

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri manufaktur di Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir ⁽¹⁾. Sektor industri manufaktur menjadi salah satu sektor yang selama ini berperan penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional, dengan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi, lapangan pekerjaan dan perkembangan teknologi ⁽²⁾. Di tengah kemajuan tersebut, sektor daur ulang plastik menjadi semakin penting seiring meningkatnya kesadaran akan isu lingkungan. Sektor manufaktur menghadapi tantangan dan peluang guna meningkatkan efisiensi energi dan sumber daya alam. Proses manufaktur bertanggung jawab atas 17% gangguan kesehatan yang bersumber dari polusi udara. Biaya yang dikeluarkan untuk mengatasi gangguan kesehatan ini jauh lebih tinggi dari biaya yang dibutuhkan untuk melakukan transisi ke ekonomi ramah alam ⁽³⁾. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri ini adalah PT. Bumi Pandaan Plastik yang telah beroperasi sejak tahun 1980 dan fokus utamanya pada daur ulang sampah plastik. Dalam konteks kemajuan industri yang pesat, sektor daur ulang plastik menjadi semakin menonjol, terutama karena meningkatnya kesadaran global akan pentingnya perlindungan lingkungan dan kebutuhan untuk mengurangi dampak negatif dari limbah plastik.

Seiring dengan upaya global untuk mengurangi dampak lingkungan, konsep industri hijau menjadi semakin relevan. UU No 3 tahun 2014 tentang perindustrian memberikan pengertian industri hijau sebagai “industri yang dalam proses produksinya mengutamakan upaya efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya secara berkelanjutan sehingga mampu menyelaraskan pembangunan industri dengan kelestarian fungsi lingkungan hidup serta dapat memberi manfaat bagi masyarakat”. Sesuai dengan prinsip dalam upaya mewujudkan pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) industri hijau ini tidak hanya didorong oleh kebutuhan untuk mengurangi limbah, tetapi juga oleh urgensi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, termasuk kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja ⁽⁴⁾.

Plastik yang terurai sangat lama menjadi ancaman bagi lingkungan dan inilah yang mendorong PT. Bumi Pandaan Plastik untuk fokus pada daur ulang plastik sebagai bagian dari solusi terhadap permasalahan tersebut. Cara efektif untuk mengurangi pencemaran lingkungan dan mengurangi volume sampah di Tempat Pembuangan Akhir (TPA) dapat diatasi dengan mendaur ulang kembali sampah yang dapat dipilah namun bernilai ekonomis salah satunya plastik. Kemudian diolah sedemikian rupa sehingga dapat digunakan kembali, adapun teknik pengelolaan tersebut dinamakan *Recycling* ⁽⁵⁾. PT. Bumi Pandaan Plastik telah menerapkan *recycling* limbah plastik menjadi produk yang dapat digunakan kembali seperti kantong plastik, dengan bahan baku hasil daur ulang mereka sendiri.

Di tengah perkembangan ini, PT. Bumi Pandaan Plastik terus menghadapi berbagai tantangan, termasuk kebutuhan untuk meningkatkan kualitas produk. Tantangan seperti penurunan kualitas produksi perlu segera diatasi agar perusahaan dapat terus berkontribusi dalam jangka panjang. Penurunan kualitas produksi menyebabkan perusahaan harus mengevaluasi setiap divisi. Salah satu divisi yang ada di PT. Bumi Pandaan Plastik yaitu sortir, menjadi fokus utama dalam keterlibatan penurunan pada kualitas produksi. Divisi sortir merupakan bagian dari perusahaan yang bertugas memisahkan dan memilah bahan-bahan tertentu sesuai dengan kategori dan jenisnya. Divisi sortir berperan penting dalam memisahkan sampah plastik berdasarkan jenis, warna dan kualitas sebelum bahan-bahan tersebut diolah lebih lanjut. Hasil dari pemilahan tersebut akan berpengaruh pada proses selanjutnya yaitu pencucian, dimana bila terdapat kesalahan pada proses sortir akan menjadi masalah yang serius pada proses pencucian khususnya dibagian mesin.

