

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada saat ini di era global ekonomi berbasis pengetahuan, di dalam sebuah perusahaan hampir 80% *value* berasal dari *intangible asset* seperti *human capital* (Kaplan dan Norton, 2006). Perkembangan situasi dunia usaha juga semakin kompetitif, hal ini disebabkan meningkatnya biaya usaha dan persaingan. Perusahaan-perusahaan yang dapat bertahan dan berkembang hanya yang mempunyai keunggulan dalam bersaing (*Competitive Advantage*). Salah satu strategi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang *sustainable* bagi perusahaan adalah pengelolaan *intangible asset*, dimana salah satu komponennya adalah sumber daya manusia. Barney (2002) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dapat dikembangkan dan dipertahankan ketika sumber daya dapat memenuhi empat kriteria yaitu sumber daya tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, sumber daya tersebut adalah unik, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan dengan sumber daya lain oleh pesaing.

Menurut Pfeffer (1994) sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi dapat menjadi sarana dalam meraih keunggulan kompetitif. Pfeffer mengidentifikasi praktek-praktek SDM yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing sebuah perusahaan antara lain proses rekrutmen dan seleksi, pengupahan, program insentif, pertukaran informasi, partisipasi dan pemberdayaan karyawan, tim dan desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan serta promosi.

Pfeffer (1994) juga menjelaskan bahwa pengelolaan SDM di perusahaan tidak dapat ditiru dengan mudah oleh perusahaan lain, karena praktek SDM yang dijalankan perusahaan dan berhasil diterapkan di sebuah perusahaan belum tentu akan berhasil juga di perusahaan lain, ini di karenakan sifat saling terkait dengan sistem lain di perusahaan. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mencapai keunggulan bersaing, manajemen harus memiliki manajemen sumber daya manusia untuk mengelola karyawan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Noe *et al.* (2003) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) mengacu pada kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Strategi yang mendasari praktek-praktek SDM harus disusun dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja organisasi dalam rangka mendukung tujuan dan sasaran bisnis. Manajemen SDM yang baik telah terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui kepuasan pelanggan, inovasi, produktivitas dan pengembangan reputasi perusahaan.

Manajemen kinerja merupakan salah satu wujud investasi atau pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Armstrong (2006) manajemen kinerja adalah sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses berkelanjutan yang melibatkan para manajer dan karyawan dibawahnya untuk membicarakan dan menentukan bagaimana mereka dapat bekerjasama untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Lebih lanjut, Aguinis (2009) memberikan pemahaman akan konsep manajemen kinerja secara lebih menyeluruh dan terintegrasi. Menurutnya manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan dari indentifikasi, pengukuran dan pengembangan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan stratejik organisasi atau perusahaan. Dalam bukunya *Performance Management*, Aguinis (2009), memberikan suatu rancangan dan implementasi dari sistem manajemen kinerja yang sukses. Dimana perencanaan stratejik menjadi poin penting dari awal implementasi sistem manajemen kinerja yang sukses. Perencanaan stratejik meliputi pengetahuan mengenai visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan dan pengetahuan mengenai suatu pekerjaan tertentu.

Penilaian kinerja sendiri merupakan elemen penting dari manajemen kinerja. Seperti yang diungkapkan Noe *et al.* (2003), bahwa suatu penilaian kinerja akan menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan adminitratif karyawan seperti promosi, pelatihan, transfers, termasuk sistem *reward* dan *punishment*, memberikan umpan balik yang membangun pada karyawan dan keputusan-keputusan lain yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Berdasarkan Dessler (2013) bahwa melakukan penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi sebagai upaya memotivasi karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dan perkembangan organisasi. Sebelum melakukan penerapan sistem manajemen kinerja terdapat persyaratan adanya pemahaman tentang pekerjaan individu. Maka perlu dilakukan pengamatan dan analisa terhadap jabatan yang ada di perusahaan. Analisa jabatan

merupakan elemen penting dalam sistem manajemen kinerja, tanpa adanya analisa jabatan maka akan sulit untuk memahami tugas-tugas yang dilakukan pada tingkatan jabatan tertentu. Informasi yang didapat dari hasil analisa jabatan dapat dirangkum dalam deskripsi pekerjaan dan sejalan dengan visi, misi, sasaran dan strategi di tingkat perusahaan dan tingkat divisi.

Jika perusahaan telah memiliki deskripsi pekerjaan yang selaras dengan visi dan misi perusahaan maka akan mudah untuk menentukan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*, KPI) dan tanggung jawab serta tugas yang wajib dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Penyusunan indikator kinerja utama menjadi hal penting dalam tahapan perencanaan kinerja. Penyusunan indikator kinerja utama (KPI) menekankan pada proses kerja atau apa yang dilakukan individu saat melakukan pekerjaannya.

Simamora (2004) mengatakan suatu perusahaan tidak cukup hanya sekedar mempunyai sistem penilaian kinerja saja, namun penilaian tersebut harus efektif, yaitu dilakukan secara benar dengan tujuan yang jelas, diterima dan pantas digunakan. Suatu sistem penilaian kinerja dapat dikatakan efektif bila sistem penilaian memenuhi aspek relevansi, sensitifitas, keandalan, kemampuan untuk diterima dan kepraktisan.

Suatu penilaian kinerja merupakan salah satu aktifitas kunci yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas SDM dan akan memberikan kontribusi penting terhadap kinerja perusahaan dan keberlangsungan hidup perusahaan. Hasil pengukuran kinerja (*performance measurement*) dari pekerja atau karyawan merupakan informasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu,

dalam pengelolaan proses bisnis perusahaan diperlukan sistem pengukuran kinerja dan prestasi pekerja PT. AST Global Solusindo.

