

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi era yang terjadi sekarang ini, memaksa beberapa atau seluruh perusahaan untuk bersaing secara ketat agar mampu bertahan menghadapi persaingan industri yang terjadi saat ini. Persaingan industri adalah hal pertentangan atau rival antara dua atau lebih industri yang sejenis untuk menyediakan jasa, produk, distribusi, harga, dan promosi kepada seluruh pelanggan (Botolungun., 2018). Persaingan pada bidang industry juga terjadi pada biaya, sumber daya, ketergantungan, hambatan masuk, praktek manajerial, dan penerapan teknologi (Du and Chen, 2010). Persaingannya sangat ketat sehingga dapat membuat perusahaan berlomba-lomba untuk dapat memenangkan persaingan di perusahaan dengan membuat strategi yang baik agar dapat membangun keunggulan yang kompetitif. Perusahaan harus terus berupaya untuk secara efektif dan efisien mencapai semua tujuan yang diharapkan. Salah satu strategi yang dapat atau sering digunakan perusahaan saat ini adalah pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif untuk membantu dan mengurangi biaya yang tidak perlu dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Karena dengan cara ini sebagian atau bahkan semua biaya yang tidak perlu dapat dihilangkan guna mencapai kinerja yang optimal.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan, karena peran sumber daya manusia adalah merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan (Ardana et al. 2013: 3). Pengembangan sumber daya manusia (SDM) atau kinerja pegawai yang bekerja di sektor publik atau swasta harus dilakukan sesuai rencana. Strategi ini dikenal sebagai manajemen organisasi karena harus fleksibel untuk menerima ide-ide baru, bahkan jika saat ini tidak relevan, dan mampu melakukan beberapa reformasi mendasar dari kebijakan dan praktik tradisional.. Produktivitas kerja pegawai merupakan hasil dari tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai. Syaratnya adalah kemauan pegawai untuk

bekerja dengan semangat dan tanggung jawab. Pegawai yang memenuhi persyaratan kerja adalah pegawai yang dianggap memiliki keterampilan tertentu, kesehatan tubuh, kecerdasan dan pendidikan serta memiliki keterampilan untuk melaksanakan tugas yang diinginkan dan memenuhi persyaratan yang memuaskan dari segi kualitas. dan kuantitas.

PT. XYZ berdiri pada tahun 2001 yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan property, pengelolaan property dan perdagangan. Kegiatan usaha yang dimiliki PT. XYZ antara lain Meja, kursi, rak, lemari dan lain-lain. PT. XYZ juga menyediakan jasa dalam bidang pengelolaan Gedung, kebersihan Gedung, konstruksi arsitek, keamanan, serta kegiatan usaha terkait.

Untuk melakukan kegiatan tersebut PT. XYZ harus memaksimalkan kegiatan internal perusahaan seperti kinerja pada karyawan karena setiap karyawan harus dilakukan penilaian terhadap pekerjaannya. Evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui kontribusi sebagian perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kerja kepala departemen perusahaan dan memotivasi kepala departemen untuk menjual bagiannya sesuai dengan tujuan utama. organisasi secara keseluruhan Munifah (2007: 139).

PT. XYZ sudah memiliki penilaian menggunakan Talent Review, Talent Review merupakan bentuk penilaian yang dilakukan secara manual yaitu tertulis yang di uji oleh 3 penguji yang memiliki latar belakang bidang psikologi industry pada departemen *Human Resource Development*. Talent Review berisi hasil-hasil penilaian dari beberapa penguji. Hasil penilaian tersebut antara lain kelebihan karyawan, kekurangan karyawan dan skala untuk menentukan nilai dari setiap karyawan. Pada PT. XYZ memiliki 5 level yaitu A, B, C, D dan S. Pada sistem penilaian kinerja yang sudah dilakukan PT. XYZ, ada 3 kategori yaitu Need Improvement, Potensial dan High Potensial.

