

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perusahaan harus menyadari bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang ideal, dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam. Karena manusia merupakan sumber daya yang tidak dapat diperbaharui dan digantikan secara sempurna oleh mesin dan alat – alat lain. Sumber daya manusia merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga dan sangat mempengaruhi sumber daya serta hasil dari organisasi.

Perusahaan dengan bisnis retail konvensional mengalami sedikit kesulitan dalam mengupayakan diri untuk beradaptasi pada era digitalisasi saat ini. Tetapi yang dimiliki Perusahaan bisnis retail yang menjadi pembeda dengan bisnis e-commerce adalah adanya sumber daya manusia sebagai kekuatan perusahaan dimana sumber daya manusia atau yang sering disebut sebagai pegawai akan membantu perusahaan untuk tetap berdiri dengan peran aktifnya.

Pada hal ini perusahaan harus mengelola manajemen organisasi untuk terciptanya system manajerial sumber daya manusia yang tangguh dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan jaman. Sumber daya manusia adalah suatu komponen vital bagi perusahaan, karena sumber daya manusia menjadi pelaksana utama aktivitas manajerial dan operasional di perusahaan, elemen lain tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari sumber daya manusia itu sendiri.

Proses dalam manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan pegawai, integrasi pegawai ke dalam organisasi dan pemeliharannya termasuk pemberian imbalan, penilaian terhadap hasil kerja, juga pengembangan karir serta pemberhentian pegawai sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai dalam suatu

STIMLOG INDONESIA

organisasi, tentunya akan berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kinerja yang diinginkan organisasi tersebut.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Menurut Mathis dan Jackson kinerja karyawan merupakan kontribusi kepada organisasi termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan mempunyai sikap yang kooperatif. Peningkatan kinerja pegawai di dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut dapat terealisasi dengan baik.

Di kota Bandung saat ini terdapat beberapa toko retail yang masih beroperasi baik yang tergolong modern market maupun tradisional market. Beberapa toko retail di kota Bandung sendiri satu sama lain mengalami persaingan yang ketat untuk tetap mempertahankan keberadaannya di era digitalisasi saat ini. Berikut daftar beberapa toko retail toserba dan super market.

Kali ini penulis akan meneliti di salah satu peritel kuat yang memiliki lebih dari seribu gerai di Indonesia yaitu Alfamart. Dalam upaya penelitian ini penulis akan meninjau tentang permasalahan SDM Di kantor cabang Alfamart office Bandung 1 yang beralamat di Jl. Soekarno Hatta No.791 Cisaranten Wetan Gedebage, Babakan Penghulu, Cinambo, Kota Bandung, Jawa Barat. PT. sumber Alfaria Trijaya,tbk bergerak dalam bidang distribusi eceran produk konsumen dengan mengoperasikan jaringan mini market, dengan nama "Alfamart".

Jaringan market terdiri dari mini market dengan kepemilikan langsung dan berdasarkan perjanjian waralaba. PT. Sumber Alfaria Trijaya,tbk semakin berkembang dan mengibarkan sayapnya untuk menjadi yang terbaik dan menjadi pilihan utama dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat di seluruh penjuru Indonesia. Maka dari itu Alfamart dapat

STIMLOG INDONESIA

dijumpai mulai dari perkotaan sampai ke pelosok – pelosok negeri di sebagian besar Indonesia.

Alfamart Office cabang Bandung 1 adalah sebagai salah satu cabang dari PT.Sumber alfaria Trijaya,tbk yang didukung oleh loyalitas pekerja usia muda mulai dari usia 18 tahun hingga usia yang bisa dibilang senior. Dengan status ketenagakerjaan karyawan tetap dan karyawan kontrak (kerja waktu tertentu) dengan estimasi waktu kontrak 2 tahun. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu memaksimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intensi turnover karyawan.

Model Penggunaan Key performance indicator sudah banyak dilakukan dan di ujicobakan di berbagai model perusahaan. Salah satunya adalah penggunaan Model Key Performance indicator. Dengan banyaknya model-model KPI penulis akan menganalisa permasalahan seperti ini. Kali ini penulis memilih untuk menggunakan metode dengan dengan salahsatu tool. Tool ini dinamakan BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale).

Model BARS itu digunakan untuk penilaian kinerja karyawan dengan evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya yang terdiri dari beberapa seri ada yang mulai dari 5 seri sampai 10 seri, skala perilaku ini berbentuk vertikal yang menunjukkan indikator kinerja karyawan disertakan alasan pernyataan/pertanyaan.