PT. AST Global Solusindo merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan Sistem *Property Solution Software* yang telah berdiri sejak tahun 2000, dan memiliki 70 karyawan yang bekerja di dalamnya dengan struktur organisasi seperti pada lampiran 1. PT. AST Global Solusindo adalah spesialis dalam penyediaan *Software* Aplikasi dalam bidang Pengembangan Properti, Manajemen Tenancy, Sistem Akuntansi Keuangan dan IT solusi jaringan / *hardware*. Peran utama dari perusahaan adalah memberikan jasa konsultasi dan menganalisis proses bisnis dari klien dan melakukan training sampai dengan pemberian layanan bantuan selama masa kontral. Untuk meningkatkan kualitas bagi perusahaan dan mencapai strategi map yang dimiliki, PT. AST Global Solusindo perlu untuk melakukan sesuatu penilaian mengenai kinerja karyawan sebagai suatu bahan pertimbangan bagi para pihak manajemen dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan direktur perusahaan, observasi, dan analisa dokumen perusahaan terdapat beberapa hal yang menjadi beberapa catatan peneliti. Pertama adalah perusahaan melakukan pengukuran performansi perusahaan hanya melalui 2 aspek utama, yaitu aspek financial dan customer. Sedangkan untuk aspek *learning and growth* terutama pada aspek sumber daya manusia, tidak ada pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Faktor-faktor penilaian yang digunakan untuk penilaian kinerja individu masih sangat subyektif. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan hanya berdasarkan

perilaku karyawan tidak dilihat dari hasil kerja karyawan sehingga menyebabkan subyektifitas yang tinggi. Selain itu karyawan kurang memahami harapan yang ditetapkan atasan terhadap kinerja dan standar kinerja atau target kinerja tidak tertulis dengan jelas sehingga karyawan tidak mendapat umpan balik dan penghargaan yang tepat atas kinerja mereka selama ini. Pemberian *incentive* pada bagian implementasi sistem juga tidak dinilai secara jelas sesuai dengan bobot keterlibatan karyawan pada suatu proyek yang dikerjakan, hanya di nilai dari penyelesaian proyek secara menyeluruh. Penilaian kinerja tidak mencerminkan sasaran kinerja individu yang unik dimana masing-masing individu karyawan dapat memberikan kontribusi yang berbeda terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

Kedua adalah deskripsi pekerjaan karyawan pada bagian implementasi sistem belum memiliki deskripsi pekerjaan yang tertulis jelas, sehingga masing-masing individu karyawan tidak mengetahui apa kewajiban yang harus dilakukan untuk dapat mencapai sasaran perusahaan. Banyak karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sebenarnya bukan pekerjaannya dan tidak tahu batasan apa saja yang harus dikerjakan, sehingga pekerjaan karyawan tersebut tidak maksimal dan kinerjanya menurun. Dari wawancara awal yang dilakukan, 70% karyawan menyiratkan ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan perusahaan saat ini.

Seperti apa yang diungkapkan oleh Daft (2012) bahwa umumnya perusahaan akan berkonsentrasi pada dua hal untuk membuat penilaian kinerja sebagai kekuatan positif perusahaan, yaitu dengan : (a) melakukan penilaian

kinerja yang akurat melalui pengembangan dan aplikasi system penilaian dan (b) melakukan wawancara penilaian kinerja secara efektif, sehingga dapat memberikan umpan balik yang dapat memperkuat kinerja dan memotivasi pengembangan karyawan.

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti mencoba untuk mengajukan rancangan penilaian kinerja karyawan PT. AST Global Solusindo yang meliputi penyusunan deskripsi pekerjaan yang selaras dengan visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan, kemudian merancang indicator kinerja karyawan (indikator kinerja proyek implementasi seperti ketepatan menyelesaikan proyek juga kepuasan pelanggan dan perilaku kerja) dan rancangan lembar penilaian kinerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah :

Bagaimana rancangan penilaian kinerja individu karyawan bagian implementasi sistem PT AST Global Solusindo?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

Merancang penilaian kinerja individu karyawan bagian implementasi sistem PT AST Global Solusindo.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan dari penelitian ini akan diberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan rancangan penilaian kinerja karyawan yang efektif selaras dengan visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengimplementasikan sistem manajemen kinerja karyawan untuk mencapai sasaran perusahaan.
3. Menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun praktek-praktek sumber daya manusia yang terintegrasi dan sistematis seperti menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap sistem SDM dan evaluasi kinerja karyawan sehingga menumbuhkan motivasi karyawan dalam bekerja.
4. Membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan administratif seperti keputusan menentukan gaji, promosi, dan mempertahankan atau memberhentikan karyawan

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) BAB I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

2) BAB II. Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan berbagai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini yaitu mengenai sistem penilaian kinerja, juga mencakup uraian penelitian sebelumnya, konsep-konsep dasar, pertanyaan penelitian dan kerangka berpikir.

3) BAB III. Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang uraian singkat tentang pendekatan penelitian yang digunakan, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data serta keterbatasan penelitian.

4) BAB IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian

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

5) BAB V. Analisa dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi hasil analisa dan intepretasi seluruh data yang didapat dalam penelitian dan hasil penyusunan penilaian kinerja yang diturunkan dari rencana strategis perusahaan.

6) BAB VI. Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang bermanfaat untuk manajemen perusahaan dan juga untuk penelitian-penelitian berikutnya.