

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Seiring perkembangan zaman, perusahaan-perusahaan dituntut untuk lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan manajemennya. Sistem manajemen yang efektif dan efisien berdampak pada pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan. Perusahaan-perusahaan dengan pengelolaan manajemen yang baik akan lebih bertahan dibandingkan perusahaan tanpa pengelolaan manajemen yang baik, mengingat di era globalisasi saat ini persaingan untuk mendapatkan pasar sangatlah ketat. Kesadaran akan kondisi ini mendorong perusahaan untuk membuat sistem manajemen yang efektif dan efisien. Sistem manajemen ini akan berpengaruh pada pencapaian perusahaan sekaligus menentukan posisi perusahaan diantara kompetitornya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi salah satu faktor utama dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dalam perusahaan yang secara langsung menangani faktor manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Manajemen sumber daya manusia menjadi bagian utama dalam sebuah perusahaan karena keberlangsungan seluruh aktivitas dalam perusahaan itu sendiri melibatkan manusia. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan menghasilkan manusia yang kompetitif dan berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi faktor penting terjaminnya kualitas sumber daya manusia serta produktivitas tenaga kerja. Pada sebuah perusahaan, kinerja karyawan atau tenaga kerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sistem penilaian kinerja karyawan (Dhewi et al. 2006). Kinerja karyawan akan lebih meningkat dengan adanya sistem penilaian yang efektif begitupun sebaliknya, sehingga sistem penilaian tidak hanya memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melainkan juga pengaruh negatif bergantung dari pelaksanaannya.

Sistem penilaian kinerja merupakan salah satu cara organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan karena hal ini dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan yang lebih baik dapat tercapai. Menurut Harris (1994) proses penilaian merupakan cara terbaik untuk memotivasi dan

menghargai bawahan. Sistem penilaian kinerja karyawan secara tidak langsung meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari karyawan untuk memperoleh *reward* dari prestasi yang diperolehnya, hal ini berdampak pada kinerja karyawan yang lebih baik. Daoanis (2012) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa sistem penilaian dimanfaatkan untuk mengetahui kontribusi individu dan kinerja terhadap sasaran organisasi. Penjelasan Daoanis tersebut menjelaskan pentingnya penerapan sistem penilaian kinerja karyawan untuk mengukur kinerja dari karyawan itu sendiri dan menjamin pelaksanaan tugas sejalan dengan tujuan organisasi.

Sistem penilaian kinerja harus dilaksanakan secara adil dan objektif serta harus dipahami oleh karyawan sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri (Dhewi et al. 2006). Pentingnya sistem penilaian kinerja dalam sebuah organisasi mengharuskan pelaksanaannya dilakukan secara efektif. Karyawan perlu dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan dan memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk pengembangan karyawan itu sendiri. Dessler (2013) dalam bukunya menjelaskan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian yang efektif mensyaratkan bahwa supervisor menetapkan standar kinerja dan mengharuskan karyawan menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Pernyataan Dessler tersebut mendukung pernyataan dari peneliti-peneliti terdahulu lainnya dimana sistem penilaian kinerja ditujukan untuk mengevaluasi kinerja dari karyawan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan pada masa mendatang.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Kotabaru Yogyakarta disingkat PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta. PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta adalah cabang PT. Telkom Indonesia. Perusahaan ini terletak di Jl. Yos Sudarso No. 9, Kota Yogyakarta. Telkom merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia, karena itu kualitas dari sumber daya manusia yang baik sangat dituntut untuk keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

Sebagai perusahaan jasa yang termasuk dalam BUMN, PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta sangat menuntut kinerja yang lebih dari karyawannya. Menjaga

kestabilan kinerja karyawan agar tetap tinggi menjadi salah satu perhatian utama PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta. Salah satu cara PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta menjaga kinerja karyawannya adalah dengan penerapan sistem penilaian kinerja.

Hasil wawancara dengan karyawan PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta menyimpulkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja menuntut karyawan untuk selalu bekerja keras dalam mencapai target output yang merupakan syarat terpenting dalam sistem penilaian kinerja. Hal ini ditambah dengan pelaksanaan tugas yang banyak dan tidak diimbangi dengan kemampuan membuat karyawan merasa cukup terbebani sehingga seringkali mereka harus menambah waktu kerja (lembur) untuk mencapai target output tersebut. Beberapa karyawan menjelaskan alasan mereka untuk terus bekerja keras dan memenuhi semua tuntutan tugas yang diberikan adalah agar penilaian kinerja mereka tinggi dan berharap bisa mendapatkan imbalan yang sesuai. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil *survey* awal sebelum penelitian terhadap 25 karyawan PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta mengenai beberapa faktor yang paling berpengaruh pada kinerja mereka.

Berdasarkan hasil *survey* awal diketahui sebanyak 11 responden (44%) menyatakan bahwa faktor yang paling mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan adalah sistem penilaian kinerja. Sisanya sebanyak 56% dipengaruhi oleh faktor lain yakni motivasi kerja dengan jumlah jawaban 4 responden (16%), faktor lingkungan tempat kerja sebanyak 2 responden (8%), faktor penghargaan sebanyak 3 responden (12%), dan sebanyak 5 responden (20%) memilih faktor beban kerja.

