

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Persaingan perusahaan saat ini semakin ketat. Hal ini disebabkan karena setiap perusahaan harus berlomba-lomba agar dapat bertahan dan bersaing di pasar global. Setiap perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Salah satu faktornya yaitu sumber daya manusia. Tanpa faktor tersebut, maka aktivitas perusahaan tidak bisa berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan manusia memegang berbagai peranan penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan. Manusia juga berperan sebagai penentu aktivitas perusahaan baik dari segi perencanaan, pengorganisasian, hingga pengambilan keputusan.

Setiap perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan perilaku yang sesuai dengan standar perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka setiap perusahaan harus merekrut calon karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas, ide cemerlang, dan keterampilan yang handal agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Terdapat suatu kondisi bahwa sebuah perusahaan membutuhkan karyawan dalam jumlah yang banyak. Sehingga, perusahaan mau tidak mau harus merekrut karyawan yang ada, meskipun tidak sesuai dengan standar perusahaan. Meskipun demikian, hal ini dapat diatasi dengan memberikan pelatihan, baik karyawan baru maupun karyawan lama.

Pelatihan karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan dua jenis metode, yaitu pelatihan *hard skill* dan *soft skill*. Pelatihan *hard skill* lebih mengulas tentang teknis pekerjaan sedangkan pelatihan *soft skill* lebih mengulas tentang pengembangan karyawan, diantaranya kemampuan manajerial, komunikasi, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, maka setiap perusahaan dituntut untuk melatih karyawannya agar lebih terampil dan lebih baik. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mengadakan berbagai program pelatihan bagi karyawan.

PT. Sari Warna Asli *Textile Industries* merupakan salah satu perusahaan swasta nasional terbesar yang bergerak di bidang tekstil. Salah satu perusahaan ini berlokasi di Jalan Randusari, Teras, Dusun I, Randusari, Boyolali, Kabupaten

Boyolali, Jawa Tengah Kode Pos 57372. Perusahaan ini mempekerjakan hampir mencapai 3000 karyawan yang membantu dalam proses pemintalan benang (*spinning*) dan penenunan kain (*weaving*). PT. Sari Warna Asli *Textile Industries* Boyolali telah memberikan berbagai program pelatihan yang telah dilaksanakan secara rutin. Terdapat tiga jenis pelatihan yang diterapkan di perusahaan, yaitu pengetahuan kerja (*knowledge*), keterampilan kerja (*skill*), dan perilaku (*attitude*).

Pelatihan *knowledge* memiliki konten materi terkait pembaharuan wawasan yang memiliki dampak kepada perusahaan. Pelatihan ini diberikan kepada seluruh karyawan, baik karyawan produksi (*spinning* dan *weaving*), maupun karyawan *office*. Contoh konten materi pelatihan *knowledge* yaitu BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, PKB, dan P3K. Pelatihan *skill* memiliki konten materi terkait kemampuan karyawan dalam mengoperasikan alat, mesin, serta berbagai fasilitas produksi lainnya. Pelatihan ini diberikan kepada seluruh karyawan produksi (*spinning* dan *weaving*). Contoh konten materi pelatihan *skill* yaitu pelatihan mesin *combing*, *ring spinning*, dan mesin lainnya. Pelatihan *attitude* memiliki konten materi terkait sikap dan perilaku dari seluruh karyawan. Pelatihan ini diberikan kepada seluruh karyawan, baik karyawan produksi (*spinning* dan *weaving*), maupun karyawan *office*. Contoh konten materi pelatihan *attitude* yaitu bela negara.

Ketiga jenis pelatihan ini juga diberikan karyawan yang baru diterima bekerja. Pelatihan kepada karyawan baru diberikan selama tiga bulan. Namun, banyak yang tidak lulus dalam pelatihan. Kejadian ini dinyatakan sebagai Tidak Lulus Pelatihan (TLP). Hal ini dibuktikan melalui formulir “Pembinaan dan Pengembangan Karyawan”. Formulir ini disusun sebagai bentuk penilaian atau evaluasi berdasarkan kemampuan setiap karyawan baru. Formulir ini berisi rincian materi pelatihan, target pelaksanaan dan realisasinya (durasi waktu), serta catatan khusus. Pada bagian catatan khusus, instruktur atau pelatih akan memberikan penilaian terkait hal yang harus diperbaiki dari kemampuan karyawan baru tersebut. Berdasarkan data yang diberikan, penilaian tersebut masih belum jelas pengukurannya dan belum bersifat objektif. Hal ini menyebabkan tingginya angka TLP perusahaan.

Permasalahan ini mulai terjadi sejak bulan September tahun 2019. Hal ini disebabkan oleh banyaknya karyawan baru pada bagian *spinning* dan *weaving* yang masih belum mahir dalam mengoperasikan alat, mesin, maupun fasilitas

produksi perusahaan. Sehingga, hasil bahan atau kain yang diolah tidak sesuai kriteria dari perusahaan maupun *buyer*.

