

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Menurut Hariandja (2002), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, perusahaan selalu berusaha untuk memiliki SDM yang unggul. Sumber daya manusia yang unggul tersebut tentunya harus dikelola dengan baik, agar perusahaan dapat menjalankan usahanya dengan lancar serta dapat dengan mudah mencapai tujuannya melalui sumber daya manusia yang perusahaan miliki.

Meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses input data, pengolahan data, dan penyajian *output* dalam bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran seorang individu dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja (Purnawanto, 2010). Tentunya ide-ide kreatif yang dimiliki oleh seorang individu sangat dibutuhkan pada jaman ini. Jaman dimana semua orang dituntut untuk bisa berpikir dan berperilaku secara kreatif. Kenyataannya saat ini banyak perusahaan yang menuntut karyawannya untuk berperilaku kreatif. Hal tersebut dilakukan karena ide-ide kreatif dan inovatif yang dimiliki oleh para karyawan dapat menunjang kesuksesan perusahaan di masa depan.

Seorang karyawan akan dengan senang hati melakukan pekerjaannya dengan baik jika karyawan tersebut merasakan adanya kepuasan di dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan selalu berusaha untuk membuat para karyawan merasakan kepuasan kerja. Jika karyawan telah merasakan kepuasan kerja maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi, dengan begitu kinerjanya pun akan meningkat.

Ada beberapa hal yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, salah satunya adalah melalui penilaian kinerja. Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui kinerja yang dimiliki karyawan saat ini. Setelah melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan dapat memutuskan tindakan selanjutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan. Tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan dapat berupa tindakan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi ataupun tindakan peningkatan produktivitas guna mencapai tujuan perusahaan yang sesungguhnya.

Terdapat tiga langkah dalam proses penilaian kinerja yaitu: (1) menetapkan standar kerja, (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian), dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan

tujuan membantunya untuk terus berkinerja di atas standar. Perusahaan perlu membuat penilaian kinerja yang efektif, karena penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam mengelola orang. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan ketika ingin membuat penilaian kinerja yang efektif yaitu: menggunakan alat penilaian yang tepat, membuat catatan harian, membuat kesepakatan pada sebuah rencana, dan menjadi penyelia yang adil dan efektif (Dessler, 2015).

Dalam praktiknya penilaian kinerja tidak selalu berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang baik agar karyawan pun dapat puas dengan penilaian kinerja yang ada di dalam perusahaan. Menurut Meyer dan Smith (2000) seperti yang dikutip oleh Kusuma (2016), kepuasan penilaian kinerja merupakan kepuasan terhadap keseluruhan aktivitas penilaian kinerja maupun terhadap umpan balik yang diterima dari penilaian kinerja, serta persepsi karyawan bahwa organisasi berkomitmen dalam menjalankan penilaian kinerja yang bersifat membangun. Menurut Gupta (2014) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), jika karyawan puas dengan penilaian kinerja yang ada di dalam perusahaan maka akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dampak positif tersebut dapat menghasilkan sebuah perilaku kreatif pada karyawan.

Salah satu alasan penilaian kerja harus dilakukan adalah karena penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan karyawan

(Dessler, 2015). Berdasarkan hasil pertimbangan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, perusahaan dapat melakukan tinjauan mengenai pengembangan karier dari masing-masing karyawannya. Menurut Cummings (2005) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), pengembangan karier adalah ketika karyawan mencapai tujuan kariernya melalui perencanaan karier yang tepat, yang dilaksanakan dengan dukungan organisasi. Dukungan tersebut dapat berupa *performance feedback, skill training, mentoring, dan continuing education*.

Karyawan yang puas dengan sistem penilaian kinerja akan lebih efektif dalam menangani peningkatan kinerjanya, dan diharapkan memiliki persepsi yang positif terhadap pengembangan karier yang ada di tempat kerjanya (Ismail dan Mayssa, 2018). Menurut Shipton et al. (2006) seperti yang dikutip oleh Ismail dan Mayssa (2018), pengembangan karier membantu dalam memberikan umpan balik yang diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan karenanya membantu karyawan untuk bekerja secara inovatif. Karyawan yang puas dengan pengembangan kariernya di tempat kerja diharapkan untuk mengalami peningkatan kepuasan kerja yang dampaknya mendorong munculnya perilaku positif di tempat kerja, seperti perilaku kreatif.

