

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis dewasa ini, setiap perusahaan dituntut agar dapat meningkatkan produktifitasnya sehingga dapat terus bersaing, menciptakan strategi yang tepat guna sebagai *competitive advantage*.

Untuk memastikan bahwa strategi perusahaan berjalan sesuai dengan implementasinya diperlukan parameter kinerja yang terukur, objektif dan inovatif. Selain itu sistem parameter kinerja yang baik dapat meningkatkan produktifitas karyawan dan akan menciptakan budaya kerja yang kompetitif.

Aguinis (2009) dalam bukunya *Performance Management* memberikan suatu kerangka untuk menyusun sasaran kinerja individu dan tim yang selaras dengan rencana strategis organisasi. Rencana strategis organisasi mencakup visi, misi, sasaran dan strategi organisasi. Tahapan dalam menyusun manajemen kinerja individu adalah menentukan rencana strategis organisasi yang kemudian diterjemahkan ke sasaran strategi divisi atau departemen hingga kemudian dapat disusun sasaran kinerja bagi masing-masing posisi yang ada di departemen. Dalam proses penetapan sasaran kinerja individu perlu adanya pemahaman tentang peran dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dan bagaimana kontribusi dari masing-masing jabatan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

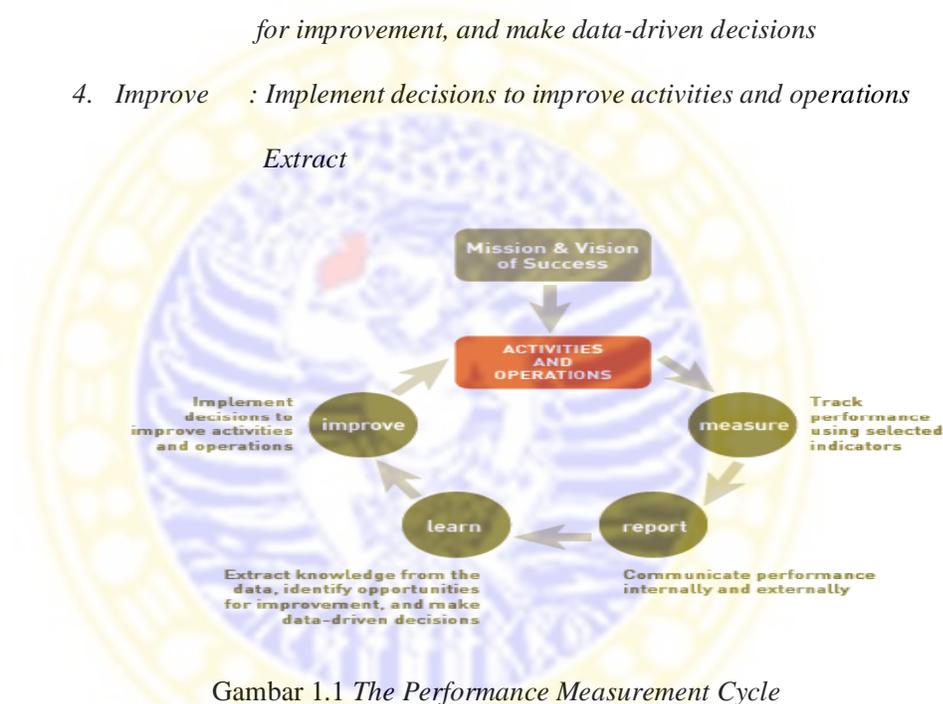
Manajemen kinerja memiliki tujuan dan manfaat penting bagi perusahaan dan karyawannya. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan visi dan misi,

perusahaan menggunakan manajemen kinerja untuk memberikan pemahaman yang sama atas strategi bisnis dan peran masing - masing staf untuk mencapai sasaran organisasi yang sesuai dengan visi perusahaan. Manajemen kinerja juga dinilai sebagai upaya organisasi untuk mengintegrasikan sasaran kinerja individu dan pencapaian sasaran usaha. Selain itu, manajemen kinerja merupakan instrumen untuk pengembangan karyawan sejalan dengan perkembangan perusahaan dalam mencapai visi dan misi ke depan. Oleh karena itu, manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan pengelolaan kinerja adalah sebagai media bagi karyawan untuk berkomunikasi dengan atasan secara lebih jelas, spesifik dan fokus dalam upaya peningkatan kinerja (Ainsworth et al.2004).

