

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen kinerja telah berkembang dari fokus yang sangat operasional menjadi lebih konsep berorientasi strategis karena memainkan peran integral dalam perumusan dan implementasi strategi (Lennon, 1995). Dorongan strategis inilah yang membedakannya dengan penilaian kinerja. Manajemen kinerja berusaha menyelaraskan sejumlah proses (misalnya sistem pembayaran terkait kinerja) dengan tujuan perusahaan (McKenna dan Beech, 2008). Secara teoritis itu melibatkan proses bersama antara manajer, individu dan tim di mana tujuan disepakati dan ditinjau bersama. Berikutnya tujuan divisi, departemen, perusahaan, tim maupun individu harus terintegrasi. Penilaian kinerja adalah elemen penting dari proses manajemen kinerja, melibatkan tinjauan formal kinerja individu. Manajemen kinerja mewakili kemungkinan peluang terbesar untuk sistem sumber daya manusia (SDM) untuk memberi kontribusi besar untuk kinerja organisasi (Sparrow dan Hiltrop, 1994). Dia mewakili sistem yang dapat menginformasikan bagaimana sumber daya manusia perusahaan berkontribusi pada tujuan strategis organisasi. Sayangnya sejauh mana itu efektif dan sistem yang berguna dalam praktiknya tetap terbuka untuk dipertanyakan. Misalnya, tingginya penggunaan berbagai aspek manajemen kinerja tidak selalu berkorelasi dengan hasil tinggi tentang efektivitas yang dirasakan (CIPD, 2005).

Banyak organisasi sekarang beroperasi di lingkungan kompetitif yang memberikan tekanan lebih dari sebelumnya. Ini sebagian besar merupakan hasil dari peningkatan penjualan secara nasional maupun *international* dan persaingan harga regulasi produk, modal, tenaga pasar, perubahan teknologi dan komunikasi. Akibatnya, banyak perusahaan yang meninjau struktur dan operasi mereka, yang seringkali mengakibatkan pemutusan hubungan kerja ketika mencoba untuk mengamankan peningkatan kinerja dari sisa tenaga kerja.

Proses manajemen kinerja adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan kerja, penilaian dan diskusi kinerja, penilaian kinerja, dan penyesuaian atau tindakan korektif untuk mengembangkan strategi untuk mengatasi kesenjangan kinerja (Ainsworth, 2002). Banyak di antara perkembangan terbaru dalam penilaian kinerja telah diserap ke dalam konsep manajemen kinerja. Sistem untuk memberikan *reward*, *punishment* dan pengembangan sumber daya manusia serta evaluasi kinerja telah digunakan sebagai unsur yang esensial bagi efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Objek penelitian adalah pabrik karet yang terletak di Kabupaten Sanggau, Kalimantan Barat. Dalam menggali permasalahan, beberapa *stakeholder* yang terlibat adalah kepala pabrik, manajer QA&QC, manajer HRD dan supervisor lapangan. Penelitian diawali dengan observasi langsung dan wawancara kepada *stakeholder*. Permasalahan awal yang muncul dari hasil wawancara dan observasi di pabrik karet adalah cacat produk, produksi yang terhambat, dan laporan kualitas yang bermasalah akibat kurangnya SDM.

Wawancara yang dilakukan dengan manajer QA&QC mengungkap bahwa permasalahan yang sering terjadi di bagian lapangan adalah permasalahan kesalahan dalam laporan kualitas. Penelusuran lebih lanjut menemukan penyebab dari kesalahan ini didominasi oleh faktor manusia, yaitu karyawan tidak bertanggung jawab dengan *job description* masing-masing. Permasalahan serupa juga ditemukan di lantai produksi yaitu karyawan tidak bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka, misalnya tidak membersihkan lantai produksi, pekerja terlihat tidak bersemangat dalam bekerja, ada pekerja yang sering pulang terlebih dahulu sebelum jadwal pulang, pekerja bagian QA ketika menemukan keaja2nggalan dalam mutu produksi tidak mengikuti SOP yang sudah ada, pekerja mengabaikan SOP contoh menambahkan lebih banyak bahan baku pada mesin sehingga terjadi *overload*. Pengawasan langsung dari supervisor tidak memberikan perubahan.

Temuan ini didukung oleh hasil wawancara dengan manajer HRD yang mengungkapkan karyawan yang tidak bermotivasi dalam melakukan pekerjaan dan lalai dalam pekerjaannya seperti salah memasukan rumus pada Excel untuk bagian kualitas serta *turn over* kerja yang cukup tinggi. Wawancara dengan supervisor memberikan hasil bahwa hal ini menjadi masalah yang sulit diatasi karena perusahaan belum memiliki manajemen kinerja yang bisa digunakan untuk mengatasi masalah ini. Sementara itu, menurut kepala pabrik, untuk permasalahan yang ada ditanyakan pada bagian yang lain karena ketika kepala pabrik ke lapangan atau sekedar mengecek semua bersemangat dalam bekerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara kepala pabrik, manajer QA&QC, manajer HRD dan supervisor lapangan permasalahan yang dihadapi oleh pabrik karet adalah bagaimana mengatasi kinerja sumber daya manusia di pabrik karet Kabupaten Sanggau.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian adalah mengatasi kinerja sumber daya manusia di pabrik karet kabupaten Sanggau. Solusi yang diterapkan mendapatkan verifikasi dari manajer HRD selaku *expert* dan tidak menimbulkan tambahan biaya.

1.4. Batasan Penelitian

Beberapa permasalahan yang ada dalam penelitian:

- a. Data proses bisnis, alur kerja, intruksi kerja, dan dokumentasi diperoleh dari perusahaan melalui Pak Julianto selaku manajer QA & QC.
- b. Waktu penelitian dilakukan pada Desember 2020

