

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada abad ke 21 tantangan yang langsung kita hadapi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan waktu yang panjang, usaha yang terus menerus, dan biaya yang tidak sedikit. Sumber daya manusia yang kompeten, kompetitif, profesional, dan dapat diandalkan merupakan kebutuhan bagi perusahaan untuk mencapai target atau tujuan perusahaan secara optimal. Oleh sebab itu, tidak sedikit perusahaan yang memberi perhatian besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen kinerja mulai menjadi isu krusial yang signifikan bagi kinerja perusahaan yang lebih baik.

Manajemen kinerja merupakan salah satu bentuk investasi perusahaan dimasa mendatang, dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Armstrong (2006: 1-2) manajemen kinerja adalah sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Manajemen kinerja

merupakan proses yang berkelanjutan dengan melibatkan para karyawan dan manajer untuk membicarakan dan menentukan bagaimana mereka dapat bekerjasama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan dari manajemen kinerja sendiri adalah agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Aguinis (2013: hal 2-4) manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan dari identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategik organisasi atau perusahaan. Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa manajemen kinerja memiliki dua komponen penting yaitu proses berkelanjutan dan keselarasan dengan tujuan strategik, dimana manajemen kinerja merupakan proses yang berjalan terus menerus dalam menetapkan sasaran dan tujuan, mengamati kinerja, dan memberikan maupun menerima bimbingan dan umpan balik. Bagi para manajer manajemen kinerja menuntut mereka untuk dapat memastikan aktifitas dan *output* dari karyawan sejalan dengan tujuan organisasi atau perusahaan, dan sebagai konsekuensinya akan membantu perusahaan mencapai keunggulan daya saing.

Namun demikian, tidak banyak organisasi atau perusahaan yang memahami konsep manajemen kinerja sebagaimana yang diuraikan diatas. Banyak organisasi atau perusahaan yang memandang manajemen kinerja hanya sekedar melakukan penilaian kinerja, yaitu proses sistematis dalam menggambarkan kelebihan dan kekurangan karyawan. Sehingga pada prakteknya organisasi atau perusahaan hanya melakukan penilaian atau evaluasi kerja pada

periode tertentu dan menganggapnya sebagai manajemen kinerja, tanpa sedikitpun mempertimbangkan aspek tujuan strategik perusahaan. Manajemen kinerja seperti ini hanya akan menjadi kontra produktif, dikarenakan penilaian kinerja yang dilakukan tidak memberikan informasi yang signifikan mengenai kontribusi masing-masing karyawan atau tim terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

Evaluasi kerja atau penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja yang memiliki peran luas dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan, Cascio (2013: hal 332).

Aguinis (2013: hal 61-64) menggambarkan kerangka berfikir untuk membentuk sasaran kinerja individu dan tim yang selaras dengan rencana strategi organisasi. Penyusunan manajemen kinerja individu dilakukan dari menentukan rancangan strategis organisasi yang kemudian turunkan ke dalam sasaran kinerja bagi masing-masing posisi yang ada di department. Dalam proses penetapan sasaran kinerja individu perlu adanya pemahaman tentang peran dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dan bagaimana kontribusi dari masing-masing jabatan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Demikian juga dengan penerapan penilaian kinerja di KBM IK Gresik Perum Perhutani Unit II Jawa timur, sebuah perusahaan BUMN di Indonesia yang memiliki tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan perencanaan, pengurusan, pengusahaan dan perlindungan hutan di wilayah kerjanya. Sebagai BUMN, Perum Perhutani mengusahakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan

sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. KBM IK Gresik adalah satuan organisasi di bawah Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan pengelolaan usaha Bisnis Perum Perhutani secara mandiri untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

KBM IK Gresik tidak hanya mengelola produk dari kayu Jati saja namun juga mengelola kayu Rimba lainnya dan terdapat produk unggulan seperti *Veneer*, *Lamela*, dan *flooring*. Produk yang diproduksi juga telah memenuhi standar penjualan di Asia dan Eropa, dimana bahan baku yang digunakan telah memiliki sertifikasi COC (*Chain Of Custody*) Ketelurusan kayu sampai sumbernya akan memberikan jaminan bagi pengguna (konsumen) bahwa kayu yang dikonsumsi adalah benar berasal dari Hutan lestari. Penjualan dari produk-produk KBM IK Gresik dipasarkan ke dalam negeri maupun luar negeri, dimana pemasarannya mencapai Negara Cina, Singapore, Taiwan, dan Italy.

Produksi di KBM IK Gresik dilakukan berdasarkan order dari pesanan pembeli, dimana barang akan dibuat setelah terdapat kesepakatan harga antara pembeli dan KBM IK Gresik. Sehingga jumlah pendapatan banyak dipengaruhi oleh divisi pemasaran. Semakin banyak customer dan order yang didapatkan oleh divisi pemasaran maka akan berimbas positif terhadap jumlah order yang dikerjakan, sedangkan selama ini kegiatan pemasaran yang dilakukan meliputi kegiatan pameran, penjualan melalui renakanan, atau pun penjualan secara langsung dimana pihak pembeli datang ke KBM IK Gresik untuk melihat produk. Selama ini kinerja karyawan divisi pemasaran hanya diukur dari pencapaian

pendapatan dan penjualan dari unit bisnis KBM IK Gresik secara keseluruhan, namun dari data pencapaian kinerja KBM IK Gresik selama 3 tahun berturut-turut mulai dari tahun 2011 hingga 2013 tidak pernah mencapai target. Dimana dalam kurun waktu tiga tahun tersebut KBM IK Gresik mendapatkan pasokan bahan baku kayu senilai Rp 172.002.130.736,- terlihat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel I.1. Pasokan Bahan Baku KBM IK Gresik Perum Perhutani Jawa Timur Tahun 2011-2013

