

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam periode tertentu.

Seperti yang dijelaskan oleh Harvey dan Bowin (1996, 140) :

“Performance may be defined as the accomplishment of an employee or Manajer assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.

Tentunya peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya intuisi untuk meningkatkan kinerja. Armstrong (2004, 13) mengatakan “Manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan terhadap persyaratan-persyaratan sasaran, pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi, serta rencana-rencana kerja dengan pengembangan. Ini melibatkan kajian kinerja bersama dan terus menerus terhadap sasaran, persyaratan dan perencanaan serta kesepakatan dan implementasi rencana pengikatan dan pengembangan selanjutnya”.

Aguinis (2013, 2) menyatakan “*Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing of individuals and team and aligning performance with the strategic goals of the organization*”. Dapat dijelaskan bahwa pengertian dari manajemen kinerja adalah suatu proses yang berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu-individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Menurut Harris (2000, 211) terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif dan subyektif.

Lebih lanjut Harris (2000,210) menjelaskan 4 tujuan dasar dari proses management kinerja yaitu: “(1) *Human resource decisions, such as pay increases, promotions, and terminations, (2) Feedback to and development of employees, (3) Design and evaluation of various human resource systems, such as company training programs and human resource planning, (4) Documentation of orangal decision*”.

Menurut Harris, 4 tujuan manajemen kinerja adalah untuk membantu dalam pengambilan keputusan bagian orang lain terkait kenaikan gaji, promosi jabatan dan pemutusan hubungan kerja, masukan untuk pengembangan karyawan, rancang dan evaluasi dari beberapa sistem dari orang lain, misalnya *training* dan rencana pengembangan dari orang lain serta dokumentasi akan keputusan perseorangan.

Kinerja yang tepat dari setiap pegawai merupakan hal penting dalam berjalannya sebuah perusahaan, terutama perusahaan yang berorientasi kepada *profit* dan terlebih pada perusahaan jasa.

PT. Umbul Berlian adalah satu dari tiga perusahaan penyedia jasa transportasi angkutan terbesar di Jawa Timur yang juga tentunya berorientasi pada *profit*, setiap pegawai dari tiap bagian yang ada di PT. Umbul Berlian selalu berusaha memenuhi semua permintaan jasa transportasi dengan memberikan layanan transportasi dengan waktu yang tepat dan juga harga yang tepat.

Untuk memberikan layanan jasa angkutan ekspedisi yang terhandal dan tepat waktu tentunya peranan sumber daya manusia sangat penting, pengelolaan sumber daya manusia yang tepat diharapkan mendatangkan kinerja yang terhandal guna mendapatkan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Layanan yang terhandal datang dari pengelolaan kinerja sumber daya manusia yang tepat.

Saat ini industri jasa ekspedisi semakin bertumbuh dengan pesat, salah satu faktor pendorongnya adalah berlakunya undang-undang No 38 Tahun 2009, dimana perusahaan yang dapat masuk ke dalam usaha jasa bidang kurir ini tidak dibatasi hanya pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) namun saat ini bisa dijalankan oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ataupun koperasi dan perusahaan swasta. Dengan munculnya peraturan perundang-undangan tersebut, persaingan di bisnis kurir ini semakin kompetitif, selain bisnis jasa pengiriman dokumen, perusahaan swasta atau lainnya juga bisa melayani jasa layanan surat elektronik, layanan paket, layanan logistik dan layanan transaksi keuangan.

Perusahaan-perusahaan penyedia jasa ekspedisi yang ada berusaha memberikan pelayanan terhandalnya guna menarik semakin banyak konsumen yang kemudian menggunakan jasanya. Sebagai peluang usaha, jasa pengiriman barang ini prospeknya juga masih sangat menjanjikan, karena *trend* dikalangan perusahaan besar yang belakangan ini cenderung menyerahkan ke pihak ketiga untuk urusan pengiriman atau distribusi barang jadinya.

Hasil wawancara awal dengan Komisaris PT. Umbul Berlian, saat ini perusahaan belum memiliki sistem penilaian kinerja dan pelaksanaan penilaian kerja yang formal, padahal saat ini menurutnya perusahaan sudah mempunyai penjabaran kerja yang sangat jelas untuk tiap bagian kerja di dalam perusahaan.

Sistem penilaian kerja yang terstandarisasi akan memudahkan perusahaan dalam memonitor tingkat kualitas sumber daya manusia pada tingkatan yang diinginkan oleh perusahaan.

Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (2001, 225) menjelaskan bahwa *“Performance appraisal involves the identification, measurement, and management of human performance in organization”* artinya penilaian kinerja melibatkan proses identifikasi, pengukuran dan manajemen dari kinerja manusia di dalam sebuah organisasi.

Lebih lanjut Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy mengatakan:

“Identification means determining what areas of works the manager should be examining when the measuring performance. Rational and legally defensible identification requires a measurement system based in job analysis. The appraisal system, then, should focus on performance that affects organizational success rather than performance-irrelevant characteristics such as race, age or sex.”

Dijelaskan bahwa identifikasi artinya manajer harus menentukan area-area kerja yang harus diperiksa saat pengukuran kinerja berjalan. Harus rasional dan sesuai aturan, dimana identifikasi memerlukan sistem pengukuran yang berdasarkan analisa kerja tersebut. Sistem penilaian kemudian harus fokus pada kinerja yang berhubungan langsung dengan kesuksesan organisasi bukan pada hal yang tidak terkait kinerja misalnya ras, umur dan gender.

“Measurement, the centerpiece of appraisal system, entails making managerial judgment on how “good” or “bad” employee performance was. Good performance measurement must be consistent throughout the organization. That is, all managers in the organization must maintain comparable rating standards”. Pernyataan ini menjelaskan bahwa pengukuran adalah bagian inti dari sebuah sistem penilaian, memerlukan keputusan penilaian manajerial mengenai seberapa “baik” atau “jelek” dari kinerja karyawan tersebut selama ini. Dimana semua manajer dalam organisasi harus menjaga standar penilaian sebagai acuan dalam menilai.

“Management is the overriding goal of any appraisal system. Appraisal should be more than a past-oriented activity that criticizes or praises worker for their performance in the predicting years, rather, appraisal must take a future-oriented view of what workers can do to achieve their potential in the organization. This means that manager must provide workers with feedback and coach them to higher level of performance”.

Manajemen dapat menolak hasil dari sistem penilaian apapun. Penilaian harusnya tidak sebatas mengenai kegiatan yang berorientasi masa lalu yang mengkritisi dan menilai pekerja akan kerja yang sudah dilakukan di tahun-tahun sebelumnya, namun penilaian juga harus melihat pada orientasi masa depan dari apa yang bisa dilakukan oleh pekerja untuk mencapai hasil sesuai potensi mereka dalam organisasi. Ini artinya manajer harus memberikan masukan dan pendampingan kepada pekerja agar bisa mencapai level kinerja yang lebih tinggi lagi.

Dari latar belakang di atas, maka penulis mencoba untuk mengajukan rancangan sistem penilaian kinerja karyawan PT. Umbul Berlian yang meliputi aspek penilaian kinerja, deskripsi pekerjaan yang selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan, serta rancangan indikator kinerja karyawan. Desain sistem penilaian kinerja karyawan membutuhkan dukungan dari manajemen perusahaan yang merupakan pengguna dan juga sumber informasi dalam penelitian ini. Harapannya dari perancangan desain kinerja yang tepat akan mewujudkan kinerja terhandal dalam perusahaan ini.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini rumusan masalahnya adalah bagaimana rancangan penilaian kinerja di PT. Umbul Berlian?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang disebutkan, tujuan penelitian ini adalah untuk membuat rancangan penilaian kinerja di PT. Umbul Berlian.

1.3.2. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Memberikan rancangan penilaian kinerja karyawan yang efektif yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan agar dapat melakukan penilaian kinerja karyawan secara objektif.

1.4. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini akan dibagi ke dalam bab-bab yang akan disusun menurut sistematika sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang penjelasan penelitian terdahulu yang menjadi referensi bagi penelitian ini, landasan teori penelitian serta kerangka berpikir yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan menjadi panduan dalam melakukan penelitian.

Bab III. Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang uraian singkat pendekatan yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup, jenis dan sumber data yang digunakan, serta prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian yang meliputi sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, aktivitas bisnis dan struktur organisasi.

Bab V Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil analisis dan interpretasi seluruh data yang didapatkan dalam penelitian, terutama data mengenai penilaian kinerja yang selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.

Bab VI. Simpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang bermanfaat kepada berbagai pihak sebagaimana dinyatakan dalam penelitian ini.