Untuk mengatasi tantangan ini peneliti menggunakan metode evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) sebagai pendekatan untuk lebih memahami kondisi karyawan di divisi sortir. Model CIPP terdiri dari empat komponen dimana pada tahap Context akan menganalisis latar belakang dan kebutuhan organisasi. Pada tahap input akan dievaluasi sumber daya yang tersedia, termasuk kebijakan dan prosedur yang ada di perusahaan. Prosesnya akan mencakup bagaimana kegiatan operasional dilaksanakan di divisi sortir seperti cara karyawan melakukan penyortiran sampah. Hal ini guna mengetahui tentang efektivitas proses yang ada. Pada tahap produk yaitu hasil adalah

kualitas, produktivitas dan kesiapan pensiun dari karyawan divisi sortir. Dengan pendekatan tersebut diharapkan dapat mengidentifikasi hal yang perlu diperbaiki serta memberikan saran mengenai kebijakan pensiun yang ada.

Berdasarkan data yang didapatkan peneliti saat observasi, mendapati sebagian besar karyawan divisi sortir memiliki umur yang telah memasuki masa tidak produktif lagi yaitu 56 sampai 60 tahun. Dimana para karyawan tersebut memiliki masa kerja setidaknya 20 tahun. Masa kerja juga mempengaruhi tingkat produktivitas yang akan dicapai. Semakin lama pekerja menekuni pekerjaannya maka akan terampil dan lebih cepat dalam menghasilkan produk (6). Namun, beberapa karyawan pada divisi sortir mempunyai penyakit bawaan yang menyebabkan mereka tidak bisa terampil dan lebih cepat saat bekerja.

Tabel 1. 1 Produktivitas kinerja

Jumlah	Produktivitas kinerja				Persentase	
	Baik	Usia	Sedang	Usia	Baik	Sedang
13 karyawan	9 karyawan	56,60, 63,64,66	4 karyawan	60,56,61	69,23%	30,77%

Sumber : Data olahan peneliti bulan Juli tahun 2024

Kualitas produksi yang menurun disebabkan oleh salah satu faktor yaitu penurunan kinerja karyawan. Di umur yang telah melebihi 50 tahun, produktivitas seseorang tidak lagi sama. Seseorang yang berada pada kelompok usia produktif memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan usia non produktif (tua) yang tentunya faktor fisik menjadi lemah dan terbatas (7). Usia produktif dapat diartikan pula kinerja yang lebih baik.

Penelitian terdahulu memberikan gambaran mengenai pengaruh usia atau umur terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Graha Bumi Hijau membuktikan bahwa usia karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (8).

Dalam 5 tahun terakhir perusahaan menghadapi permasalahan penurunan kinerja yang menyebabkan efisiensi produksi terganggu. Hal ini disebabkan oleh tidak sesuainya target pengerjaan yang telah ditetapkan pada proses produksi. Karyawan yang ada di divisi sortir telah memiliki target penyelesaian sortir per harinya. Namun, karena faktor usia yang tidak produktif lagi menyebabkan kinerja mereka juga menurun, yang menyebabkan alur produksi terganggu. Dimana proses pengerjaan yang seharusnya dilakukan beberapa hari menjadi beberapa minggu, sehingga bahan baru yang harus disortir harus menumpuk menunggu giliran dari proses sebelumnya yang belum terselesaikan. Hal ini menyebabkan proses selanjutnya menjadi terhambat. Umur pekerja cukup menentukan keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada umumnya, pekerja yang berumur tua mempunyai tenaga fisik lemah dan terbatas (6).

Seiring bertambahnya usia, karyawan mengalami penurunan kapasitas fisik dan produktivitas yang berkaitan dengan penurunan kecepatan kerja,

Gambar 1.1. Divisi Sortir



Sumber :Diambil peneliti pada tanggal 29 Oktober tahun 2024

kemampuan fisik, serta kesehatan yang menurun. Pekerja yang berumur tua mempunyai tenaga fisik yang lemah dan terbatas serta rentan terkena penyakit akibat kerja. Banyak karyawan divisi sortir yang memiliki riwayat penyakit seperti asam urat, kolestrol, paru-paru, darah tinggi hingga maag. Penyakit bawaan yang dimiliki oleh karyawan akan semakin buruk bila mendapat tekanan kerja. Dengan waktu kerja selama 7 jam per hari, kegiatan menyortir sampah plastik seharusnya dilakukan dengan berdiri agar mempermudah proses sortir. Namun, karena usia yang tidak produktif lagi ditambah penyakit bawaan menyebabkan banyak karyawan melakukan pekerjaan dengan duduk selama jam kerja.

