

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan perusahaan-perusahaan dalam suatu industri otomotif semakin ketat, perusahaan diharuskan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dan mitra bisnisnya. Hal ini yang menyebabkan sumber daya manusia dituntut untuk memberikan kualitas kinerja yang terbaik, dengan demikian perusahaan mampu bersaing dengan para saingannya. Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat signifikan bagi suatu perusahaan. Salah satu kegiatan penting dari management sumber daya manusia merupakan penilaian kinerja karyawan (performance appraisal). Tentu saja setiap perusahaan menginginkan pekerja yang memiliki kinerja yang baik sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya atau bahkan melebihinya. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti apa perilaku pekerja berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, promosi karyawan, dan lain-lain. Bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada para pekerja.

Penilaian kinerja karyawan yang efektif adalah perusahaan yang bisa mengoptimalkan kompetensi para pekerjanya demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan juga dapat optimal karena pekerja akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal terkait berlaku pula dengan sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan membuat dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya permasalahan keluhan dari pekerja, rendahnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya pergantian pekerjanya. Hal ini terjadi kepada semua perusahaan. Pabrik peredam mobil merupakan suatu perusahaan gabungan (joint company) multinasional yang membuat produk peredam untuk kendaraan roda empat. Dengan alur bisnis mengirim produk kepada customer untuk perakitan kendaraan roda empat maupun service part. Fungsi dari

produknya adalah sebagai peredam suara dan peredam panas yang merupakan sebuah poin penting bagi kualitas sebuah kendaraan roda empat. Karena kesenyapan kabin dari sebuah kendaraan membuat kenyamanan pengemudi dan penumpang yang menggunakan kendaraan tersebut. Pabrik peredam mobil dengan menggunakan tenaga kerja dari 350 orang karyawannya. Seperti pada umumnya, pabrik peredam mobil pun melaksanakan penilaian kinerja terhadap para pekerjanya.

Selama ini, Pabrik peredam mobil melaksanakan penilaian kinerja karyawan dengan mengamati laporan kerja harian. Namun pada pelaksanaannya masih banyak pekerja yang menganggap pembuatan laporan kerja harian ini hanya sebagai formalitas semata dan penilaian kinerja dengan keseluruhan di ambil pada saat karyawan akan habis kontrak atau promosi. Hal terkait didukung dengan melakukan survey awal. Ada beberapa mengutarakan bahwa tidak ada feedback atau umpan balik atas kinerja yang dilakukan setelah dilakukannya penilaian kinerja karyawan.

Selain itu, sebagian pekerja merasa metodologi penilaian kinerja yang selama ini digunakan tidak mampu memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan dari bulan oktober 2019 sampai desember 2019 beberapa indikator tidak tercapai, ini bisa di artikan motivasi para pekerja khususnya di line 1 (produksi) menurun, berikut adalah data Key performance indicator :

Tabel 1. 1 Key Performance Indicator 2019

No	Item	Target	Periode	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Average
1	Producton Efficiency	> 85 %	1 Bulan	85,4	85,9	83,3	83,3	83,3	84,64
2	Rejection Ratio	< 0,3%	1 Bulan	0,23%	0,28%	0,31%	0,33%	0,33%	0,23%
3	ISO 14001	< 2 Issue	1 Bulan	0	0	2	1	3	1
4	TS 16949 Prepare	< 2 issue	1 Bulan	0	0	0	0	0	0
5	Training / Development	> 20 hours	1 Tahun	350	389	210	230	240	539,5
6	Idea / Kaizen	> 100%	3 Bulan	15	15	23	23	23	29,3
7	Safety	0 accident	1 Bulan	0	0	0	0	0	0
8	5S / 5R	< 20 Issue	1 Bulan	4	3	5	6	7	3,5

Sumber : data perusahaan

Data-data tersebut mengindikasikan bahwa beberapa target belum tercapai akibat dari motivasi bekerja karyawan dalam membantu target departemen tercapai. Pabrik peredam mobil masih belum efektif dalam mengaplikasikan penilaian kinerja karyawan. Beberapa prosedur yang tidak jelas dan standar kompetensi dalam penilaian kinerja karyawan tersebut berimbas kepada ketidaknyamanan dan rasa kurang adil untuk pekerja, yang dimana berkaitan dengan salary dan reward yang didapatkan oleh pekerja.