PT Aerofood ACS Cabang Surabaya merupakan perusahaan catering penerbangan berstandarkan international yang didirikan untuk menyediakan semua pembekalan penerbangan baik Garuda Indonesia sebagai induk perusahaan dan maksapai penerbangan asing lainnya seperti Cathay Pacific, Singapore Airlines dan lain sebagainya. Pada era *knowledge-based global economy*, hampir dari 80% *value* dalam sebuah perusahaan berasal dari *intangible assets* seperti *human capital* (Kaplan dan Norton, 2006). Kesuksesan dalam lingkungan bisnis membutuhkan upaya pemodelan dan peramalan untuk memenuhi kebutuhan informasi perencanaan SDM dalam rangka mendukung pencapaian target perusahaan. Informasi yang dibutuhkan antara lain adalah hasil pengukuran kinerja (*performance measurement*) dari pekerja atau karyawan tersebut. Oleh karena itu, dalam pengelolaan proses bisnis perusahaan diperlukan sistem pengukuran kinerja dan prestasi pekerja. Dalam *performance measurement system*

terdapat *4 cycle activity* (Andrew Wolk, Anand Dholakia, and Kelley Kreitz, 2009) sebagai berikut :

1. *Measures* : Track performance using selected indicators
2. *Report* : Communicate performance internally and externally
3. *Learn* : Extract knowledge from the data, identify opportunities for improvement, and make data-driven decisions
4. *Improve* : Implement decisions to improve activities and operations



Gambar 1.1 *The Performance Measurement Cycle*

Pada saat ini pengukuran kinerja yang berjalan di Aerofood ACS SUB hanya berdasarkan pada kompetensi perilakunya saja dan belum berdasarkan kepada *job performances*, Faktor-faktor penilaian yang digunakan untuk penilaian kinerja individu dianggap masih subyektif. Hal ini disebabkan karena tidak ada keselarasan antara visi, misi, sasaran dan strategi organisasi dengan sasaran kinerja karyawan sehingga penilaian kinerja karyawan tidak mengacu pada pencapaian sasaran organisasi. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh setiap

atasan hanya berdasarkan perilaku karyawan sehingga menyebabkan subyektifitas yang tinggi. Selain itu, karyawan tidak memahami harapan yang ditetapkan atasannya terhadap kinerja mereka dan standar kinerja ataupun target kinerja tidak tertulis dengan jelas sehingga karyawan tidak mendapatkan umpan balik dan penghargaan yang tepat atas kinerja mereka selama ini.

Perkembangan Aerofood ACS yang begitu pesat dalam beberapa tahun belakangan ini menuntut Aerofood ACS untuk dapat lebih professional dalam mengelola bisnisnya yang semakin besar, berikut disampaikan *financial report* Aerofood ACS (Branch Office Surabaya) dalam 3 tahun terakhir :

**Tabel 1.1**

***Financial Report* PT Aerofood ACS Surabaya 2011 - 2013**

<b>YTD – (In million Rupiah)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>REVENUE</b>	<b>65,405,010</b>	<b>67,449,358</b>	<b>57,702,963</b>
<b>COST OF GOODS SOLD</b>	<b>46,541,543</b>	<b>48,454,948</b>	<b>44,285,860</b>
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>18,863,467</b>	<b>18,994,410</b>	<b>13,417,103</b>
<b>OPERATING EXPENSESE</b>	<b>8,973,251</b>	<b>10,295,323</b>	<b>9,773,122</b>
<b>NET OPERATING PROFIT</b>	<b>9,890,215</b>	<b>8,699,086</b>	<b>3,643,981</b>
Non-Operating Income (Expenses)	265,617	425,540	647,781
<b>NET PROFIT BEFORE TAX</b>	<b>10,155,833</b>	<b>9,124,626</b>	<b>4,291,761</b>
<b>Profit Margin</b>	<b>15.53%</b>	<b>13.53%</b>	<b>7.44%</b>