Hal tersebut yang menjadi kendala keefisienan waktu pengerjaan sortir yang telah ditargetkan beberapa hari menjadi satu minggu bahkan dua minggu. Bila waktu pengerjaan sortir lambat otomatis sampah baru yang harus disortir akan menumpuk. Oleh karena itu faktor usia dan kesehatan menjadi persoalan penting pada divisi sortir ini.

Seiring dengan terus berkembangnya dunia bisnis, terdapat persaingan yang ketat antar perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk bersaing dengan

perusahaan lainnya dengan tujuan agar tetap bertahan dalam pasar. Salah satu cara untuk mempertahankan bisnis adalah membuat dan menerapkan suatu standar untuk mengatur pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan adanya suatu standar tersebut, seluruh kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan⁽⁹⁾. Sama halnya dengan PT. Bumi Pandaan Plastik memiliki *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang belum optimal dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan peraturan terdahulu yang belum maksimal penerapannya semenjak berdirinya perusahaan, dan menyebabkan kepemimpinan di periode selanjutnya menerapkan prosedur yang sudah ada⁽¹⁰⁾. Agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik, maka harus diikuti oleh beberapa hal salah satunya pembuatan SOP, yaitu suatu panduan yang digunakan untuk memastikan kelancaran dari sebuah kegiatan dalam sebuah organisasi atau perusahaan”⁽¹¹⁾.

Dengan diterapkannya SOP yang baik akan sangat berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dengan tidak adanya SOP tersebut, kebanyakan karyawan yang sudah berusia lanjut masih tetap bekerja dengan performa yang semakin menurun, namun perusahaan kesulitan menentukan kapan waktu yang tepat untuk mendorong karyawan tersebut pensiun. Karyawan yang masih tetap bekerja tersebut memiliki masa kerja yang sangat lama sehingga menganggap bahwa tidak seharusnya perusahaan memaksa mereka untuk pensiun, sebab telah mengabdikan cukup lama kepada pekerjaan mereka. Tidak adanya SOP membuat manajemen sulit membuat keputusan strategis yang berhubungan dengan pensiun.

Untuk memastikan karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar perusahaan, diperlukan suatu sistem yang dapat mengukur dan mengevaluasi kinerja. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja secara adalah *Key Performance Indikator* (KPI). KPI sendiri merupakan salah satu cara dalam mengukur performa dari masing-masing karyawan, serta penanda kunci yang telah cocok dengan ekspektasi ataupun belum ⁽¹²⁾. KPI dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi mana saja karyawan yang berkinerja baik dan buruk. Sehingga langkah-langkah perbaikan dapat segera diambil, selain itu juga dapat digunakan untuk menilai kesiapan pensiun karyawan. Penilaian ini bersifat penting karena karyawan yang tidak produktif lagi dapat segera dipensiunkan tanpa mengganggu operasional perusahaan. KPI terdiri dari beberapa indikator kinerja, dimana merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan ⁽¹³⁾.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek, tergantung pada tujuan dan kebutuhan organisasi. Beberapa aspek yang digunakan untuk menilai karyawan pada divisi sortir antara lain kecepatan menyortir, ketelitian, kemampuan mengikuti prosedur, tidak mengobrol pada proses sortir dan konsentrasi pada tugas. Dari hasil evaluasi kinerja ini, Perusahaan dapat menentukan kesiapan karyawan untuk memasuki masa pensiun. Penerapan KPI diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kinerja setiap karyawan pada divisi sortir, sehingga perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat dalam hal peningkatan kinerja maupun penentuan masa pensiun.

Hal ini juga sejalan dengan tujuan Perusahaan sendiri yaitu untuk meningkatkan efisiensi operasional serta mencapai target produksi yang telah ditetapkan ⁽¹⁰⁾.

