikian pula bagi karyawan, semakin banyak batang rokok yang mereka hasilkan, semakin banyak pula *take home pay* yang mereka dapatkan. Disinilah letak pentingnya *performance appraisal* bagi PT. Cakra Guna Cipta, dimana hasil penilaian kinerja karyawan, dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja individu yang pada akhirnya dapat menaikkan jumlah *output* perusahaan. Acuan kinerja yang ada di PT. Cakra Guna Cipta berdasarkan rata-rata hasil kinerja karyawan selama ini, yaitu sebesar 3000 batang rokok per orang, per hari. Tidak pernah dilakukannya *performance appraisal* ini juga menyebabkan perusahaan tidak mengetahui kendala dan permasalahan yang mungkin dialami karyawan dalam mencapai target produksi serta langkah-langkah yang diperlukan untuk perbaikan kedepannya.

Salah satu metode yang dapat digunakan adalah metode *Work Standard* yang dapat dilakukan dengan pendekatan perhitungan waktu standar sebagai acuan penilaian kinerja karyawan. Menurut Mondy dan Noe (2005:163) *work standard* adalah metode penilaian kinerja yang dilakukan dengan membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Metode

work standard sendiri memang paling tepat digunakan bagi perusahaan *mass product* karena kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan target *output* yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Bandingkan dengan metode lainnya yang menggunakan berbagai indikator sebagai bahan penilaian, sehingga meskipun karyawan mendapatkan nilai tinggi (misalnya untuk kemampuan bersosialisasi) mungkin tidak akan berdampak langsung pada peningkatan *output* perusahaan.

Work standard yang mengevaluasi kinerja karyawan dari satu kriteria saja, menjadi sangat cocok untuk diterapkan mengingat tugas kerja karyawan yang satu dengan yang lainnya tidak terdapat perbedaan. Tugas kerja yang seragam untuk seluruh karyawan inilah yang memberikan kita kesempatan untuk menilai dari kriteria yang paling dibutuhkan bagi perusahaan, dalam hal ini tingkat hasil produksi. Selain itu, *work standar* yang menilai hanya berdasarkan tingkat hasil produksi lebih terlindungi dari subjektivitas penilaian yang selama ini selalu menjadi persoalan dalam penilaian kinerja.

Lebih lanjut Mondy dan Noe (2005:163) menjelaskan bahwa standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kondisi atau kecepatan normal. Agar standar ini dianggap objektif para pekerja harus memahami bagaimana standar yang ditetapkan. Karena itulah penting bagi perusahaan untuk menentukan standar kinerja sebelum melakukan penilaian kinerja. Standar kinerja sendiri, sebenarnya dapat diukur berdasarkan beberapa hal, misalnya ongkos, kualitas ataupun waktu. Hanya saja, mengingat waktu adalah yang termudah diukur, maka waktu adalah yang lebih mudah dijadikan acuan standar kinerja.

Oleh karena itu, pengukuran waktu standar untuk digunakan sebagai acuan penilaian kinerja karyawan menjadi sangat penting. Pengukuran waktu standar ini dapat dilakukan dengan metode *work sampling*. *Work sampling* adalah salah satu teknik untuk mengadakan sejumlah besar pengamatan terhadap aktivitas kerja dari mesin, proses atau pekerja/operator. Pengukuran kerja dengan cara ini juga diklasifikasikan sebagai pengukuran kerja secara langsung. Karena pelaksanaan kegiatan pengukuran harus dilakukan secara langsung ditempat kerja yang diteliti (Sritomo, 1989:194).

Dengan adanya penelitian ini, perusahaan dapat memahami pentingnya *performance appraisal* untuk mengukur kinerja karyawan yang dapat menjadi gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini pula dapat memberikan pengetahuan kepada perusahaan tentang kekurangan dan kelemahan karyawan sehingga dapat mengambil langkah yang tepat untuk perbaikan kinerja karyawan. Perbaikan kinerja karyawan ini,

pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat menaikkan daya saing dipasaran.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yaitu:

1. Evaluasi *performance appraisal* belum pernah dilakukan oleh perusahaan.
2. Perusahaan tidak mengetahui mengenai hambatan dan permasalahan karyawan maupun langkah-langkah yang diperlukan untuk perbaikan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana produktifitas karyawan di PT. Cakra Guna Cipta?
2. Berapa waktu baku pengerjaan SKT di PT. Cakra Guna Cipta?
3. Bagaimana hasil dari *performance appraisal* menggunakan metode *work standard* di PT. Cakra Guna Cipta?
4. Usulan apa yang dapat diberikan untuk perbaikan dan pengembangan kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan produktifitas karyawan.
2. Menentukan waktu standar pengerjaan SKT.
3. Menentukan hasil *performance appraisal*.
4. Memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil *performance appraisal*

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan informasi untuk penentuan upah dan promosi.
2. Memberikan kesempatan bagi pihak manajemen dan karyawan untuk bersama-sama membuat dan mengembangkan perencanaan kerja yang lebih baik.
3. Menjadi dasar bagi perusahaan dalam rencana pengembangan karier karyawan berdasarkan kelebihan dan kekurangan masing-masing karyawan.

4. Meningkatkan system manajemen dan kinerja perusahaan.

1.6 Batasan Masalah

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Performance appraisal* dilakukan pada karyawan SKT/pengerjaan manual.

1.7 Asumsi Masalah

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengamatan dilakukan ketika karyawan sedang bekerja dalam kondisi yang sama antara satu dengan yang lainnya dan tidak berada dibawah tekanan tertentu.



Halaman ini sengaja dikosongkan

