

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian tentang penilaian kinerja dapat dimulai atau didasarkan pada pernyataan Gustave Flaubert dalam Aguinis, H., (2013, 87), yaitu “ *How you measure the performance of your managers directly affects the way they act* “ / Bagaimana Anda mengukur kinerja manajer Anda mempengaruhi secara langsung cara bertindak mereka.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Schuler & Jackson, 1996:3). Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja harus terjadi komunikasi dua arah, yaitu antara penilai / *rater* dengan ternilai / *ratee*, sehingga komunikasi antar karyawan dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu *ratee* apa yang diharapkan *rater* untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja

menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses penilaian sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau PTPN XI (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan *core business* gula yang memberikan kontribusi sekitar 16% produksi secara nasional. Perusahaan ini merupakan hasil peleburan PTP XX (Persero) dan PTP XXIV – XXV (Persero) pada tahun 1996, walaupun demikian hampir semua unit usaha di lingkungan perusahaan ini, khususnya pabrik gula, telah beroperasi sejak jaman kolonial. Salah satu unit pabrik gula milik PTPN XI (Persero) adalah pabrik gula Semboro.

Pabrik gula (PG) Semboro terletak di Desa Semboro, Kecamatan Semboro, Kabupaten Jember, Propinsi Jawa Timur. PG. Semboro menempati lahan seluas 68.150 m² sesuai dengan buku tanah HGB No. 31 Badan Pertanahan Nasional Jember. Penggunaan lahan seluas 68.150 m² adalah untuk kegiatan proses produksi pabrik yang terdiri dari bangunan pabrik, instalasi pengelolaan limbah, perumahan karyawan serta emplasemen untuk tebu.

Pada awalnya PG. Semboro didirikan pada tahun 1921 oleh perusahaan swasta milik Belanda yaitu HVA (*Handels Veriniging Amsterdam*). Kapasitas produksi pada saat itu adalah 2.400 ton tebu per hari. Pada tahun 1930 sampai dengan tahun 1932 pabrik mulai giling dengan kapasitas penuh dengan luas lahan 2.103 Ha. Kegiatan giling sempat berhenti pada tahun 1941 sampai dengan 1949,

yaitu masa perang dunia II, dimana waktu itu Indonesia dalam pendudukan Jepang diteruskan dengan perang kemerdekaan.

Tahun 1950 PG. Semboro diaktifkan lagi sampai dengan berakhirnya penguasaan bangsa asing pada tahun 1957 dan kemudian diambil alih oleh pemerintah Indonesia. Selanjutnya masih mengalami beberapa perubahan status yaitu :

- a. Sejak diambil alih oleh pemerintahan Indonesia sampai dengan tahun 1968, PG. Semboro termasuk dalam PPN Inspektorat V2I.
- b. Tahun 1969 sampai dengan 1975 termasuk PNP XIV.
- c. Tahun 1976 sampai dengan 1995, berubah status dan termasuk dalam lingkungan PT. Perkebunan XXIV – XXV (Persero) yang berkedudukan di Jalan Merak No. 1 Surabaya.
- d. Tanggal 14 Februari 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 16, PG. Semboro tergabung dalam PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) sampai sekarang.

Sebagai perusahaan BUMN peninggalan Belanda yang terletak di pedesaan, kultur budaya feodal dan aristokrat masih kental terasa di semua aktivitas bisnis PG. Semboro. Pada proses penilaian kinerja karyawan tetap golongan I – II pun hal ini juga sangat terasa. Fenomena ini menjadi ganjalan tersendiri bagi tercapainya kinerja karyawan yang optimal.

Di PG. Semboro – PTPN XI (Persero) karyawan golongan I – II adalah karyawan pelaksana / pekerja. Karyawan golongan ini merupakan ujung tombak pelaksanaan semua kegiatan bisnis PG. Semboro, termasuk di bagian produksi *on*

farm maupun *off farm*, maintenance / instalasi, serta AKU (akuntansi dan keuangan).

Di bagian Instalasi PG. Semboro, yaitu bagian yang menangani perbaikan dan perawatan mesin – mesin produksi, sebelum Oktober 2013 karyawan tetap pelaksana (mekanik) tidak mempunyai *Key Performance Indicator* (KPI), *performance appraisal* dilakukan dengan menggunakan metode rangking (*comparison system*) yang cenderung subyektif sehingga rawan *rater bias* (menurut Martocchio J., 2013:61-62).

Mulai bulan Oktober 2013, khusus mandor semua bagian, diberlakukan KPI yang menggunakan blangko / metode *Trait system* (lampiran 1), metode ini sangat subyektif dan lebih menilai perilaku orang daripada angka – angka kinerja (menurut Martocchio J., 2013:60-61). Sedangkan untuk golongan I – II selain mandor tetap menggunakan metode *Comparison system*.

Seiring perkembangan nilai – nilai *universal* (nilai kebenaran dan keadilan) yang mengglobal, dikhawatirkan penilaian kinerja yang bersifat subyektif tersebut di atas akan menjadi bom waktu bagi manajemen bagian Instalasi PG. Semboro pada khususnya dan bagi manajemen PTPN XI (Persero) pada umumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dengan pekerjaan

maintenance pabrik dan dapat diterapkan terhadap karyawan tetap mekanik golongan I – II bagian Instalasi, PG. Semboro, PTPN XI (Persero)?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi penilaian kinerja karyawan golongan I – II bagian Instalasi PG. Semboro, yang saat ini diberlakukan untuk menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) bagi karyawan tetap mekanik golongan I – II bagian Instalasi PG. Semboro, PTPN XI (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat keilmuan

Manfaat teoritis diperoleh melalui hal – hal yang berhubungan dengan proses mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang saat ini diberlakukan serta proses menghasilkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai untuk karyawan tetap mekanik golongan I – II bagian Instalasi, PG. Semboro, PTPN XI (Persero).

2. Manfaat bagi perusahaan

Hasil dari evaluasi sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) bagi karyawan tetap mekanik golongan I – II bagian Instalasi, PG. Semboro, PTPN XI (Persero) dapat dijadikan sebagai acuan dan masukan bagi manajemen dalam hal melakukan penilaian kinerja yang efektif.