Di era globalisasi, semua perusahaan dituntut cepat dalam beradaptasi, karena segala sesuatunya berubah dengan sangat cepat. Banyaknya perubahan tersebut telah menghasilkan berbagai macam

produk yang dapat membantu dan mempermudah kerja manusia. Saat ini semua orang dituntut memiliki perilaku yang kreatif guna mengikuti perkembangan jaman yang ada. Menurut Mulyani (1987) seperti yang dikutip oleh Perdhana (2011), perilaku kreatif merupakan pendukung kerja yang penting, karena kemajuan suatu negara sangat tergantung pada sumbangan kreatif yang berupa ide-ide baru dan teknologi baru dari masyarakat

Jika seseorang tidak memiliki perilaku kreatif, maka orang tersebut dapat ketinggalan jaman. Begitu juga di dalam perusahaan, karyawan juga dituntut untuk dapat berperilaku yang kreatif. Perilaku kreatif yang dimiliki karyawan dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah ketika karyawan menghadapi permasalahan di perusahaan. Selain itu, perilaku kreatif juga dapat menunjang eksistensi dari perusahaan di tengah-tengah persaingan global yang semakin ketat, oleh karena itu, karyawan perusahaan saat ini diharapkan memiliki perilaku kreatif.

PT. Telkom Indonesia merupakan salah satu dari 25 perusahaan paling kreatif di Indonesia menurut majalah SWA tahun 2017. Oleh karena itu, tentunya PT. Telkom Indonesia memerlukan karyawannya untuk dapat terus memiliki perilaku yang kreatif. Dalam hal ini PT. Telkom perlu membuat karyawannya untuk dapat merasakan kepuasan di dalam pekerjaannya, baik itu dalam hal apapun seperti penilaian kinerja dan pengembangan karier. Dengan adanya kepuasan tersebut, dapat mendorong karyawan untuk dapat berperilaku lebih kreatif di dalam

perusahaan. Oleh karena itu, PT. Telkom perlu mengetahui apakah sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier yang ada di dalam perusahaan telah mampu membuat karyawannya merasakan kepuasan dan apakah hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku kreatif karyawan di dalam perusahaan.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap perilaku kreatif?
2. Apakah kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap pengembangan karier?
3. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap perilaku kreatif?
4. Apakah pengembangan karier sebagai variabel mediator pada pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif?

### **1.3. Batasan Masalah**

Perlu adanya batasan masalah agar permasalahan yang diteliti menjadi jelas dan tidak luas, batasan masalah tersebut adalah:

1. Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Rivai, 2009).

2. Kepuasan penilaian kinerja adalah kepuasan terhadap keseluruhan aktivitas penilaian kinerja maupun terhadap umpan balik yang diterima dari penilaian kinerja, serta persepsi karyawan bahwa organisasi berkomitmen dalam menjalankan penilaian kinerja yang bersifat membangun (Meyer dan Smith (2000) dalam Kusuma, 2016).
3. Pengembangan karier adalah serangkaian kegiatan yang berkontribusi terhadap pengembangan, pembangunan, kesuksesan dan pemenuhan karier individu (Dessler, 2015).
4. Kreativitas adalah kemampuan mental dan berbagai jenis keterampilan khas manusia yang dapat melahirkan pengungkapan yang unik, berbeda, orisinal, sama sekali baru, indah, efisien, tepat sasaran, dan tepat guna. Perilaku kreatif berarti berani bertindak tidak populer, sekurang-kurangnya untuk sementara, karena yang diungkapkan adalah hal yang baru yang belum diterima (Chandra, 1997).

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap pengembangan karier.
3. Menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap perilaku kreatif.

4. Menganalisis pengembangan karier sebagai variabel mediator pada pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan menjadi dasar pertimbangan dalam menjalankan perusahaan terutama dalam membuat keputusan mengenai kebijakan sumber daya manusia.
2. Bagi akademisi dan peneliti lainnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan referensi dalam penelitian selanjutnya yang mengkaji topik yang sama.
3. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap perilaku kreatif dengan pengembangan karier sebagai variabel mediator.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi 5 bab yang masing-masing babnya terdiri dari beberapa sub bab. Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah:



## **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II            TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut mencakup teori mengenai kepuasan penilaian kinerja, pengembangan karier, dan perilaku kreatif. Pada bab ini, menguraikan pula tentang hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama dengan penelitian ini, kerangka penelitian, dan hipotesis.

## **BAB III           METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengukuran data, pengujian instrumen penelitian, serta metode analisis data.

## **BAB IV            HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan gambaran umum PT. Telkom Indonesia dan karakteristik responden, hasil pengujian

hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti dan pembahasan.

## **BAB V      PENUTUP**

Bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran untuk pihak-pihak terkait.

