

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia bisnis sekarang ini mengalami pertumbuhan yang pesat, saat ini Indonesia bersiap untuk memasuki pasar bebas, dimana persaingan menjadi semakin kuat. Untuk tetap eksis, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan terampil untuk menyempurnakan strategi bisnis mereka agar dapat berkompetisi dengan baik. Menurut Mursidi (2009), sumber daya manusia merupakan faktor kendali yang dapat menentukan keberlangsungan sebuah perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat selalu mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas guna menghadapi segala macam kemungkinan perubahan yang akan terjadi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola manajemen SDM-nya dengan baik.

Salah satu pengelolaan SDM dalam perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan adalah manajemen kinerja. Armstrong (2009) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja tim dan individu yang ada di dalam organisasi. Aguinis (2013), manajemen kinerja adalah proses identifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

Sebuah sistem manajemen kinerja adalah faktor kunci yang menentukan apakah suatu organisasi dapat mengelola sumber daya manusia dan bakat yang ada secara efektif. Oleh karena itu, manajemen kinerja juga memberikan informasi mengenai jenis-jenis karyawan yang harus dipekerjakan. Bila diterapkan dengan baik, sistem manajemen kinerja mampu memberikan informasi penting yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang tepat mengenai sumber daya mereka (Aguinis, 2013).

Salah satu bagian dari aktifitas manajemen kinerja adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem yang digunakan manajemen untuk mengevaluasi kinerja individu karyawan dalam periode tertentu, memberikan *feedback* dan membina individu sehingga setiap individu diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya (Herachwati, 2013). Menurut Dessler (2004), mengatakan bahwa menilai kinerja adalah kegiatan membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Pengukuran ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan-pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan.

CV Contoh Karya Mandirimerupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultan konstruksi, arsitektur dan supervisi. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 2009 dan telah melayani jasa konsultansi untuk perencanaan dan

pengawasan berbagai pembangunan, mulai gedung, jalan, pipa bawah tanah, dan lain sebagainya. Perusahaan ini telah bekerja sama dengan beberapa instansi baik pemerintahan maupun swasta Indonesia khususnya di wilayah Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki dua divisi yaitu pertama Divisi Perencanaan memiliki aktifitas menangani proyek perencanaan dengan cara membuat perencanaan proyek, baik administrasi maupun teknisnya. Yang kedua Divisi Pengawasan dan supervisi aktifitasnya adalah menangani proyek pengawasan dengan cara mengawasi proyek yang sedang ditangani oleh kontraktor.

Dalam hal manajemennya saat ini, CV Contoh Karya Mandiri menghadapi permasalahan yang berhubungan dengan manajemen kinerja. Selama ini perusahaan belum melaksanakan manajemen kinerja dengan baik. Dalam hal menilai kinerja karyawan, perusahaan belum memiliki standar pengukuran kinerja yang jelas pada masing-masing individu. Terutama pada Divisi Perencanaan, dimana divisi ini memiliki kegiatan yang kompleks dan dilakukan oleh banyak staf, karena membutuhkan kerja sama tim untuk menyelesaikan suatu proyek, mulai dari pekerjaan administrasi (dokumen kelengkapan proyek, mengurus penarikan termin) sampai pekerjaan teknis (gambar Detail Engineering Design, RAB, spesifikasi teknis, rencana kerja dan syarat / spesifikasi tender, laporan perencanaan) yang semuanya dikerjakan bersama-sama dengan tugas dan target masing-masing bagian, demi terciptanya *output* berupa perencanaan proyek yang sesuai dengan permintaan pemilik proyek. Selain itu, Divisi Perencanaan merupakan tulang punggung dari perusahaan konsultan (CKM). Sekitar lebih dari

70% proyek yang didapat oleh CV CKM merupakan proyek perencanaan. Perusahaan sebenarnya sudah memiliki deskripsi pekerjaan untuk setiap jabatan pada Divisi Perencanaan, namun belum jelas dan tidak tertulis, dan dalam proses pelaksanaannya tidak berjalan dengan baik. Perusahaan sering dikejar *deadlined* dalam mengumpulkan hasil kerjanya. Untuk itu, beberapa karyawan harus bekerja *overtime* untuk menyelesaikan pekerjaan lain yang sebenarnya bukan tanggung jawabnya, karena karyawan yang bertanggung jawab dalam pekerjaan itu tidak bisa menyelesaikannya. Dari permasalahan tersebut dapat kita lihat bahwa deskripsi pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan masih belum jelas dan belum sesuai dengan visi, misi tujuan dan strategi perusahaan. Akibatnya, pekerjaan menjadi tidak efisien, suasana kerja menjadi tidak nyaman karena karyawan sering dikejar *deadlined* dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, dalam hal menentukan *reward* dan *punishment*, perusahaan belum mempunyai ukuran yang objektif dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh tiap karyawan. Hal ini kemudian menimbulkan hubungan yang tidak harmonis antar karyawan yang berimbas pada menurunnya motivasi karyawan.

