

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan terdiri dari individu –individu, yaitu karyawan dari semua jenjang sampai pimpinannya. Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu-individu itu. Kalau setiap individu dapat memperbaiki kinerja diri masing-masing, kemungkinan besar kinerja perusahaan akan meningkat pula. Efektivitas sebuah organisasi tergantung pada efektivitas karyawan-karyawannya.

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, perusahaan perlu di topang dengan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang memenuhi kualitas dan kuantitas serta kondisi yang sesuai.

Manajemen sumber daya manusia menurut Henry Simamora (1999 : 3) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Pembinaan dan pengembangan terhadap para karyawan adalah usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karena kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengerjakan tugas

dan tanggungjawabnya. Kemampuan seseorang dapat dipengaruhi oleh pelatihan yang diterimanya. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan kinerja karyawan maka perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para karyawan. Karyawan disodori umpan balik positif dan imbalan atas kinerja yang baik serta diarahkan bagaimana memperbaiki kinerja yang masih kurang baik.

Hampir semua perusahaan di seluruh Indonesia memiliki standar kinerja yang harus di capai oleh karyawan mereka. Perusahaan harus melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya, jika ingin tetap hidup dan menang dalam persaingan bisnis.

Penilaian kinerja menurut Henry Simamora (1999 : 416) merupakan proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode atau waktu tertentu. Sedangkan T. Hani Handoko (1999 : 135) mengemukakan penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja adalah proses pengelompokkan karyawan ke dalam kelompok kinerja tertentu. Ada perusahaan yang membaginya dalam kelompok kinerja : Baik – Cukup – Kurang – Buruk. Ada pula yang membaginya dalam kelompok kinerja : A – B – C – D. Pengelompokkan tersebut diperlukan untuk memudahkan perusahaan melakukan

pembinaan, pengembangan, pemberian *reward* atau sanksi yang tepat sesuai dengan posisi karyawan dalam kategori masing-masing.

Dengan adanya sistem penilaian prestasi kerja karyawan akan memberikan informasi bagi karyawan sendiri mengenai kualitas pekerjaannya dan sebagai alat pendorong untuk memacu motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta bagi perusahaan diharapkan selain dapat meningkatkan produktivitas karyawan juga dapat memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat dalam melawan perusahaan lokal maupun global.

PT Arta Boga Cemerlang merupakan perusahaan distributor yang bergerak di bidang *consumer good, food and beverage*. Sebagai perusahaan bisnis, PT Arta Boga Cemerlang menyadari arti dan nilai sumber daya manusia sebagai faktor sentral untuk mencapai tujuan dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen PT Arta Boga Cemerlang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya adalah dengan penilaian prestasi kerja karyawan, yang mana dengan penilaian tersebut karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Perusahaan sekarang ini menggunakan sistem diferensiasi karyawan dalam menilai prestasi kerja karyawannya. Sistem penilaian prestasi kerja karyawan ini mulai digunakan pada awal tahun 2002. Sebelumnya perusahaan tidak pernah mengadakan konsep dan sistem penilaian yang baku, hasil penilaian kinerja belum dikaitkan dengan sistem imbal jasa dan sanksi yang tepat sehingga timbul persepsi di kalangan karyawan bahwa manajemen perusahaan belum

bertindak sebagaimana seharusnya dalam menerapkan kebijakan kenaikan gaji dan promosi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti diferensiasi – salah satunya – adalah proses pembedaan hak dan kewajiban warga masyarakat berdasarkan perbedaan usia, jenis kelamin, dan pekerjaan. Dalam konteks perusahaan, diferensiasi dapat diartikan sebagai proses pembedaan karyawan berdasarkan potensi dan kinerjanya ke dalam kategori 10:20:70 serta berkaitan dengan hak dan kewajiban apa yang harus diterima dan dilaksanakannya.

Berdasarkan pengamatan dan informasi dari PT Arta Boga Cemerlang diferensiasi dilakukan melalui proses seleksi. Seleksi adalah kegiatan penyaringan atau pemilihan untuk mendapatkan yang terbaik. Komponen yang dinilai oleh perusahaan terhadap para karyawannya yaitu melalui penilaian potensi dan kinerjanya. Hasil diferensiasi dikelompokkan per level (I – IV) per wilayah (Palembang, Lampung, Jambi, dan Bengkulu) dan di ranking sebagai berikut :

- Dari nilai terendah sampai 10 % = kelompok hijau

Yaitu kelompok yang tidak memiliki potensi dan kinerja yang baik dan tidak memberikan kontribusi kepada perusahaan, sehingga perusahaan menerapkan sanksi pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan yang termasuk kelompok ini.