No.	Tahun	Penerimaan Bahan Baku
1	2011	Rp 43,401,292,519
2	2012	Rp 61,081,309,130
3	2013	Rp 67,519,529,087

Sumber: KBM IK Gresik Perum Perhutani Unit II Jawa Timur

Tabel I.2. Pencapaian Penjualan KBM IK Gresik Perum Perhutani Jawa Timur Tahun 2011-2013

No.	Tahun	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)
1	2011	103,947,575,000	36,682,201,998
2	2012	133,176,869,000	105,320,744,130
3	2013	121,385,099,000	96,759,662,820

Sumber: KBM IK Gresik Perum Perhutani Unit II Jawa Timur

Dari pencapaian penjualan tersebut, produk yang mendominasi dari penjualan setiap tahunnya adalah jenis flooring, garden furniture, dan papan kayu

jati. Produk-produk tersebut lebih banyak dipesan oleh customers langsung maupun melalui rekanan kerjasama, dimana kualitas bahan baku yang diterima oleh KBM IK Gresik Perum Perhutani Inis II Jawa Timur masih memenuhi standar ekspor maupun dalam negeri untuk diproduksi menjadi ketiga produk tersebut dan produk-produk yang lain. Penetapan target pendapatan pertahun dari pihak direksi juga mempertimbangkan jumlah pasokan bahan baku per tahun, kapasitas produksi dan kondisi ekonomi pasar global. Sehingga target yang telah ditetapkan oleh pihak direksi telah mempertimbangkan kondisi eksternal maupun internal yang ada. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2010 tentang perusahaan umum (Perum) Kehutanan Negara pada pasal 28 bahwa pengurusan perusahaan diserahkan kepada direksi dan pertanggungjawaban kepada kementerian dilakukan sendiri oleh pihak direksi, sehingga penerapan rancangan penilaian kinerja untuk KBM IK Gresik diserahkan penuh kepada keputusan direksi kantor pusat Perum Perhutani Jakarta.

Seorang pegawai dinilai berhasil atau tidak terhadap suatu pekerjaan adalah berdasarkan penilaian hasil kerja yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran organisasi, apabila pekerjaan sesuai dengan atau melebihi target berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik sebaliknya, apabila dibawah target berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang. Harapan dan rencana strategis perusahaan tidak tertuang dalam tugas dan tanggung jawab karyawan. Sehingga, penilaian kinerja yang digunakan belum berfungsi sebagai alat bantu perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Manajemen kinerja yang sesuai dengan karakter perusahaan seperti visi, misi, dan tujuan perusahaan merupakan hal penting untuk kebutuhan perusahaan perusahaan, tidak terkecuali KBM IK Gresik Perum Perhutani Unit II Jawa timur. Sistem manajemen kinerja yang searah dengan tujuan perusahaan akan memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja serta pengembangan karyawan, sehingga perusahaan dapat memantau tingkat kualitas sumber daya manusia yang diharapkan. Penerapan manajemen kinerja yang efektif dan efisien berhubungan erat dengan penilaian kinerja yang efektif pula.

Dapat disimpulkan, pencapaian kinerja dari divisi pemasaran di KBM IK Gresik dinilai dari pencapaian penjualan atau hasil akhir penjualan secara nominal pada tingkat organisasi. Kondisi kinerja dari penjualan di KBM IK Gresik selama 3 tahun terahir sangat tidak memuaskan, Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan divisi pemasaran belum menunjukkan kinerja yang optimal sebagai ujung tombak dari perusahaan. Hal inilah yang menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran kinerja di KBM IK Gresik perlu dikaji kembali agar kinerja karyawan divisi pemasaran bisa lebih optimum. Oleh karena itu, peneliti melalui penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan suatu rancangan penilaian kinerja karyawan yang meliputi penyusunan deskripsi pekerjaan yang selaras dengan visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan, kemudian rancangan indikator kinerja karyawan (indikator kerja utama dan perilaku kerja) dan rancangan lembar penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Disain Penilaian Kinerja Karyawan di Divisi Pemasaran (Perum Perhutani Unit II Jawa Timur KBM IK Gresik).”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka perumusan masalah penelitian adalah:

Bagaimana rancangan penilaian kinerja untuk Sumber Daya Manusia (SDM) di divisi pemasaran KBM IK Gresik?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah:

Memberikan suatu masukan kepada KBM IK Gresik berupa rancangan penilaian kinerja untuk divisi pemasaran KBM IK Gresik.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan rancangan penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien yaitu selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengimplementasikan penilaian kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun praktek-praktek sumber daya manusia yang terintegrasi dan sistematis sehingga menumbuhkan kepercayaan dan motifasi kerja karyawan.

1.4.2. Manfaat akademis:

Hasil penelitian diharapkan dapat member sumbangan ilmu pengetahuan secara teoritis terkait dengan salah satu elemen penting dari praktek manajemen kinerja yaitu penilaian kinerja.

1.5. Sistematika Penulisan

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

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, 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 kinerja, serta kerangka berfikir yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan menjadi panduan dalam melakukan penelitian.

Bab III Metode Penelitian

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

Bab IV Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bab ini memberikan gambaran umum obyek penelitian yang meliputi sejarah perusahaan, visi, misi perusahaan, aktifitas 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, sasaran, dan strategi perusahaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

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