Pada hal ini, terdapat beberapa kerugian yang dialami perusahaan, diantaranya waktu, tenaga, dan biaya. Pada kerugian waktu, perusahaan sudah memberikan kesempatan kepada peserta untuk belajar dan berlatih. Pada kerugian tenaga dirasakan oleh instruktur atau pelatih yang telah memberikan pelatihan. Pada kerugian biaya, perusahaan telah mengeluarkan keperluan untuk mendukung pelaksanaan pelatihan, diantaranya menyiapkan tenaga instruktur atau pelatih, menyiapkan konsumsi, dan keperluan yang lain.

Berdasarkan data yang didapatkan dari perusahaan, tingkat presentase karyawan baru akibat TLP bersifat fluktuatif. Pada bulan September (2019) mencapai 55,26%, bulan Oktober (2019) mencapai 74,08%, bulan November (2019) mencapai 56,52%, bulan Desember (2019) mencapai 42,86%, dan bulan Januari (2020) mencapai 65,38%. Berdasarkan data tersebut, maka perusahaan kesulitan dalam mendapatkan karyawan yang diinginkan. Hal ini mengakibatkan banyaknya *workstation* yang kosong pada bagian produksi. Target, kuantitas, maupun batas waktu *order* dari perusahaan maupun *buyer* akan dicapai lebih lama dari waktu yang telah ditetapkan. Sehingga, karyawan yang lain harus siap menghadapi dan menjalani waktu lembur untuk dapat memenuhi target, kuantitas, maupun batas waktu *order*. Kemungkinan terburuk yang bisa dialami oleh perusahaan adalah terjadinya *lost order* dan *loss income* karena permintaan *buyer* yang tidak bisa disanggupi atau karena banyaknya bahan atau kain yang ditolak karena adanya *defect*.

Perusahaan belum melakukan penanganan lebih lanjut atas permasalahan ini. Berdasarkan uraian permasalahan perusahaan, maka diperlukan perbaikan sistem penilaian kinerja terkait kemampuan karyawan baru. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat menilai kemampuan secara terukur, objektif, dan jelas. Melalui perbaikan ini, diharapkan perusahaan dapat mengetahui dan mengidentifikasi berbagai kriteria yang perlu ditingkatkan oleh setiap karyawan baru. Sehingga, perbaikan sistem penilaian kinerja dapat meningkatkan mutu dan kualitas calon karyawan baru.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah PT. Sari Warna Asli *Textile Industries* Boyolali belum memiliki sistem penilaian kinerja yang terukur, objektif, dan jelas. Terukur dalam arti memiliki standar bobot pada setiap kriteria atau pekerjaan. Objektif mempunyai arti bahwa setiap penilai memberikan nilai berdasarkan rentang atau basis yang telah ditentukan berdasarkan setiap kriteria dan pekerjaan. Sedangkan makna jelas yaitu bisa dimengerti oleh kedua belah pihak, yaitu penilai dan karyawan baru agar tidak memiliki perbedaan persepsi. Oleh sebab itu, langkah yang diperlukan pada penelitian ini :

- a. Bagaimana cara menganalisa kriteria dan menentukan bobot penilaian kinerja yang sesuai pada jenis pelatihan keterampilan kerja (*skill*) bagi karyawan baru divisi *spinning* dan *weaving* ?
- b. Bagaimana cara menyusun rancangan desain penilaian kinerja pada jenis pelatihan keterampilan kerja (*skill*) bagi karyawan baru divisi *spinning* dan *weaving* ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Terdapat dua tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini :

- a. Melakukan analisis kriteria dan penentuan bobot penilaian kinerja yang sesuai pada jenis pelatihan keterampilan kerja (*skill*) bagi karyawan baru divisi *spinning* dan *weaving*.
- b. Memberikan rancangan desain penilaian kinerja pada jenis pelatihan keterampilan kerja (*skill*) bagi karyawan baru divisi *spinning* dan *weaving*.

## 1.4. Batasan Masalah

Terdapat tiga batasan masalah dalam penelitian ini supaya lebih terfokus dan terarah pada tujuan utamanya :

- a. Penelitian yang dilakukan berfokus pada jenis pelatihan keterampilan kerja (*skill*) yang dilakukan pada divisi *spinning* dan *weaving*.
- b. Informasi, pertimbangan, dan penilaian pelatihan yang digunakan dalam penelitian bersumber dari kepala bagian personalia, *general manager* bagian produksi, *manager* divisi *spinning*, dan *manager* divisi *weaving*.
- c. Perubahan hasil presentase TLP tidak diperhitungkan karena kebijakan perusahaan yang belum menerapkan pelatihan.