Dikaitkan dengan penilaian kinerja model BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale) terbuka kemungkinan model tersebut dapat di adopsi oleh salah satu perusahaan di Bandung yakni di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk office cabang Bandung 1 yang merupakan perusahaan bergerak di bidang ritel. Seperti pada perusahaan umumnya, didalam perusahaan dimanapun pastinya melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya. Selama ini, di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk melakukan penilaian kinerja karyawan hanya dengan mengamati laporan kerja harian. Namun pada pelaksanaannya masih banyak karyawan yang menganggap penyusunan laporan kerja harian ini sebagai formalitas semata. Selain itu, di PT. Sumber Alfaria Trijaya juga jarang melakukan penilaian kinerja karyawan dengan arti tidak adanya penilaian kinerja yang dapat memonitor perkembangan pegawai dalam perusahaan. Model penilaian di PT. Sumber Alfaria Trijaya dengan mengukur parameter penilaian harian dan penilaian tentunya tidak dapat menjadi acuan untuk mengukur seberapa penting nya SDM di perusahaan yang sekarang sangat mempengaruhi kebutuhan logistik di Indonesia, dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan peritel yang sangat berpengaruh akan kebutuhan masyarakat. Saat ini Pengukuran Harian di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk cabang Bandung 1 terkendala dengan output yang kurang optimal dengan penurunan dan hasil kinerja yang tidak signifikan. Dengan demikian ukuran kinerja yang saat ini digunakan dalam perusahaan dibagi menjadi tiga bagian yang membawahi tiga faktor yaitu kompetensi dasar dalam organisasi, tanggung jawab dalam jabatan dan kompetensi khusus dalam bidangnya dengan penilaian penilaian yang kurang maksimal alasannya dan juga tidak mudah untuk di ukur dalam konteks penilaian.

Dengan adanya nya faktor penilaian yang hanya sedikit tingkat objektifitas yang dapat di ukur dan masuk dalam indikator penialaian maka dari itu para karyawan pun tidak bisa berkembang dikarenakan kurang nya ruang untuk bisa maju dan berkembang, tidak adanya motifasi yang diberikan menjadi faktor utama dalam keberlangsungan proses bekerja, tidak ada semangat untuk mencapai target yang sudah di tentukan oleh perusahaan, kurangnya faktor yang dapat memotifasi karyawan untuk bekerja lebih giat berujung tidak signifikan. Terdengar bagaimana pengukuran kinerja di PT. Sumber Alfaria Trijaya cabang Bandung 1 saat ini terfokus pada tiga aspek penilaian yang terdiri dari :

1. Kompetensi dasar dalam organisasi
2. Tanggung jawab utama dalam jabatan
3. Kompetensi khusus di bidangnya.

Pada kenyataaanya dalam penilaian sesungguhnya output yang diharapkan harus segera di analisa agar presesntase angka perolehan antar individu mendapatkan hasil yang sangat objektif dengan target yang diberikan manager kepada bawahanya. Mengapa demikian dikarenakan jika timbul adanya permasalahan internal dalam perusahaan akan mengakibatkan stress berlebih, menurunnya produktivitas, permasalahan yang dapat mengganggu keberlangsungan aktivitas di kantor dan kurang nya selfrespect terhadap diri sendiri maupun orang lain.

Maka dari itu penulis mengajukan penelitian di bulan Mei pada Alfamart office cabang Bandung 1 tepatnya pada bagian yang sekarang terkena masalah tersebut yaitu di subdivisi pada bagian warehousing yaitu divisi Issuing. Dan pada pertengahan bulan Juni 2020 penulis mendapat kesempatan untuk meninterview bersama salahseorang pekerja di bagian subdivisi issuing di Alfamart office. Lalu narasumber memberikan sedikit informasi mengapa terjadinya penurunan terbut. Berawal dengan kestabilan jumlah karyawan yang bekerja, beban kerja pun normal dan terkendali. Namun dengan adanya status kontrak pegawai yang tertera mereka memiliki hak untuk memperpanjang atau

STIMLOG INDONESIA

tidak memperpanjang status kontrak tersebut dimana setelah kontrak habis kebanyakan dari mereka para pegawai tidak melakukan perpanjangan kontrak dengan alasan satu dan lain hal pergi meninggalkan pekerjaan atau keluar dari status kepegawaiannya di Alfamart office tidak banyak dari mereka yang keluar dan masuk untuk menggantikan dengan memangkas umur perekrutan SDM yang lebih muda dan berpotensi untuk berkembang.

Maka hal itu menjadikan karyawan yang bekerja dan masih berada di sub divisi issuing memiliki beban dan tanggung jawab pekerjaan yang bertambah dua kali lipat. Hal itu menjadikan penyelesaian target pengerjaan tidak optimal. Bisa dikatakan beban tanggung jawab merangkap menjadikan pekerja memiliki lebih dari satu tugas yang harus tuntas dikerjakan dimana semestinya tidak dikerjakan oleh pegawai tersebut.