Dari permasalahan tersebut di atas, manajemen pada akhirnya merasa bahwa perusahaan perlu mendesain sebuah sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan dan arah strategi perusahaan ke dalam individual dan *team performance*. Sehingga perusahaan memiliki kemampuan dalam mengoptimalkan pekerja yang dimilikinya secara efisien dan efektif. Hingga saat ini, perusahaan belum memiliki kemampuan yang tepat dalam mendesain sebuah system manajemen penilaian kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, penulis hanya memfokuskan pada Divisi Perencanaan saja, karena Divisi Perencanaan merupakan tulang punggung perusahaan. Lebih dari 70% pekerjaan yang didapat oleh CV CKM adalah proyek perencanaan, sedangkan Divisi Pengawasan pada CV CKM hanya sebagai pelengkap saja. Selain itu, karena Divisi Pengawasan hanya sebagai pelengkap, tenaga kerja tetap dari internal perusahaan yang terdapat pada divisi ini hanya terdiri dari satu orang sebagai koordinator Divisi Pengawasan, sedangkan staf yang lain bersifat outsourcing dipekerjakan hanya ketika dibutuhkan saja. Deskripsi pekerjaan dan penilaian kerja pada Divisi Pengawasan sudah jelas, yaitu mengawasi, memberikan instruksi di lapangan dan memberikan report progress pekerjaan, selebihnya wewenang pelaksana pekerjaan proyek terletak pada kontraktor yang akan diawasi. Konsultan dalam hal ini Divisi Pengawasan bertugas menilai dan mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh kontraktor apakah sesuai dengan perencanaan yang ada atau tidak. Penilaian kerja pada Divisi Pengawasan adalah pada keberhasilan proyek yang diawasi sesuai dengan perencanaan yang ada. Selama ini pekerjaan pada divisi pengawasan di CKM berjalan dengan baik tanpa ada masalah yang berarti

Oleh karena itu, penulis akan mengajukan desain sistem pengukuran kinerja bagi karyawan pada Divisi Perencanaan di CV Contoh Karya Mandiri yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Pengukuran kinerja ini diharapkan mampu membantu CV Contoh Karya Mandiri untuk melakukan perbaikan di dalam manajemennya. Selain itu juga diharapkan dapat memberi

kontribusi terhadap CV Contoh Karya Mandiri dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana rancangan indikator kinerja individu bagi karyawan pada Divisi Perencanaan di CV Contoh Karya Mandiri untuk pengukuran kinerja karyawan.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk merancang indikator kinerja individu bagi karyawan pada Divisi Perencanaan di CV Contoh Karya Mandiri untuk pengukuran kinerja karyawan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka diharapkan dari penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk menerapkan penilaian kinerja individu yang selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.
2. Dapat memberikan solusi atas permasalahan yang sedang dialami perusahaan dalam manajemennya.
3. Dapat menjadi dasar dalam penyusunan model kompensasi dan *benefit*, struktur *reward system*, struktur kepangkatan atau promosi, program-program pelatihan dan *placement* karyawan.

4. Dapat menjadi dasar dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan
5. memberikan motivasi bagi karyawan dalam bekerja dengan adanya penilaian kinerja yang tepat.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi enam bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan penjabaran dari bab yang bersangkutan. Sistematika bab dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini disajikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini. Beberapa teori yang berkaitan dengan penilaian kinerja juga diuraikan pada bab ini untuk menjadi landasan penelitian dan dipergunakan untuk menganalisis permasalahan. *Research question* dan model analisis disajikan pada bagian akhir bab ini.

BAB III. METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai metode yang dipergunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini. Bab ini berisi penjelasan mengenai alasan pemilihan metode penelitian atau identifikasi variabel, serta jenis

dan sumber data. Dalam bab ini juga dibahas mengenai prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai gambaran umum dari Divisi Perencanaandi CV CKM yang meliputi sejarah singkat, perkembangan usaha, kegiatan operasional serta visi dan misinya. Berbagai strategi perusahaan yang terkait dengan penelitian juga akan disajikan dalam bab ini.

BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai pembahasan hasil penelitian melalui data yang telah dikumpulkan, lalu dilakukan analisis pembahasan secara mendalam. Pada bab ini juga dipaparkan berbagai asumsi yang dipergunakan serta interpretasi data.

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan menjawab permasalahan yang diungkapkan pada Bab I secara ringkas dan jelas. Bab ini juga memberikan saran-saran perbaikan untuk perusahaan dan saran untuk penelitian selanjutnya.