- Dari nilai tertinggi sampai 20 % = kelompok merah

Yaitu orang-orang yang memiliki potensi dan kinerja tinggi dan memberikan kontribusi besar kepada perusahaan. Kebijakan yang diterapkan yaitu berupa pemberian reward dan promote.

- Sisanya masuk kategori 70 % = kelompok kuning

Yaitu kelompok yang berperan bagi keberhasilan operasional perusahaan. Kebijakan perusahaan dalam penanganan kelompok vital ini berupa pembinaan atau pemberian training.

Bila komposisi tidak mencapai kategori 10:20:70 maka dilakukan ranking ulang dengan memprioritaskan nilai potensi (4 E + P).

Uraian mengenai faktor penilaian potensi (4 E + P) dan kinerja yang digunakan sebagai berikut :

Potensi

- *Energy* : Apakah seseorang mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi ?
- *Energize* : Apakah seseorang mampu memotivasi diri dan lingkungan kerjanya dalam mencapai tujuan bersama ?
- *Edge* : Apakah seseorang mampu atau berani mengambil keputusan secara tepat ?
- *Execute* : Apakah seseorang telah melakukan dan memastikan pekerjaan selesai secara tuntas dan berhasil ?
- *Passion* : Apakah seseorang dalam bekerja mempunyai tekad untuk berbuat lebih ? Dan apakah seseorang peduli dan mau membantu menyelesaikan masalah orang lain ?

Kinerja

Kinerja berkaitan dengan prestasi kerja seseorang, artinya hasil apa yang telah dicapai dari pekerjaan yang telah dikerjakannya.

Sistem diferensiasi ini diterapkan pada setiap level karyawan tetap dan karyawan masa percobaan. Cara memberikan penilaian terhadap potensi dan kinerja seorang karyawan yaitu dengan memberikan score masing-masing faktor kurang berarti scorenya 1, cukup berarti scorenya 2, dan baik berarti scorenya 3. Hasil diferensiasi 4E + P dan kinerja menentukan posisi seseorang berada dalam kelompok merah, kuning, atau hijau.

Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membangun karyawan yang berdisiplin : manusia yang disiplin, memiliki pemikiran yang disiplin dan melakukan tindakan yang disiplin dalam interaksi kerja, dan untuk meningkatkan secara terus menerus tingkat potensi dan kinerja sumber daya manusia perusahaan secara keseluruhan, serta membangun tim bintang dari setiap unit bisnis dan untuk memenangkan persaingan bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat adanya masalah-masalah seperti kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi karyawan belum disesuaikan dengan spesifikasi jabatan masing-masing karyawan, hal ini terlihat dari faktor penilaian potensi dan kinerja yang digunakan masih bersifat umum sehingga sulit dan tidak selalu tepat dalam menilai prestasi kerja karyawan, dan adanya sanksi pemutusan hubungan kerja pada karyawan yang termasuk kelompok 10%(hijau) sehingga mengakibatkan tingkat *turn over* karyawan tinggi. Tingkat perputaran karyawan yang cenderung tinggi dapat dilihat dari data jumlah karyawan yang keluar pada tahun 1999 sampai dengan bulan Maret 2003 berikut ini :

1. Tahun 1999 berjumlah 1 orang

2. Tahun 2000 berjumlah 1 orang
3. Tahun 2001 berjumlah 2 orang
4. Tahun 2002 berjumlah 7 orang
5. Januari 2003 sampai dengan Maret 2003 berjumlah 7 orang

Sedangkan jumlah rata-rata karyawan per tahun sebanyak 68 orang. Dari data diatas bila dinyatakan dalam rumus untuk melihat tingkat perputaran karyawan maka diperoleh rumus (Husein Umar, 1990 : 149) sebagai berikut :

$$\text{Turn over} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Rata-rata karyawan}}$$

Berikut ini penyajian dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 1.1

Perputaran karyawan pada PT Arta Boga Cemerlang cabang Palembang

No	Tahun	Jumlah karyawan	keluar	Turn over
1	1999	60	1	1,47 %
2	2000	60	1	1,47 %
3	2001	72	2	2,94 %
4	2002	75	7	10,29 %
5	Januari-Maret 2003	75	7	10,29 %

Sumber : PT. Arta Boga Cemerlang Palembang

Dari tabel diatas tingkat *turn over* karyawan mulai tinggi pada tahun 2002 dan 2003 hal ini terjadi seiring dengan mulai berlakunya sistem diferensiasi karyawan. Dengan tingkat *turn over* yang tinggi tersebut banyak karyawan menilai keputusan perusahaan untuk menerapkan sanksi PHK sebesar 10% dari

total jumlah karyawan adalah kurang bijaksana, sehingga banyak karyawan yang merasa resah dan kurang setuju dengan adanya sistem sanksi tersebut.

Berdasarkan latar belakang diatas sehingga penelitian ini diberi judul “ Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Arta Boga Cemerlang Palembang “.

