

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tantangan globalisasi bagi perusahaan menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan lain untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Untuk dapat bersaing dengan industri yang sejenis lainnya, sebuah perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi serta pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga akan menjamin kinerja dan produktifitas yang tinggi bagi perusahaan.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Bernardin dan Russel, (2000) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah motivasi dan kepuasan kerja, (Robbins, 2001). Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil

penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Sehingga, dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja. Sistem penilaian kinerja akan menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan stratejik organisasi, menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan administratif karyawan seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward* dan *punishment* (Cascio, 1998), memberikan umpan balik yang membangun pada karyawan (Bernadin & Russel, 1998, Noe, et al. 2003) dan keputusan-keputusan lain yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001).

Sejalan dengan uraian tersebut, PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) yang bergerak dibidang perkebunan gula dan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi salah satu penunjang kemajuan ekonomi di Indonesia khususnya di sektor agribisnis juga memiliki sistem penilaian kinerja yang dinamakan SKI (Sasaran Kinerja Individu), dimana sasaran-sasaran pada SKI tersebut yang menjadi tolak ukur individu (karyawan) untuk dinilai. Sehingga diharapkan dari SKI tersebut diperoleh sasaran tiap individu pemangku jabatan di bagiannya masing-masing yang harus dicapai, sehingga dapat tercipta imbal balik antara pencapaian sasaran, peningkatan kinerja perusahaan dan penghargaan terhadap karyawan atau yang lebih dikenal sebagai *reward and punishment*.

Mulai tahun 2012 PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) berusaha meningkatkan sistem penilaian kinerja tersebut dengan menyewa sebuah lembaga

konsultan yang khusus untuk menangani masalah Bidang Sumber Daya Manusia (*Human Resources Department*). Adapun sistem yang diterapkan adalah menggunakan *Balance Scorecard* dengan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai indikator penilaian individu, dimana merupakan alat bagi manajemen dalam mengukur kinerja dan tingkat produktifitas karyawan sesuai dengan fungsi dan jabatannya masing-masing melalui tingkat pencapaian KPI yang telah ditetapkan. Sasaran dalam KPI tiap karyawan dibuat untuk dicapai dalam 1 tahun takwim dan untuk membantu tercapainya KPI setiap karyawan, dilakukan kegiatan review atas pencapaian kinerja yang dilaksanakan secara triwulan (periode 3 bulanan) diikuti dengan *coaching* dan *counseling* untuk perbaikan kinerja karyawan. Keberhasilan pencapaian KPI akan terbantu dengan adanya komunikasi, saling pengertian dan kerja sama antara atasan, bawahan dan rekan kerja.

Perbedaan antara penilaian kinerja karyawan tahun 2002–2011 dan penilaian kinerja karyawan tahun 2012 :

Tabel 1.1
Perbedaan Sistem Penilaian Kinerja baru dan lama

Uraian	PK 2002 – 2011	PK 2012
Aspek Penilaian	Hasil Kerja (SKI), Sikap Kerja, Kemampuan Teknis & Kemampuan Manajerial	- Hasil Kerja, yaitu KPI masing-masing karyawan - KPI karyawan tidak lepas / sesuai dengan proses bisnis unit kerja dan sebagai turunan (<i>cascade</i>) <i>Corporate Scorecard</i> .
Bagian Akhir PK	Terdapat usulan promosi, dan usulan program Diklat / pengembangan karyawan	Berupa prosentase hasil kinerja (%)
Recording	PK karyawan diusulkan (promosi) saja yang dikirim ke Kantor Pusat untuk dievaluasi	- PK seluruh karyawan pimpinan dikirim ke Kantor Pusat untuk dicatat & dianalisa untuk kebutuhan data dalam manajemen SDM selanjutnya.

		- Diperoleh data kinerja seluruh karyawan untuk masing-masing bidang.
Penetapan target	Dikelola intern oleh pimpinan Unit Kerja	- Merupakan turunan dari target Unit Kerja yang tercantum dalam KPI masing-masing Unit Kerja. - Optimalisasi peran supervisi dari pimpinan dan Kantor Pusat - Ditetapkan di awal tahun penilaian - Membutuhkan persetujuan Direksi
Tindak lanjut	- Fokus pada usulan promosi, meskipun terdapat form usulan program diklat dan pengembangannya belum optimal - Tidak dilaksanakan umpan balik	- Fokus pada data kinerja - Umpan balik kepada masing-masing karyawan pada kegiatan monitoring dan evaluating (<i>coaching & counseling</i>) - Sebagai dasar penetapan kriteria PK dan target tahun berikutnya.

