

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Semakin berkembangnya dunia usaha, menjadikan perusahaan semakin memiliki arti penting dalam perekonomian. Dengan perkembangan tersebut tentu saja akan menuntut perubahan- perubahan yang cukup berarti dalam perusahaan. Persaingan yang cukup ketat menyebabkan masing-masing perusahaan harus memiliki keunggulan-keunggulan tersendiri agar dapat tetap bertahan. Disinilah peranan manajemen sangat menonjol, karena perlu keahlian khusus dalam manajemen untuk bisa menggabungkan serta mengelola semua faktor-faktor produksi yang terkandung dalam perusahaan dan menjadikannya lebih unggul dari perusahaan lain.

Adapun begitu banyak definisi tentang manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli dan pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada satu pokok pemikiran yaitu manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa semakin banyak orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar peranan manajemen. Ada berbagai bidang dalam manajemen seperti manajemen produksi, manajemen pemasaran dan sebagainya. Termasuk juga didalamnya manajemen sumber daya manusia. Gary Dessler mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (Manajemen Sumber Daya Manusia, 1997 : 2) sebagai berikut:

Kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Jadi dalam hal ini manusia menempati posisi yang paling sentral dalam kehidupan organisasi, dalam arti bahwa keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi mencapai tujuannya pada analisa terakhir ditentukan oleh unsur manusia didalamnya. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia ini harus dilakukan dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal dari para karyawannya.

Pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, setelah karyawan-karyawan direkrut dan mulai bekerja pada perusahaan maka langkah selanjutnya adalah menilai kinerja mereka yang nantinya bertujuan memotivasi, meningkatkan kinerja, dan merencanakan pengembangan karier mereka. Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang hasil kerja mereka. Hasil penilaian prestasi kerja karyawan tersebut dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kerja mereka.

Jadi pada dasarnya penilaian kinerja adalah alat untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaannya memenuhi standar–standar sekarang dan akan meningkat sepanjang waktu. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap

disebabkan oleh ketidakpastian-ketidakpastian diseputar sistem penilaian kinerja. Pada intinya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai untuk menverifikasi bahwa individu-individu mengelola kinerja mereka. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu dan umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi.

Namun sebaliknya jika penilaian kinerja tidak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka akan menurunkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Menurut Alex S. Nitisemito (manajemen Personalia, 1996 : 96) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan menurunnya produktivitas kerja karyawan, produktivitas menjadi rendah sehingga akan merugikan perusahaan. Penilaian kinerja yang tidak dilakukan dengan sebaik-baiknya akan menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai serta turunnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan hilangnya pengharapan mereka atas penghargaan terhadap prestasi kerja mereka. Karena pada dasarnya manusia bekerja selain untuk mendapatkan penghasilan juga untuk mendapatkan pengakuan atas prestasi yang telah mereka capai. Hal ini sesuai dengan teori Hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam buku perilaku

Organisasi dan Psikologis Personalialia (Kenneth N. Wexley & Gary A. Yuki,1992 : 102), yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Kebutuhan Keamanan
3. Kebutuhan Berkelompok
4. Kebutuhan Penghargaan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Dari teori tersebut nampak jelas bahwa penghargaan dan aktualisasi termasuk hal yang mendasar yang menjadi kebutuhan setiap manusia.

PT. Trakindo Utama adalah agen tunggal *Caterpillar* , pembuat alat-alat berat, mesin diesel dan genset, merek produk yang terkenal kualitasnya di dunia. Jajaran produknya meliputi *Track Type Tractor, Hydaraulic Excavator, Wheel Loader, Off-highway Truck, Articulated Truck, Motor Grader, Scaper, Compactor, Paving Eguipment,* Motor Penggerak Industri, Mesin perkapalan serta mesin Diesel pembangkit tenaga listrik. Sejak tahun 1970, hingga kini PT. Trakindo Utama telah berkembang dengan pesat, didukung oleh lebih dari 44 kantor cabang yang tersebar di seluruh Nusantara. Selain fasilitas pelayanan servis, penyediaan suku cadang yang serba lengkap juga ditunjang dengan dukungan purna jual produk yang sangat handal. PT. Trakindo Utama dengan misinya sebagai *Customer Service company* dimana kepuasan pelanggan merupakan orientasinya, siap melayani pelanggan secara profesional sesuai kebutuhan masing-masing aktivitas usaha di sektor-sektor Pertambangan, Konstruksi, Kehutanan/ Pertanian maupun sektor energi dan industri. Untuk

mendukung misi tersebut PT. Trakindo Utama menyadari sepenuhnya bahwa karyawan merupakan motor penggerak yang sangat berperan. Oleh karena itu PT. Trakindo Utama telah melaksanakan proses penilaian kinerja sebagai suatu bentuk kepedulian dan kewajiban dari perusahaan.