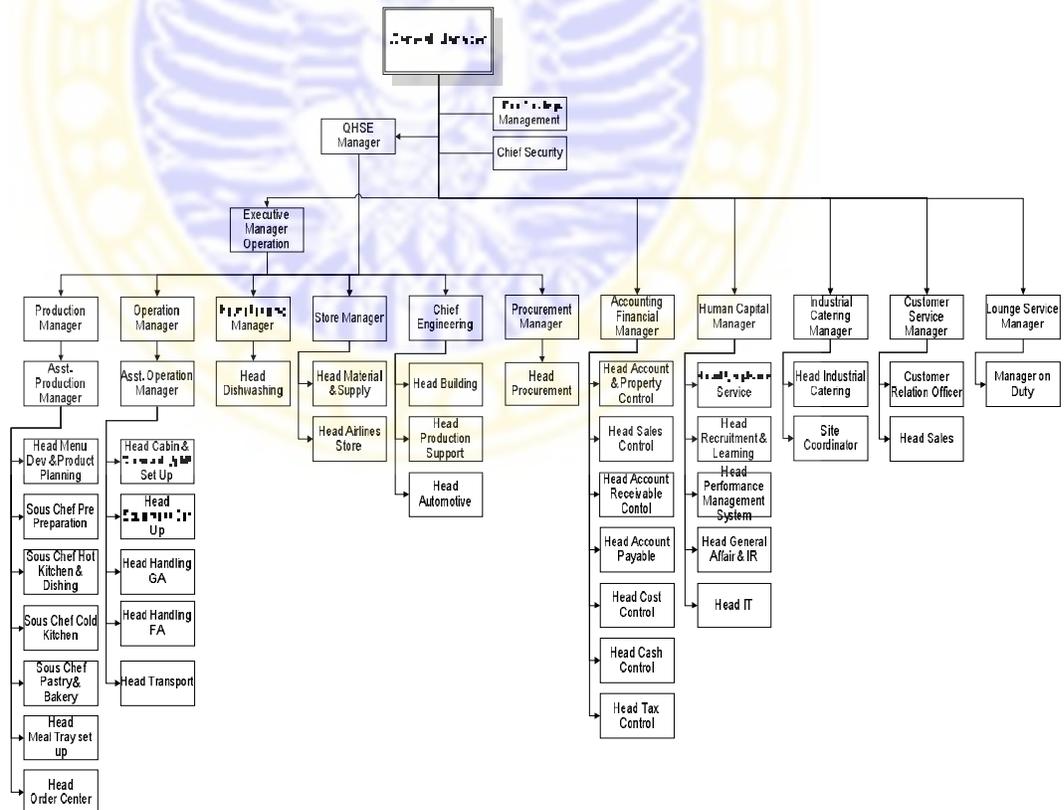
Sumber : *Financial Statement Aerofood ACS SUB 2014 (audited)*

Dimana dalam *financial report* tersebut terlihat bahwa dalam 3 tahun terakhir terdapat penurunan *profit margin* perusahaan. Diperlukan suatu formula untuk meningkatkan *profit* perusahaan, selain itu terus meningkatnya UMK Jawa

timur sebesar 36% ikut berdampak pada kinerja keuangan Aerofood ACS dalam 2 tahun terakhir, dan hal ini merupakan salah satu komponen yang sangat besar mempengaruhi kinerja keuangan Aerofood ACS SUB dalam 2 tahun terakhir.

Saat ini department produksi dan operasional merupakan department besar yang kontribusi dari keseluruhan karyawan nya mencapai 65% dari ke 2 departement tersebut, dimana dalam menjalankan bisnis nya 2 departemen ini adalah sebagai jantung atau kritikal bisnis point yang harus dijaga performance nya sehingga dapat memberikan efek yang signifikan bagi perusahaan. Berikut disampaikan STO Aerofood ACS SUB :

**Gambar 1.2**  
**Struktur Organisasi Aerofood ACS SUB**



Tahap awal dalam penelitian ini penulis akan menentukan indikator kinerja yang sesuai untuk departemen produksi dan operasional dikarenakan dengan makin besarnya tantangan yang harus dihadapi oleh Aerofood ACS SUB memerlukan pengelolaan Sumber daya Manusia yang lebih optimal sehingga keberlangsungan bisnis Aerofood ACS SUB dapat terus berlangsung dan makin berkembang.

Model bisnis pada PT Aerofoof ACS SUB adalah *Business to Business* (B to B) dimana market Optimalisasi peningkatan *revenue* dirasa akan cukup lambat dan *growth revenue* akan sulit apabila dibandingkan dengan *growth* pada *cost*. Hal ini terlihat pada tahun 2012 dimana penerbangan untuk Royal Brunei mengurangi frekuensi dari 6 kali penerbangan per minggu menjadi 5 kali, Malaysia Airlines menutup rute nya untuk SUB – KUL dikarenakan *low demand* untuk *market full services*, disisi lain pada hal *food cost* yaitu *food cost* (biaya bahan baku), biaya energi (*Fuel, gas, electricity*) dan biaya tenaga kerja pada 2 tahun terakhir menunjuk kan *trend* yang meningkat, untuk *material cost* rata rata meningkat sebesar 15% peningkatan ini dipicu dengan meningkat nya harga daging sapi di pasaran, selain itu untuk biaya energi juga menunjuk kan peningkatan rata rata sebesar 10% - 13% dan yang paling tinggi adalah peningkatan biaya tenaga kerja yang dalam 2 tahun terakhir meningkat sebesar 36% sehingga selain mengoptimisasi penjualan melalui peningkatan harga jual dan penambahan volume perlu dilakukan juga optimalisasi pada biaya, untuk biaya *material cost* peningkatan nya akan sangat tergantung sekali dengan kondisi ekonomi dan kondisi alam, untuk biaya energi sangat tergantung sekali kepada kebijakan