(Sumber : Bidang SDM PT Perkebunan Nusantara XI, 2012)

Seerti selayaknya sebuah penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja yang diterapkan di PTPN XI memiliki tujuan agar target utama perusahaan dapat terjabarkan secara rinci dan lebih mudah untuk masing-masing individu karyawan mencapai target-target yang telah ditetapkan. Pencapaian target-target perusahaan diharapkan akan menjadi sebuah motivasi bagi karyawan karena sistem penilaian kinerja menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan / strategi dari organisasi, sehingga akan menghasilkan informasi untuk keputusan administratif karyawan (Cascio, 1998). Dari keputusan tersebut, *reward* dan *punishment* akan berjalan dan akan memberi umpan balik yang membangun kepada karyawan, baik berupa pelatihan, promosi, *assignment* maupun demosi. Sehingga, hal tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dari karyawan itu pula (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001).

Secara garis besar sistem penilaian kinerja lama di PTPN XI hanya didasarkan pada hasil kerja sebagai output, bukan dari proses usaha pencapaian sasaran. Idealnya, saat sasaran individu itu tercapai maka terdapat peningkatan

kinerja di pabrik, sehingga terdapat penghargaan (*reward*) berupa bonus, peningkatan gaji, promosi, dll dan sebaliknya jika sasaran tidak tercapai, maka *punishment* akan berlaku sesuai aturan yang ada. Namun, dalam kenyataannya yang terjadi di lapangan yaitu, saat kinerja pabrik turun-pun promosi dapat dilakukan. Bahkan, saat kinerja pabrik gemilang-pun tidak banyak penghargaan (*reward*) yang diberikan. Sistem penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan pencapaian kinerja individu, namun saat terjadi kasus-kasus ganjil tersebut dapat menimbulkan kondisi yang tidak kondusif diantara karyawan. Sehingga, dari contoh kasus tersebut dapat membuat individu menjadi demotivasi dan dapat memicu tingginya *turnover* dari karyawan. Dampak lain yang pasti muncul dari kejadian tersebut adalah mengakibatkan turunnya kinerja unit (pabrik) khususnya dan secara tidak langsung pada perusahaan, sehingga tujuan-tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

Tabel 1.2
Data *Performance* Pabrik Gula Wilayah Timur

PG	Th	Uraian					
		Luas lahan (Ha)	Tebu (Ton)	Rendemen (%)	Gula Milik (Ton)	R/L (Rp.000)	HPP (Rp/Kg)
Ole	'13	1014,44	96293,8	6,15	1995,6	(23.245.208)	17.568
	'14	3041,20	175674,5	7,30	5068,6	1.454.771	7.257
Pan	'13	3843,96	282260,7	6,74	7909,0	2.397.473	8.697
	'14	4253,90	252771,4	7,75	8016,4	8.703.131	6.658
Wri	'13	1744,30	168614,4	6,52	3856,6	(15.334.989)	12.548
	'14	1939,40	175249,7	7,48	4780,5	(2.880.488)	8.195

Ase	'13	6866,02	528105,4	7,31	18327,3	45.560.133	5.997
	'14	6839,89	395049,7	7,92	14580,0	22.347.808	6.342
Pra	'13	7021,51	436375,7	7,39	12348,4	24.588.422	6.506
	'14	7888,40	449679,9	8,20	13031,4	30.867.044	6.666

(Sumber : Distrik Timur PT. Perkebunan Nusantara XI, 2014)

Tabel 1.3
Data Perolehan *Reward* di PG Wilayah Timur

Bagian	Reward	PG				
		Olean	Panji	Wringin Anom	Asembagus	Prajekan
AKU	Promosi	-	1	2	-	-
	Non Promosi	-	-	-	-	-
	Punishment	-	-	-	-	-
Tanaman	Promosi	-	-	-	3	-
	Non Promosi	-	-	-	-	-
	Punishment	-	-	-	-	-
Teknik	Promosi	1	1	1	2	-
	Non Promosi	-	-	-	-	-
	Punishment	-	-	-	-	-
Pabrikasi	Promosi	-	-	-	1	-
	Non Promosi	-	-	-	-	-
	Punishment	-	-	-	-	-
Total		1	2	3	6	0

(Sumber : Distrik Timur PT. Perkebunan Nusantara XI, 2014)

Terlihat dari tabel 1.2 pada data *performance* pabrik gula terlihat bahwa sebagian besar pabrik gula di wilayah timur mengalami peningkatan kinerja (4 pabrik gula), hanya pabrik gula Asembagus yang mengalami penurunan kinerja. Namun, jika dilihat dari tabel 1.3 tentang data perolehan reward di PG wilayah timur, terlihat bahwa *reward* dan *punishment* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk promosi hanya beberapa orang saja, bentuk *reward* non promosi (selain promosi) pun tidak diberikan oleh perusahaan, begitu pula *punishment*. Bahkan, PG Asembagus yang terlihat mengalami penurunan kinerja mendapatkan jumlah

reward yang lebih banyak dibanding PG lainnya. Selain itu, terlihat PG Prajeakan tidak mendapatkan *reward* apapun, meskipun kinerja pabrik meningkat.