Di sisi lain, penentuan *retirement readiness* atau kesiapan pensiun menjadi hal yang paling penting dalam manajemen SDM. Kesiapan pensiun tidak hanya ditentukan oleh usia, tetapi juga oleh faktor kesehatan, kemampuan finansial, serta kinerja karyawan ⁽¹⁴⁾. Di PT. Bumi Pandaan Plastik, banyak karyawan yang sudah mendekati usia pensiun, khususnya pada divisi sortir. Namun, mereka masih tetap bekerja tanpa adanya evaluasi yang jelas mengenai kesiapan untuk pensiun. Sebagian karyawan tidak siap menghadapi masa pensiun, karena dianggap sebagai pemutus kegiatan rutin yang dijalannya selama bertahun-tahun. Selain itu, masa pensiun selalu dianggap sebagai masa yang tidak menyenangkan karena menurunnya penghasilan dan hilangnya wewenang yang dimilikinya (*post-power syndrome*) ⁽¹⁵⁾. Proses transisi menuju pensiun harus dipersiapkan dengan baik, karena tidak hanya berdampak pada individu karyawan, tetapi juga pada produktivitas dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, karyawan mengalami penurunan produktivitas dalam menyelesaikan tugas di divisi sortir. Oleh karena itu keputusan untuk pensiun tidak hanya diukur dari segi usia melainkan dari segi kinerja dan kesehatan mereka. Penentuan *retirement readiness* dapat memastikan bahwa karyawan yang sudah siap memasuki masa pensiun diberikan transisi yang lancar, sedangkan karyawan yang memiliki

produktivitas tinggi dapat terus berkontribusi bagi perusahaan. Hal ini mengatasi atas akan terjadinya stagnasi dalam struktur organisasi, di mana karyawan yang lebih muda dan produktif tidak memiliki kesempatan untuk menempati wewenang jobdesk tersebut. Namun, pada divisi sortir di mana bila terdapat karyawan yang dipensiunkan, kemungkinan kecil atau tidak ada yang menempati jabatan mereka, sebab hanya memerlukan sedikit orang bahkan bisa dikerjakan menggunakan mesin.

Dalam konteks PT. Bumi Pandaan Plastik, penting bagi perusahaan untuk segera menerapkan evaluasi KPI guna menentukan kesiapan pensiun karyawan. Dengan demikian, Perusahaan dapat melakukan transisi SDM yang lebih baik, dimana karyawan yang sudah tidak produktif dapat dipensiunkan, sehingga kegiatan produksi dapat berjalan secara efisien

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan di divisi sortir PT. Bumi Pandaan Plastik menggunakan KPI sebagai dasar untuk menentukan *retirement readiness* mereka. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam perencanaan pensiun yang lebih baik dan manajemen SDM yang lebih efektif, sehingga masalah produktivitas dapat diatasi dan kualitas produksi perusahaan semakin unggul.

B. Identifikasi Masalah

Seiring dengan perkembangan dan tantangan yang dihadapi oleh PT. Bumi Pandaan Plastik, khususnya pada divisi sortir, beberapa permasalahan mulai

muncul terkait penurunan produktivitas dan kualitas produksi. Beberapa isu utama yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya evaluasi kinerja yang efektif
2. Kurangnya kebijakan pensiun yang jelas

C. Rumusan Masalah

Dari identifikasi tersebut maka peneliti dapat merumuskan pertanyaan penelitian

1. Bagaimana kinerja karyawan divisi sortir PT. Bumi Pandaan Plastik yang diukur melalui KPI?
2. Apakah terdapat hubungan antara kinerja karyawan divisi sortir dengan usia mereka?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan pensiun pada karyawan divisi sortir yang diukur menggunakan metode evaluasi CIPP?
4. Kebijakan apa yang sebaiknya diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja divisi sortir dan kesiapan mereka dalam menghadapi masa pensiun?

D. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk

1. Mengevaluasi efektivitas penggunaan KPI dalam mengukur kinerja karyawan divisi sortir
2. Menganalisis hubungan antara kinerja karyawan dengan usia dan kesiapan pensiun

3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan pensiun karyawan divisi sortir menggunakan metode CIPP
4. Memberikan rekomendasi kebijakan kepada perusahaan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan kesiapan menghadapi masa pensiun.

E. Manfaat penelitian

1. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi PT. Bumi Pandaan Plastik dalam mengambil keputusan terkait pengelolaan SDM terutama dalam hal pengembangan sistem KPI, kebijakan pensiun dan pemahaman yang lebih baik tentang kinerja karyawan dalam mempersiapkan masa pensiun mereka.

2. Manfaat akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai penerapan evaluasi kinerja berbasis KPI menjadi bekal untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan evaluasi program dalam organisasi.

F. Batasan penelitian

1. Subjek penelitian

Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Bumi Pandaan Plastik yang ada di divisi sortir.

2. Model evaluasi

Penelitian ini menggunakan model evaluasi Context, Input, Process and Product (CIPP) sebagai kerangka dasar untuk menganalisis.

3. Lingkup waktu

Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan. Dari tanggal 8 Juli hingga 8 November.

4. Metode pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara.