Sistem penilaian kinerja perusahaan telah membawa dampak positif dan negatif terhadap kinerja karyawan (Daoanis, 2012). Sejalan dengan pandangan Daoanis (2012) dan beberapa peneliti lainnya bahwa sistem penilaian kinerja ditujukan untuk menjaga kinerja karyawan namun sistem penilaian kinerja tersebut tidak hanya memiliki dampak positif melainkan juga negatif terhadap kinerja karyawan pada beberapa kasus karena ketidakefektifan pelaksanaannya.

Sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta dilaksanakan untuk menjaga kinerja dari karyawannya. Sistem penilaian yang dilakukan di PT.

Telkom Kotabaru Yogyakarta digunakan sebagai alat ukur prestasi karyawan untuk pengembangan karyawan misalnya promosi, pendidikan dan pelatihan, dan penggajian. Penilaian kinerja karyawan pada PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta dilakukan oleh atasan yang terdiri dari 2 (dua) penilai. Penilai pertama, merupakan atasan langsung dari karyawan yang dinilai, penilai kedua adalah atasan langsung dari penilai pertama. Sistem penilaian ini dilakukan secara *online* dengan tujuan membandingkan target dengan realisasi. Target disepakati bersama antara karyawan dengan atasan yang menilai, sedangkan realisasi merupakan pencapaian kerja dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian akan bernilai negatif apabila target yang sudah ditetapkan tidak sesuai dengan realisasi atau dengan kata lain target lebih besar dari realisasi, begitupun sebaliknya.

Wawancara pendahuluan yang dilakukan terhadap Manajer HR (HRD) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa sistem penilaian PT. Telkom Kotabaru bersifat objektif dan terbuka. Permasalahannya adalah hasil wawancara dengan HRD tersebut berbeda dengan pandangan karyawan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru mengandung unsur subjektivitas karena dipengaruhi juga oleh persepsi atasan, karyawan juga terkadang tidak dilibatkan dalam perumusan sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja terkadang tidak sesuai dengan tugas karyawan, sistem penilaian juga mengakibatkan adanya persaingan antara karyawan dalam mengejar imbalan. Hal ini didasari oleh hasil wawancara pendahuluan terhadap beberapa karyawan.

Masalah-masalah tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan dan mengurangi kepercayaan karyawan terhadap hasil penilaian kinerja. Oleh karena itu, temuan tersebut perlu diteliti lebih lanjut dan dianalisis mengenai penilaian semua karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja di PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta sehingga dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk perbaikan pelaksanaan sistem penilaian kinerja selanjutnya.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sejalan dengan beberapa temuan dan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa keberadaan sistem penilaian kinerja karyawan PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta ditujukan untuk menjaga kinerja karyawan-karyawannya. Kedua, pelaksanaan sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta dinilai efektif oleh HRD namun menurut beberapa karyawan pelaksanaannya tidak

efektif. Hal ini perlu diteliti lebih lanjut dan dianalisis untuk mengetahui penilaian semua karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja saat ini. Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimanakah penilaian karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja di PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis penilaian karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta.
- b. Menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta.

### **1.4. Batasan Masalah**

Pada suatu penelitian ilmiah mempunyai batasan masalah yang bertujuan untuk memberi batasan terhadap ruang lingkup penelitian sehingga hasil penelitian sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Batasan-batasan masalah dalam penelitian ini antara lain:

- a. Pengambilan data dilakukan pada karyawan PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta.
- b. Penelitian ditujukan pada sistem penilaian kinerja karyawan di PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta dan penilaian karyawan terhadap pelaksanaannya.
- c. Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan juga melalui wawancara langsung dengan responden.
- d. Karyawan yang menjadi responden diasumsikan memiliki kemampuan yang sama sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan.

## 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

### a. Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan. Tujuan dari bab ini adalah merumuskan fokus permasalahan yang akan diteliti.

### b. Tinjauan Pustaka dan Dasar Teori

Pada bab ini berisi tentang uraian singkat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh orang lain, yang memiliki persamaan topik. Tujuannya adalah membandingkan penelitian-penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan saat ini. Bab ini juga berisikan dasar teori apa saja yang dipakai dalam penelitian ini.

### c. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian berisi tentang tahap-tahap yang akan dilalui dalam melakukan penelitian ini. Tahap-tahap tersebut dijelaskan dengan uraian dan *flowchart*. Selain itu, pada bagian ini juga akan dijelaskan metode-metode yang digunakan dalam penelitian.

### d. Tinjauan Umum Perusahaan dan Sistem Penilaian Kinerja

Bab ini berisi profil perusahaan, sejarah singkat, kegiatan usaha, visi dan misi, struktur organisasi. Pada bagian ini juga dijelaskan mengenai pelaksanaan sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta.

### e. Analisis Data dan Pembahasan

Bagian ini memuat analisis data menggunakan metode analisis statistika deskriptif dan analisis regresi serta pembahasan hasil penelitian.

### f. Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi ringkasan hasil penelitian yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian serta saran yang diberikan untuk perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.