pemerintah dalam hal menentukan harga energi terutama untuk industri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa biaya yang dapat dikontrol dan dioptimalkan adalah pada kinerja karyawan dimana peningkatan UMK sampai dengan 36% harus dapat diimbangi dengan kinerja yang maksimal. Saat ini penilaian kinerja pada PT Aerofood ACS Cabang Surabaya hanya berdasarkan pada kompetensi perilaku sehingga belum ada penilaian kinerja secara *job performance* atau prestasi kerja, penilaian kinerja PT Aerofood ACS Cabang Surabaya yang di implementasikan saat ini memiliki kelemahan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja hanya berdasarkan kompetensi perilaku sehingga mengakibatkan penilaian tidak objektif
2. Penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan tidak mencerminkan prestasi kerja karyawan karena penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan kompetensi perilaku
3. Belum terstandarnya pemberian nilai dari *single rater* ( penilai ) sehingga penilaian dilakukan secara subjektif.

Dari kelemahan tersebut terlihat bahwa penilaian kinerja yang diimplementasikan saat ini tidak merepresentasikan kinerja individu secara objektif dan *fair*, sehingga produktifitas karyawan kurang terukur dikarenakan berprestasi atau tidaknya karyawan akan sulit di justifikasi. Karena itulah optimalisasi kinerja individu pada Aerofood ACS harus terukur, objektif dan inovatif. Hal tersebut dianggap penting untuk di implementasikan dikarenakan untuk menjawab beberapa persoalan seperti :

1. Bagaimana mengukur pencapaian antara implementasi pelaksanaan di lapangan dengan target yang telah ditentukan ?
2. Bagaimana mengukur suatu *critical information* tanpa memiliki parameter pengukuran kinerja yang terukur ?
3. Bagaimana pembelajaran mengenai hasil *performance* secara internal dapat diperbaiki atau bahkan di *improve* ?

Berdasarkan latar belakang tersebut, perancangan indikator penilaian kinerja di PT Aerofood ACS SUB dengan berdasarkan kepada *Job performance evaluation* dan individual kompetensi harus dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Kategori penentuan indikator kinerja pada suatu perusahaan dibagi menjadi 3 kategori sebagai berikut :



Gambar 1.2 *Categories of Indicators and What They Measure*

(Andrew Wolk, Anand Dholakia, and Kelley Kreitz, 2009)

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah : “Bagaimana indikator penilaian kinerja departemen produksi dan operasional dapat terukur dan dinilai secara objektif ?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai indikator penilaian kinerja berdasarkan kepada indikator *Job performances* dan indikator kompetensi perilaku untuk departemen produksi dan operasional.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan masukan kepada perusahaan mengenai indikator indikator penialain kinerja karyawan berdasarkan *job performances* dan kompetensi individu
2. Menjadi dasar perancangan indikator penilaian kinerja karyawan bagi manajemen pusat (*Head Office*) dalam merancang indikator penilaian kinerja karyawan di unit Aerofood ACS yang lain nya di Jakarta, Denpasar, Medan, Balikpapan, Jogjakarta dan Bandung.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis. Didasari dengan saat ini PT Aerofood ACS cabang Surabaya mengimplementasikan indikator penilaian kinerja dengan hanya berdasar pada kompetensi perilaku sehingga berakibat pada penilaian yang dilakukan tidak mencerminkan objektivitas terutama pada indikator *Job performance*.

Dewasa ini dimana persaingan dan perubahan dalam iklim bisnis sangat dinamis mengharuskan PT Aerofood ACS SUB harus merancang indikator penilaian kinerja yang tidak hanya berbasis kepada kompetensi perilaku namun juga berbasis kepada *job performance* dimana diharapkan dengan indikator ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan memperbaiki kinerja perusahaan

### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan tentang berbagai landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. konsep-konsep dasar, *research question* dan kerangka berpikir. Bab ini membahas teori tentang perancangan indikator penilaian kinerja karyawan .

### BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dipaparkan tentang pendekatan penelitian, rancangan penelitian, unit analisis, informan penelitian, jenis penelitian dan sumber

data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

#### **BAB IV: GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum obyek penelitian yang meliputi sejarah singkat PT Aerofood ACS Cabang Surabaya, lini bisnis, misi, visi, tujuan, dan struktur organisasi

#### **BAB V: ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini memaparkan tentang hasil analisis dan indikator kinerja karyawan setiap divisi dari misi, visi, sasaran

#### **BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari pembahasan hasil penelitian serta saran-saran yang diperlukan bagi manajemen PT. Aerofood ACS Cabang Surabaya terhadap penelitian ini.