Hal ini menjadi salah satu aspek tingginya tingkat pergantian karyawan yang menunjukkan angka 40% dengan masa kerja kurang dari 24 bulan (Sumber. Human Resource Development Pabrik peredam mobil: 2019). Berangkat dari latar belakang tersebut perlu adanya perbaikan dalam hal penilaian kinerja karyawan di Pabrik peredam mobil. Penilaian kinerja karyawan tersebut harus bisa mengatur semua yang dibutuhkan, baik itu kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan pekerja.

Adanya permasalahan di atas penulis mencoba melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan Metode Management by Objectives upaya untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. Metode ini bisa menjadikan sebuah jawaban atas apa yang diinginkan perusahaan untuk penilaian kinerja karyawan yang efektif. Hal ini dikarenakan metodologi ini berisi serangkaian standar yang menjadi target pencapaian setiap pekerja yang dapat diukur peningkatan kinerjanya secara berkelanjutan. Standar ini menjadi sebuah target bagi perusahaan untuk dapat mengetahui peningkatan produktifitas setiap pekerjanya. Melalui tingkatan produktifitas pekerja inilah perusahaan dapat menilai sejauh mana potensi kinerja setiap karyawannya dengan efektif. Diharapkan dengan menggunakan metodologi tersebut, pabrik peredam mobil dapat menciptakan keadilan dan kenyamanan serta dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE MANAGEMENT BY OBJECTIVE (MBO) UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI DALAM BEKERJA (STUDI KASUS DI PABRIK PEREDAM MOBIL)”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penerapan metode MBO (*Management By Objective*) dapat menerapkan penilaian kinerja karyawan yang objektif serta memotivasi para pekerja?
2. Bagaimana penerapan metode MBO (*Management By Objective*) kedalam penilaian kinerja karyawan?
3. Bagaimana penerapan MBO (*Management By Objective*) untuk meningkatkan pencapaian kinerja dan motivasi bekerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja sebelum penerapan metode MBO dan sesudah penerapan metode MBO.
2. Untuk menerapkan metode MBO kedalam penilaian kinerja karyawan .
3. Untuk meningkatkan pencapaian produksi dan motivasi dalam bekerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat khususnya bagi penulis, umumnya bagi para stake holder perindustrian otomotif kabupaten Karawang.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat bagi perusahaan

Sebagai masukan untuk manajemen perusahaan terkait penilaian kinerja yang objective sehingga bisa memotivasi para pekerja dan mengurangi pergantian karyawan serta meningkatkan produktifitas dari pekerja.

2. Manfaat bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi ilmu pengetahuan dan menambah wawasan kepada pembaca maupun masyarakat umum yang bergerak dibidang penilaian kinerja karyawan sehingga memiliki gambaran ketika ingin memutuskan untuk menilai suatu kinerja secara *objective* dan dapat diimplemetasikan di dunia kerja.

3. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori dan studi literatur yang di dapat diperkuliahan serta melatih sikap *objective* ketika mengimplementasikan dalam dunia kerja perihal pengambilan keputusan.

1.5 Batasan Masalah

Pada penelitian ini ditentukan batasan masalah agar pembahasan tidak terlalu meluas, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di pabrik peredam mobil pada level operator.
2. Pembahasan ini dilakukan hanya untuk melakukan objektivitas dalam memberi penilaian kinerja pada karyawan pabrik peredam mobil
3. Penilaian kinerja karyawan yang akan di analisa adalah periode Oktober 2019 – Desember 2019.
4. Penelitian ini tidak membahas salary dari karyawan tersebut dan tidak di ijinakan menggunakan nama asli dari perusahaan yang di teliti.

1.6 Asumsi

Adapun asumsi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondisi penelitian normal, artinya tidak ada hal-hal yang menyebabkan kondisi peneliti menjadi tidak *objective*.
2. Ruang lingkup penelitian terbatas pada proses penilaian kinerja karyawan, tidak diperkenankan untuk membahas sistem penggajian karyawan