PT. Trakindo Utama memiliki tiga *department* utama yang menunjang kegiatan operasionalnya yaitu *Marketing Department*, *Service Department*, dan *Parts Department*. *Marketing Department* merupakan divisi yang melakukan penjualan alat-alat berat beserta suku cadangnya. Sedangkan *Service* dan *Parts Department* adalah divisi yang bertanggung jawab terhadap layanan purna jualnya. Dalam menunjang kegiatan sehari-hari maka *Service Department* mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan pelayanan agar kepuasan pelanggan dapat terpenuhi. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa baik itu sebagai distributor alat-alat berat maupun penyediaan suku cadang beserta layanan purna jualnya maka orientasi pasarnya adalah kepuasan pelanggan. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap mampu bersaing dalam memberikan yang terbaik bagi pelanggan. ✓

Semakin berkembangnya teknologi, maka persaingan pun semakin ketat karena setiap perusahaan berlomba-lomba untuk mengeluarkan produknya yang terbaik agar dapat bertahan dipasaran. Dan sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang hendaknya diperlakukan sebagai partner usaha, sehingga mereka akan ikut merasa memiliki perusahaan. Dan salah satu cara untuk menumbuhkan rasa memiliki tersebut dengan memberikan perhatian dan penghargaan atas prestasi kerja yang telah mereka capai serta memberikan

umpan baliknya. Hal ini dilakukan dengan melaksanakan penilaian kerja bagi para karyawan tersebut. Diharapkan penilaian ini akan lebih meningkatkan motivasi, kinerja serta rencana pengembangan karier yang tepat sasaran.

Pada dasarnya penilai adalah jabatan yang mengangkat dan memberhentikan karyawan yang dinilainya. Namun pada perusahaan-perusahaan besar hal ini cukup menyulitkan para pejabat tersebut jika jumlah karyawan yang dibawahinya cukup banyak. Hal ini sesuai dengan “ *Span of Control* ” yaitu kemampuan pengawasan seseorang terbatas menyebabkan setiap pejabat pada umumnya hanya mampu mengawasi/ mengurus dan menilai sekitar 20-30 karyawan (Jhon Soeprihanto, 200 : 29). Melihat kondisi ini maka penilaian dapat dilimpahkan kepada pejabat yang berada setingkat bawahannya.

Hal ini telah dilaksanakan oleh *Service Department* dimana para mekanik dinilai oleh *foreman* sebelum diteruskan kepada *Service Manajer* sebagai atasan langsung. Namun tak jarang penilaian dilakukan langsung oleh *Service manajer* sebagai pimpinan di *Service Department*.

Bagi karyawan *level non supervisor*, *Service Departemen* melaksanakan penilaian sekali setahun yaitu bulan November-Desember. Sedangkan bagi karyawan level supervisor diadakan dua kali setahun yaitu bulan Juni dan bulan November-Desember. Meskipun ini memadai untuk keseluruhan karyawan namun bagi karyawan *Field Service* penilaian formal saja tidaklah cukup karena seringnya mereka berada diluar kantor, sehingga kinerja tidak dapat diawasi hanya dengan satu waktu tertentu. Salah satu bentuk formulir penilaian penampilan yang paling tua dan paling sering digunakan adalah *rating scale*. Metode ini

memerlukan penilaian untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi. Formulir dilengkapi dengan mengecek tanggapan yang paling tepat untuk setiap penampilan. Tanggapan dapat diberi nilai menarik untuk memungkinkan dihitungnya nilai rata-rata dan diperbandingkan bagi setiap pekerja.