Fenomena-fenomena tersebut yang membuat karyawan menjadi demotivasi, sehingga kinerja karyawan maupun perusahaan dapat menurun. Selain itu, karyawan menganggap bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan hanya sebagai administrasi formalitas saja.

Pada penerapan sistem penilaian kinerja yang baru (tahap percobaan) dengan *Key Performance Individual* sebagai indikator dasar dari sasaran/*goal* perusahaan yang harus dicapai oleh karyawan, ternyata menuai banyak penolakan, mulai tahap awal yaitu sosialisasi dan penetapan standar target penilaian kinerja individu yang berdasarkan bobot dari tugasnya, hingga kejelasan hasil dan *reward*/kompensasi apa yang akan diberikan saat target tercapai ataupun perlakuan sebaliknya. Banyak karyawan merasa sistem penilaian tersebut akan sama tidak bermanfaatnya (tidak efektif) seperti sistem penilaian kinerja yang lalu, karena sampai saat ini belum ada kejelasan target, bobot, cara penilaian, hasil penilaian maupun kontribusi pasca penilaian pada masing-masing individu. Sehingga, lagi-lagi tidak ada *reward* dan *punishment* yang jelas didalamnya.

Sistem penilaian ini tetap dijalankan meskipun belum ada kejelasan dalam mekanisme maupun teknis pelaksanaannya dan diberi label tahap percobaan. Sistem ini telah berjalan selama 2 tahun (tahun 2012 – 2013). Seperti yang dibayangkan oleh karyawan, bahwa sistem ini "hanya" sekedar berjalan, karyawan "hanya wajib" mengisi dan melaporkannya per bulan ke kantor pusat bidang SDM. Dan, tidak ada umpan balik pada karyawan didalamnya, *reward* dan

punishment-pun tidak berlaku secara semestinya. Karyawan tidak merasa bahwa dirinya perlu untuk mengejar target yang telah ditentukan dalam *individual scorecard*, karena karyawan tidak merasa mendapat kontribusi dalam pelaksanaannya terhadap dirinya.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ada tersebut diduga bahwa pada PTPN XI terdapat ketidak-efektifan pada sistem penilaian kinerja yang diterapkan, sistem penilaian kinerja sering dianggap tidak obyektif dan cenderung sekedar formalitas, selain itu *reward* dan *punishment* yang ada-pun tidak berlaku dengan semestinya, sehingga perlu adanya evaluasi dan analisis agar sistem penilaian kinerja dapat berjalan dengan semestinya dan tujuan utama perusahaan dapat tercapai. Untuk itu penelitian ini penting dilakukan karena tidak berjalannya sistem penilaian kinerja secara efektif dapat merugikan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Investasi di bidang SDM yang cukup mahal untuk pengembangan sistem penilaian kinerja ini akan sangat sia-sia bagi perusahaan jika tidak diiringi dengan peningkatan kinerja karyawan dan peningkatan produktivitas perusahaan, karena tantangan yang dihadapi oleh perusahaan sejalan dengan perkembangan jalan tidak hanya mengharuskan perusahaan untuk dapat mengatasi tantangan internal, namun tingginya fluktuasi dari pengaruh eksternal yang menuntut perusahaan untuk dapat beradaptasi. Sehingga, PTPN XI dapat tetap eksis menjalankan roda bisnisnya dan dapat mensejahterakan karyawan dan *stakeholder*-nya secara berkesinambungan sesuai visi dan misi dari PTPN XI. Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal dari organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang

melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi harus menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

Selain itu, penelitian ini penting dilakukan untuk membuktikan apakah fenomena-fenomena yang terjadi di unit-unit kerja PTPN XI merupakan fakta bahwa sistem penilaian kinerja dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta dapat menjadi unit analisis dan evaluasi dari penerapan sistem penilaian kinerja yang baru di PTPN XI, sehingga dapat diambil keputusan administratif yang menguntungkan karyawan dan perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah pengaruh sistem penilaian kinerja dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PG wilayah timur PT Perkebunan Nusantara XI (Persero). Dengan demikian permasalahan yang akan dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah sistem penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Apakah sistem penilaian kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
3. Apakah sistem penilaian kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat mempengaruhi kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengevaluasi efektivitas sistem penilaian kinerja di PG wilayah timur PT Perkebunan Nusantara XI (Persero).
2. Mengidentifikasi efektivitas sistem penilaian kinerja dalam mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PG wilayah timur PT Perkebunan Nusantara XI (Persero).
3. Memberikan analisis pembenahan terhadap sistem penilaian kinerja pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero).

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

1. Bahan masukan bagi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) dalam masalah sistem penilaian kinerja dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PG Wilayah Timur PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)
2. Menambah khasanah keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja di PG Wilayah Timur PT Perkebunan Nusantara XI (Persero).