Tabel 1. 1 Kategori Penilaian

Kategori	Nilai
Need Improvement	0 – 2,00
Potensial	2,01 – 3,50
High Potensial	3,51 – 5,00

(Sumber: Data Perusahaan, 2021)

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan peneliti maka didapat data dari hasil penilaian penguji, sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data Penilaian Karyawan

	Need Improvement	Potensial	High Potensial	Total
Karyawan	204	332	112	648
Presentase	31%	51%	18%	100%

(Sumber: Data Perusahaan, 2021)

Berdasarkan penelitian dengan menggunakan hasil data Talent Review, menunjukkan bahwa nilai kinerja pada perusahaan masih banyak yang mendapat nilai Need Improvement yaitu berjumlah 204 orang atau 31% dari seluruh karyawan, berdasarkan data talent review masih banyak karyawan yang memiliki kekurangan terhadap kinerjanya seperti kurang memiliki kesadaran dan kemampuan untuk bertindak secara konsisten dan utuh (Encurance), kurang memiliki ketekunan untuk mencapai tujuan (Enthusiasm), tidak menunjukkan rasis semangat yang konsistensi (Totalism), kurang mampu melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu (Inisiative), Kemauan untuk belajar terus menerus masih kurang (Learning Ability), kurang mampu berkomunikasi dengan jelas (Communication), tidak mampu meyiapkan diri dalam perubahan lingkungan (Adaptibility), kurangnya kesadaran untuk selalu memberikan layanan yang terbaik kepada orang lain (Customer), kurang mampu bekerja sama (Collaborative). Hal ini bisa terjadi karena kurangnya motivasi

dan semangat kerja pada karyawan yang bisa menyebabkan turunya hasil performa perusahaan.

Tabel 1. 3 Data Penilaian Karyawan Departemen *Human Resource*

	Need Improvement	Potensial	High Potensial	Total
Karyawan	9	4	3	16
Presentase	57%	25%	18%	100%

(Sumber: Data Perusahaan, 2021)

Berdasarkan penilaian diatas, dapat diketahui bahwa penilai karyawan kategori *Need Improvement* masih cenderung tinggi yaitu 57% dan untuk kategori *High Potensial* cenderung rendah yaitu 18% dari total karyawan pada bagian departemen *Human Resource* yaitu 16 Karyawan. Selain itu.

Peneliti juga melakukan penelitian secara langsung di PT. XYZ dengan cara observasi dan melakukan wawancara ke beberapa karyawan, salah satu nya adalah *user* dari peneliti yaitu *Senior Staff Recruitment*. Berdasarkan observasi yaitu peneliti bekerja secara langsung di kantor PT. XYZ, peneliti masih bekerja menggunakan metode manual. langkah pertama yang dilakukan pada system penilaian ini adalah scan data penilaian karyawan yang sudah diuji secara tertulis oleh 3 penguji satu-persatu, selanjutnya, data yang sudah di scan lalu di rekap kedalam *Microsoft Excel* yang nantinya akan di *mailmerge* menggunakan *Microsoft Office* dan di ubah kedalam bentuk *PDF*. Hal ini sangat disayangkan karena system penilaian yang sudah dilakukan di PT. XYZ masih manual, hal ini akan memperlambat proses pengerjaan karena harus melakukan beberapa Langkah yang seharusnya bisa dihilangkan. Sistem penialain karyawan yang sebelumnya dikerjakan secara manual, bisa di ubah dengan cara digitalisasi.

Visi dari PT XYZ adalah “*To Be The Most Prefer Technology*” yang jika diartikan adalah untuk menjadi yang paling menyukai teknologi dan salah satu misi dari PT XYZ “*Sustainable Growth*” yang memiliki arti pertumbuhan yang

berkelanjutan. Visi dan misi yang di buat PT XYZ belum selaras dengan implementasi yang di lakukan di departemen *Human Resource Development*, tidak sesuai dengan visi nya yaitu “*To Be The Most Prefer Technology*” system penilaian yang dilakukan di departemen *Human Resource Development* masih dilakukan secara manual yaitu tertulis, hal ini sangat disayangkan karena metode yang digunakan merupakan metode lama, dimana perkembangan zaman sekarang yang selalu menggunakan digitalisasi membuat PT XYZ khususnya departemen *Human Resource Development* belum bisa melakukan pertumbuhan yang berkelanjutan, tidak selaras dengan misi nya yaitu “*Sustainable Growth*”.