Kelebihan metode ini tidak mahal untuk dikembangkan dan dilaksanakan, para penilai membutuhkan sedikit waktu dan sedikit latihan untuk melengkapi formulir tersebut, dan ini diterapkan bagi sebagian besar pekerja dalam perusahaan. Kelemahannya pun banyak, seperti terjadinya kesulitan dalam menentukan kriteria yang sesuai dengan pelaksanaan pekerjaan. Kriteria spesifik yang penting sering diabaikan, agar sebuah formulir dapat digunakan pada berbagai jenis pekerjaan, sering terjadi juga adanya kesulitan dalam mengidentifikasi kriteria yang sesuai dengan pelaksanaan pekerjaan. Kriteria spesifik yang penting sering diabaikan, agar sebuah formulir dapat digunakan pada berbagai jenis pekerjaan, sering terjadi juga adanya kesulitan dalam mengidentifikasi kriteria prestasi kerja sehingga formulir akan berisi faktor-faktor kepribadian yang tidak/kurang sesuai. Akibat dari itu semua maka arti penilaian yang objektif cenderung turun/berkurang.

Penilaian dilaksanakan 2 kali setahun untuk *level manajerial* yaitu pada bulan November-Desember dan setahun sekali dalam operasional yaitu bulan November-Desember. Hal ini berlaku untuk semua *department* termasuk juga *Service department*.

Formulir yang digunakan *Service Department* untuk menilai kinerja karyawannya juga berbentuk *Rating Scale*, dimana prestasi kerja karyawan dikelompokkan berdasarkan skala penilaian dari yang tertinggi sampai terendah.

Kategori-kategori tersebut adalah :

1. Peraih Utama / *High Performer*

Yaitu pencapaian hasil-hasil jauh diatas yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

2. Peraih / *Performer*

Yaitu mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

3. Meningkat / *Developing*

Yaitu mencapai sebagian besar hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dan meningkat secara baik.

4. Penyerta / *Contributor*

Yaitu mencapai sebagian besar tapi tidak semua hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

5. Penyerta Terbatas / *Marginal Contributor*

Yaitu tidak mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

Namun kriteria-kriteria yang dinilai tidak mencakup semua aspek yang dibutuhkan oleh karyawan *Field Service*, hal ini dari hasil kuesioner yang disebar, 100% responden menyatakan bahwa perlu dilakukan perbaikan pada kriteria-kriteria penilaian (lampiran 2).

Walaupun sulit menentukan kriteria yang dapat diterapkan disemua bidang pekerjaan, namun dapat ditentukan sejumlah karakteristik yang harus dimiliki kriteria agar bermanfaat bagi penilaian kinerja (Henry Simamora, 1998 : 445).

Karakteristik tersebut yaitu :

1. Kriteria yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
2. Kriteria yang baik haruslah mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan

Kriteria yang baik haruslah dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Pelaksanaan penilaian kinerja menjadi dasar bagi *Service Department* untuk melaksanakan program merupakan program pengembangan karyawan yang dilaksanakan untuk karyawan teknisi. Setelah penilaian kinerja dilakukan maka karyawan yang mendapat rating diatas Peraih akan diikutsertakan pada pelaksanaan Program TDP. Namun sebaliknya karyawan yang tidak memenuhi syarat harus menunggu untuk pelaksanaan berikutnya serta memperbaiki hasil penilaian kinerja pada tahun berikutnya.

Keputusan personalia mengenai kenaikan gaji, pelatihan, promosi dan lainnya diambil setelah melihat hasil dari program TDP ini. Setelah seseorang teknisinya dinyatakan lulus pada program ini maka dia akan mendapatkan kenaikan gaji. Dan akhir tahun pada saat penilaian dilakukan kembali dia akan mendapatkan kenaikan bersama karyawan berprestasi lainnya. Demikianlah tidak menutup kemungkinan seorang teknisi mendapatkan gaji 2 kali dalam setahun. Hal ini dilakukan perusahaan agar kebutuhan para teknisi tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung. Jika penilaian kinerja tersebut

dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan akan tetapi program TDP ini dilaksanakan oleh suatu tim yang telah dibentuk oleh perusahaan.

Mengingat pentingnya masalah penilaian kinerja dalam rangka membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, maka penulis terdorong untuk membahas masalah ini dalam pembahasan skripsi dengan judul:

“ Pelaksanaan Penilaian kinerja Karyawan Terhadap Karyawan Bagian Teknisi Pada PT. Trakindo Utama Cabang Palembang”.

