

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Meskipun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan tetapi tanpa dukungan SDM yang handal maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya, supaya dapat mempunyai kinerja yang tinggi.

Salah satu industri yang membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi adalah industri jasa (Gusnetti, 2014). Secara definisi, jasa adalah aktivitas yang memiliki elemen tidak berbentuk yang melibatkan interaksi dengan pelanggan atau dengan sesuatu yang dimiliki pelanggan, namun tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan (Gusnetti, 2014). Oleh karena tanpa adanya perpindahan kepemilikan maka yang menjadi pusat perhatian dalam proses ini adalah pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan yang terjadi. Bahkan, menurut Shostack (Gusnetti, 2014) seringkali karyawan dipersepsi sebagai jasa itu sendiri. Persepsi ini timbul karena dalam keseluruhan proses jasa interaksi antara karyawan dan konsumen sulit dihindari. Karyawan merupakan bagian integral perusahaan yang mewakili perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen. Karenanya kinerja karyawan akan menentukan apakah penyedia jasa tersebut mampu memberikan suatu jaminan (*assurance*) akan tercapainya keinginan

konsumen. Industri jasa berbeda dengan usaha manufaktur. Proses transaksi jasa nyaris sepenuhnya dihantarkan oleh manusia. Bila keberhasilan usaha manufaktur dinilai dari kemampuan produk yang dihasilkan dalam memuaskan konsumen maka dalam industri jasa keberhasilan kinerja diukur melalui kualitas hubungan interaksi antara karyawan dengan pelanggan. Dengan demikian kinerja menjadi sangat penting.

PT Telkom merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Karena itu PT Telkom membutuhkan SDM yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, yang mempunyai kinerja yang tinggi. PT Telkom perlu meningkatkan dan menjamin kualitas kinerja karyawannya agar tujuan organisasi tercapai. Apalagi pada saat ini perusahaan-perusahaan di bidang jasa telekomunikasi bertambah banyak yang tentunya membuat persaingan semakin ketat. Berikut beberapa perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi:

- PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom),
- PT Indosat,
- PT Batam Bintang Telekomunikasi (BBT),
- Bakrie Telecom,
- XL-Axiata,
- PT Sampoerna Telekomunikasi Indonesia,
- Natrindo Telepon Seluler (NTS),
- Smart Telecom

Dengan demikian, kelangsungan hidup organisasi amat tergantung dari kinerja karyawan ini.

Ada banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Cole (2000) menyebutkan faktor-faktor seperti pengetahuan, keterampilan, jenis tugas, teknologi yang digunakan, gaya manajemen, dan iklim organisasi, sebagai faktor-faktor penting bagi kinerja karyawan. Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Sementara Iqbal, et. al. (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa penilaian kinerja juga berpengaruh positif pada kinerja karyawan sebagaimana yang juga ditemukan dalam penelitian Akinbowale, et. al. (2013).

Sudah disebutkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Namun dari banyak faktor tersebut, yang menarik untuk diteliti lebih lanjut bagi peneliti adalah faktor penilaian kinerja. Karena faktor penilaian kinerja inilah yang nantinya akan menjadi dasar untuk menentukan nasib karyawan terkait dengan kenaikan pangkat, tingkat gaji, pemberian bonus, *reward*, kompensasi, maupun tunjangan. Hal ini akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana dicatat oleh Mathis dan Jackson (2008), penilaian kinerja selalu dikaitkan dengan gaji tambahan dan *reward* yang diterima karyawan. Maka penilaian kinerja bisa menumbuhkan semangat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pentingnya penilaian kinerja terhadap kinerja tidak bisa dianggap sama pada seluruh karyawan dalam organisasi. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja akan berbeda pada karyawan yang memiliki motivasi berbeda. Penilaian kinerja dapat memiliki pengaruh yang besar pada tingkat

motivasi dan kepuasan tertentu pada karyawan (Cook dan Crossman, 2004). Oleh karenanya penilaian kinerja tidak serta merta membawa pengaruh positif terhadap kinerja, tergantung juga dari motivasi yang dimiliki karyawan. Maka ada kemungkinan bahwa motivasi karyawan mempengaruhi hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Karenanya penelitian ini mencoba melihat kemungkinan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini akan dilakukan di PT Telkom Yogyakarta dengan dua alasan, pertama PT Telkom Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dimana kinerja karyawan menjadi sangat urgen. Kedua, PT Telkom merupakan perusahaan besar yang tetap eksis di tengah persaingan industri telekomunikasi yang semakin ketat. Oleh karena itu, pokok masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta dengan motivasi sebagai pemoderasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta?
2. Apakah motivasi memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta, dengan melihat motivasi sebagai pemoderasi. Secara rinci tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta
2. Untuk mengetahui apakah motivasi memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dapat dilihat dari dua segi, yakni :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen SDM yang memperkaya dan memperluas kajian-kajian yang sudah ada tentang penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga bermanfaat sebagai rujukan dan titik pijak untuk penelitian lebih lanjut tentang penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bermanfaat juga sebagai sumber bacaan bagi siapa saja yang ingin mendalami tentang penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

#### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah bahwa hasil penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan dan pengembangan dalam manajemen SDM PT Telkom Yogyakarta sendiri.

Selain itu, organisasi lain juga bisa memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai bahan pembandingan untuk evaluasi dan pengembangan penilaian kinerja dan kinerja karyawannya.

## **E. Sistematika Penulisan**

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini dijelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini dijelaskan kajian pustaka yang menjadi landasan teori pada penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, kerangka penelitian, dan hipotesis.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai bentuk penelitian, tempat dan waktu penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **Bab IV Hasil dan Pembahasan**

Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai analisis karakteristik responden, pengujian alat ukur, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

## **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini peneliti akan menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran atau masukan berdasarkan hasil penelitian. Peneliti juga akan menyampaikan keterbatasan penelitian yang dilakukan.