Terdapat pendekatan yang bisa dipakai dalam mengukur kinerja organisasi diantaranya adalah *Balanced Scorecard*, *Quality Management Model*, *Economic Value Added*, *The European Foundation for*, dan *Traditional financial Measures* (Wibowo, 2007). Sebelum ditemukannya metode dari *Balanced Scorecard*, tiap-tiap perusahaan harus mengukur efektifitas kinerja perusahaan berdasarkan aspek dari finansial. Sedangkan, *Balanced Scorecard* Menurut Kaplan dan Norton (1996), Pendekatan *Balance Scorecard* merupakan salah satu metode yang dapat mengintegrasikan ukuran dari empat perspektif antara lain aspek financial, customer, internal procces dan learning and growth (Aguansyah., 2020). *Balanced Scorecard* (BSC) adalah kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan dan kemudian akan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* (BSC) menyediakan cara untuk mengkomunikasikan berbagai strategi perusahaan kepada manajer di seluruh organisasi (Tungal, 2011)

Selain itu dalam menilai *Key Performance Indicator* (KPI) diperlukan perhitungan pembotoan dimana dalam pembotoan dapat menggunakan metode *Analytical Hierarki Process* (AHP) yang menggunakan hierarki struktur elemen keputusan dan pakar melakukan penilaian. Tahap identifikasi dan penentuan KPI dilakukan untuk mengetahui apakah KPI yang telah disusun sesuai dengan kebutuhan pengukuran kinerja rantai pasok di perusahaan tersebut (Prastawa et al. 2011). Suatu model pendekatan yang dapat membeikan kesempatan untuk para perencana dan

mengelola program pada bidang Kesehatan untuk membangun gagasan atau ide merupakan pengertian dari *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Penggunaan metode AHP menerapkan dengan cerdas pendekatan matematis yang kompleks namun berdasarkan pendekatan kualitatif yang dapat diterima oleh semua stake holder dan pengelola program.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan atau disusun menjadi beberapa rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja *Key Performance Indicator* yang digunakan pada PT. XYZ?
2. Bagaimana pembobotan nilai pada perusahaan property PT. XYZ dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*?
3. Bagaimana cara menentukan rancangan usulan perbaikan yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja?
4. Bagaimana *Balanced Scorecard* dari PT. XYZ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka di dapat tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apa saja *Key Performance Indicator* yang digunakan pada PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui bagaimana cara pembobotan nilai pada perusahaan property PT. XYZ dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.
3. Menentukan rancangan usulan perbaikan yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja.
4. Analisis *Balanced Scorecard* dari PT. XYZ.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan/evaluasi untuk perubahan perbaikan terhadap perusahaan.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan atau evaluasi bagi Instansi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan untuk menambah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya yang berkaitan dengan disiplin kerja, pengalaman kerja dan pekerjaan-pekerjaan yang diteliti oleh peneliti.

1.5. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pada penelitian ini bertujuan agar penyelesaian serta pembahasan masalah sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Ruang lingkup pada penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini mengukur kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* berdasarkan data tahun 2021.
2. Metode penelitian untuk pembobotan digunakan dengan metode *Key Performance Indicator* dan *Analytical Hierarchy Process*.
3. Metode penelitian untuk *Scoring* digunakan dengan metode *Balanced Scorecard*.

1.6. Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai penelitian terdahulu dan teori-teori dasar yang dapat digunakan dalam mencari dan menyelesaikan permasalahan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Tinjauan Pustaka ini diperoleh dari studi literatur melalui buku, jurnal, maupun melalui informasi yang didapat dari situs-situs di website internet.

BAB III METODE PELAKSANAAN

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah penulis dalam melaksanakan penelitian, mulai dari tahap awal penelitian, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, pembahasan, dan tahap akhir penelitian berupa penarikan kesimpulan dan saran, serta dilengkapi dengan diagram alurnya.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan beserta pembahasan dari hasil tersebut.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian agar dapat dilanjutkan untuk penelitian yang akan datang.