B. Perumusan masalah.

PT. Trakindo Utama menyadari bahwa teknologi yang tinggi harus diimbangi dengan tenaga kerja yang handal. PT. Trakindo Utama dengan program pengembangan sumber daya manusianya senantiasa melakukan peningkatan terhadap kinerja dan ketrampilan dari karyawannya khususnya para mekanik yang nantinya akan berhubungan langsung dengan *customer*. Dan salah satu bentuknya adalah sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara professional dengan dukungan dari konsultan asing yang sengaja dipekerjakan.

Dari gambaran umum diatas, kita mengetahui bahwa penilaian kinerja merupakan suatu hal mendasar yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan. Karena itu, penulis ingin mengemukakan masalah tentang:

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Trakindo Utama cabang Palembang.
2. Bagaimana akibat penilaian kinerja pada PT. Trakindo Utama cabang Palembang



C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian.

1. Tujuan Penelitian.

1. Untuk melihat cara pelaksanaan penilaian kinerja yang sesuai dengan kondisi kerja karyawan bagian teknisi PT. Trakindo Utama cabang Palembang.
2. Untuk mengetahui akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Trakindo Utama cabang Palembang.

2. Manfaat Penelitian.

Diharapkan nantinya penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang berkinerja baik, khususnya bagi PT. Trakindo Utama cabang Palembang.

D. Metodologi Penelitian.

1. Objek Penelitian.

Penelitian dilakukan dalam lingkungan mikro PT. Trakindo Utama cabang Palembang yaitu bagian Teknisi dipilihnya PT. Trakindo Utama sebagai objek penelitian adalah karena keberhasilan PT. Trakindo Utama sebagai salah satu perusahaan besar yang eksis dalam menjual alat-alat berat serta suku cadangnya dengan dukungan lebih dari 44 kantor cabang yang tersebar diseluruh nusantara. Keberhasilan ini tentu saja ditunjang oleh sumber daya manusianya yang berkualitas, khususnya karyawan pada bagian teknisi sebagai ujung tombak perusahaan dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen.

2. Jenis Data yang digunakan

Data yang dapat dikumpulkan akan dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

1. Data Primer.

Adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa wawancara atau hasil pengisian kuesioner (daftar pertanyaan) yang disebarakan pada anggota *sample*, gambaran umum perusahaan PT. Trakindo Utama Palembang, dan metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Yaitu pengumpulan data dengan mempelajari masalah yang berhubungan dengan objek yang diteliti serta bersumber dari buku-buku pedoman, *literature*, bulletin, dan laporan perusahaan yang berhubungan dengan yang dianalisis. Data sekunder yang digunakan penulis dalam penelitian ini berupa struktur organisasi, catatan dokumen tentang metode penilaian kinerja, dan catatan hasil kinerja karyawan.

3. Metode Pengumpulan Data.

Untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan maka penulis menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Wawancara (*Interview*).

Yaitu dengan melaksanakan wawancara / tanya jawab secara langsung dengan karyawan-karyawan yang bersangkutan.

2. Kuesioner (*Question*)

Yaitu dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang telah disusun secara sistematis kepada para responden.

4. Populasi dan Sampel.

Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Trakindo Utama cabang Palembang, penulis mengambil 15 karyawan dari 38 orang karyawan.

5. Teknis Analisa

Adapun teknik analisa yang digunakan adalah Metode deskriptif kuantitatif yaitu analisis yang digunakan data yang dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya untuk data yang bisa diukur yang telah dinyatakan dalam bentuk standar. Berupa analisa kuesioner dengan metode tabulasi silang untuk jawaban kuesioner yang disebarkan pada responden/karyawan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan pengertian manajemen sumber daya manusia, pengertian penilaian prestasi kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kinerja, penilaian prestasi kinerja, pelaksanaan penilaian prestasi kinerja, sistem penilaian prestasi kinerja, siapa melakukan penilaian prestasi kinerja, metode-metode penilaian prestasi kinerja, dan dampak sistem penilaian,

BAB III KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menerangkan sejarah dan perkembangan singkat perusahaan, Aktivitas Perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas, pelaksanaan penilaian kinerja.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran dari peneliti bagi perusahaan.