Maka dari itu pekerja yang tidak biasa mengerjakan pekerjaan tersebut diharuskan belajar untuk bisa memahami dan faham untuk menyelesaikan pekerjaan itu. Dimana cara ini cukup memakan waktu tambahan di tiap harinya dan pemoloran jadwal kantor pun berubah yang normal nya 5-1 menjadi 6-1 dimana 5 hari kerja dan 1 hari libur menjadi 6 hari kerja dan 1 hari libur.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi yang paling kuat adalah motivasi intrinsik karena tertanam langsung di dalam diri karyawan. Melalui motivasi intrinsik membuat karyawan sadar akan tanggung jawab dan pekerjaannya yang lebih baik dan terdorong untuk semangat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Hasil kerja karena kesadaran menciptakan kinerja yang baik dan karyawan akan sadar bahwa dengan memiliki kinerja yang baik, ia akan

dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan demikian motivasi merupakan salah satu variabel penting dan perlu mendapat perhatian

I-21

STIMLOG INDONESIA

besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak nyaman bagi karyawan akan menurunkan kinerja karyawan.

Di semua perusahaan pasti mempunyai yang namanya permasalahan karna tidak sedikit perusahaan yang tidak memiliki kendala internal dan external. Maka dari itu penulis mengajukan penelitian pada Alfamart Office Bandung 1 di sub divisi issuing. Yang dimana saat ini mempunyai jumlah karyawan sebanyak 52 orang.

Pada kenyataannya dalam penilaian sesungguhnya output yang diharapkan harus segera di analisa agar presesntase angka perolehan antar individu mendapatkan hasil yang sangat objektif dengan beban target yang diberikan manager kepada bawahanya terkondisi dan termonitor dengan sungguh-sungguh setelah karyawan itu dinilai.

Sering sekali setelah melakukan penelitian, terkadang penelitian itu objektivitasnya sangat rendah dan kinerja karyawan yang sudah dinilai cukup, merasa puas dan tidak berhasil menunjukan performance yang lama. lebihnya setelah penilaian. Dapat diperhatikan memang perlu adanya mengembangkan sistem penilaian kinerja yang dapat melihat hasil atau poin di setiap individu dengan metode-metode tertentu penulis juga berencana menggunakan metode TLSS yaitu Traffic Light Scoring System dengan harapan bisa melihat poin yang saat ini di pegang pada SDM yang berkerja di subdivisi Issuing. Begitu pula dengan karyawan,

harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Bila hal ini mampu diwujudkan, penilaian kinerja karyawan bukan lagi tools terakhir untuk menunjukkan kinerja mereka namun benar-benar mampu memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan.

I-22

STIMLOG INDONESIA

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, sebaiknya dilakukan analisis lebih lanjut mengenai Variable dan faktor yang cocok untuk pengembangan penilaian kinerja pegawai secara individu agar dapat mendorong serta meningkatkan semangat SDM agar perusahaan berhasil menciptakan SDM yang berkualitas.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ada masalah mengenai cara penilaian kinerja sehingga perlu adanya pengembangan sistem penilaian kinerja. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Apakah dengan Tool BARS dan metode TLSS merupakan cara yang tepat untuk melengkapi sekaligus memperbaiki penilaian kinerja sebelumnya terhadap karyawan di setiap individu?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

Mengetahui dan menguji keberhasilan rancangan sistem penilaian menggunakan Tool dan metode yang belum umum di gunakan di subdivisi issuing di Alfamart Bandung 1.

I-23

STIMLOG INDONESIA

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk menambah wawasan dan mengembangkan teori serta konsep berbagai ilmu yang diperoleh untuk diaplikasikan ke dalam dunia bisnis nyata.

2. Bagi Institusi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan pustaka dan studi lanjutan

3. Bagi para staff perusahaan terkait

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran & solusi mengenai hal yang sebaiknya dilakukan perusahaan beserta jajarannya agar para SDM sub divisi issuing di kantor cabang Alfamart Bandung 1 di Kota Bandung mempunyai motivasi yang tinggi, teladan dan mampu menuju sukses bersama.

1.5 BATASAN MASALAH

Adapun batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Fokus penelitian ini meneliti tentang pengembangan perancangan sistem penilaian kinerja baru yang lebih menilai secara individual dan objektif

2. Penelitian ini menggunakan Tool BARS (Behavioral Anchor Rating Scale serta metode TLSS (Traffic light scoring system) dan)

3. Penelitian ini dilakukan pada SUBDIV Issuing di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Cabang Bandung 1.s

4. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli - Agustus 2020.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan laporan yang digunakan dalam penyusunan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

I-24

STIMLOG INDONESIA

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan permasalahan yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan

BAB II STUDI PUSTAKA

Bab ini membahas teori – teori yang berhubungan dengan penelitian, perancangan, dan pemecahan masalah terkait dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai langkah – langkah sistematis yang dilakukan dalam melakukan penelitian sekaligus pengembangan metode solusi, serta analisis dari model yang dikembangkan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang pengumpulan data yang dibutuhkan untuk penelitian serta pengolahan data yang sudah didapat selama pengumpulan data dilakukan.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisi tentang analisis hasil dari data yang sudah didapat yang kemudian diolah menggunakan metode yang digunakan untuk akhirnya didapat solusi dari penelitian tersebut.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan akhir dari hasil penelitian serta saran bagi perusahaan untuk perbaikan dan saran untuk penelitian selanjutnya