B. Perumusan Masalah

Sebagaimana diketahui bahwa pada umumnya suatu perusahaan pasti menghadapi berbagai masalah, dimana masalah-masalah tersebut harus diatasi guna mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan pada PT Arta Boga Cemerlang, maka permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Karyawan merasa resah karena adanya sistem sanksi pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan yang termasuk kelompok hijau sebesar 10% dari total jumlah karyawan yang ada.
2. Karena adanya keresahan karyawan maka menimbulkan menurunnya semangat, gairah, dan efektivitas kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari identifikasi masalah diatas, dapat disimpulkan masalah utamanya yaitu adanya keresahan karyawan terhadap sistem sanksi dalam penilaian prestasi kerja karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui kebijakan apa yang harus diambil oleh perusahaan dalam usaha menghilangkan keresahan karyawan yang ditimbulkan oleh adanya sanksi dalam sistem penilaian prestasi kerja karyawan pada PT Arta Boga Cemerlang Palembang.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

- a. Memberi masukan pada PT Arta Boga Cemerlang mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan
- b. Memberi masukan bagi perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan

2. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis dalam bidang penelitian dalam rangka menyusun karangan ilmiah sekaligus sebagai suatu catatan atau praktek yang berguna dalam menerapkan teori dan pengetahuan yang di dapat selama ini khususnya bidang sumber daya manusia.

3. Bagi pihak lain

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian dalam bidang dan permasalahan yang sama.

E. Metode Penelitian

Adalah suatu kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisis yang dilakukan dengan teknik-teknik pengumpulan data.

1. Lokasi penelitian

PT Arta Boga Cemerlang terletak di jalan R.E Martadinata no. 1213 Palembang.

2. Subjek dan objek penelitian

Subjek penelitian adalah pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan pada PT Arta Boga Cemerlang Palembang. Sedangkan objek penelitiannya adalah karyawan yang bekerja pada PT Arta Boga Cemerlang Palembang.

3. Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui :

- a. Survey yaitu dengan cara mengumpulkan data-data dari sumber tertulis yang diberikan perusahaan seperti laporan, catatan-catatan lainnya yang dapat dijadikan data dalam penulisan skripsi ini.
- b. Wawancara yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan terhadap pihak-pihak yang bersangkutan dalam perusahaan untuk memperoleh data yang diperlukan.
- c. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan tertulis yang dikembangkan dari penjabaran variabel dan berfungsi sebagai alat penggali informasi dari responden. Dalam menentukan responden sebagai *sample* digunakan *simple random sampling* (sampling acak sederhana). Jumlah karyawan dan staf pada PT

Arta Boga Cemerlang Palembang sekarang adalah 75 orang, yang akan diambil sebanyak 40 orang atau sebesar 53,33 % sebagai *sample*.

- d. Analisis kepustakaan yaitu teknik pengumpulan teori-teori yang diambil dari buku-buku yang ada di perpustakaan.

4. Teknik analisis data

Untuk menganalisis permasalahan yang ada pada PT Arta Boga Cemerlang dilakukan dengan menggunakan teknik yaitu :

a. Kuantitatif

Teknik analisis kuantitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Digunakan teknik persentase dengan alat bantu untuk mengolah data dan menyederhanakan perhitungan kuesioner.

b. Kualitatif

Teknik analisis kualitatif yaitu suatu penelitian yang menggunakan data berbentuk kata, kalimat, skema, atau gambar. Metode ini digunakan untuk menilai sistem penilaian prestasi kerja dan merumuskan unsur-unsur yang menunjang sistem penilaian prestasi kerja yang digunakan pada PT Arta Boga Cemerlang.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab, dimana masing-masing bab terbagi dalam beberapa sub-sub.

Bab I PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai apa yang menjadi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dianalisis, meliputi pengertian-pengertian dan pendapat dari para ahli manajemen untuk menunjang skripsi agar menjadi lebih ilmiah, seperti definisi dari penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, jenis-jenis kriteria penilaian kinerja, macam-macam metode penilaian kinerja, kegiatan dan proses penilaian kinerja dan siapa saja yang dapat melakukan penilaian kinerja.

Bab III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Mengemukakan keadaan umum PT Arta Boga Cemerlang, sejarah singkat PT Arta Boga Cemerlang, struktur organisasi, pembagian tugas dan kegiatan sistem penilaian prestasi kerja karyawan.

Bab IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Merupakan pembahasan yang menganalisis masalah-masalah dalam perusahaan dan jalan keluar yang dapat diterapkan.

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN

Terdiri dari kesimpulan dan saran yang merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi ini. Kesimpulan mencakup inti dari hasil

penulisan skripsi, sedangkan saran merupakan kemungkinan yang dapat ditempuh oleh perusahaan guna mengatasi masalahnya.