

BAB I**PENDAHULUAN****1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang berbeda, dimana dalam mencapai tujuan tersebut setiap perusahaan tentu juga memiliki cara atau strateginya masing-masing. Dalam mencapai tujuan tersebut, salah satu hal yang penting untuk dipertimbangkan adalah bagaimana perusahaan tersebut mampu mengelola kinerja perusahaan maupun unit kerja atau pegawainya. Ada beberapa pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan dalam hal pengelolaan kinerja pegawai salah satunya adalah dengan menentukan metode penilaian kinerja yang digunakan.

Secara umum ada dua metode penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan yaitu *absolute basis* dan *relative basis*. Dalam *absolute basis* kinerja seseorang akan dinilai berdasarkan pencapaiannya terhadap standar pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan dalam *relative basis* pencapaian seorang pegawai akan diukur berdasarkan perbandingan nilai pegawai tersebut dengan pegawai lainnya. Salah satu contoh penerapan dari *relative basis* adalah *force distribution rating performance appraisal* (selanjutnya disebut FDRPA). Pada beberapa literatur, dijelaskan bahwa FDRPA banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat diantaranya General Electric, Cisco System, Hewlett-Packard, Microsoft, Lucent, Intel, Goodyear Tire, Ford, Goldman Sachs, American Express, Sun Microsystems dan Conoco (Bates, 2003). Bahkan, ada estimasi bahwa 20% dari keseluruhan bisnis di Amerika Serikat dan hingga 25% dari Fortune 500 menggunakan beberapa tipe sistem evaluasi kinerja berupa FDRPA (Osborne & McCann 2004).

Forced Distribution Rating Performance Appraisal (FDRPA) adalah sebuah sistem penilaian kinerja yang mendesak supervisor untuk mendistribusikan nilai karyawan sesuai persentase yang telah ditentukan sebelumnya ke dalam kategori berdasarkan kinerja karyawan relatif terhadap kinerja karyawan lainnya (Moon et al, 2015). FDRPA melibatkan proses penempatan karyawan ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan skema distribusi normal. Menurut Stewart et al., (2010) ada beberapa istilah lain yang digunakan selain FDRPA antara lain *forced ranking systems*, *bell curve*, *group ordering*, atau *normal distribution*. Selain itu, beberapa perusahaan juga menggunakan alokasi distribusi yang berbeda-beda. Sebagai contoh, General Electric, membagi pegawainya ke dalam kelompok 20-70-10. Dimana artinya 20% pegawai tergolong pada kelompok diatas rata-rata, 70% pegawai termasuk kelompok rata-rata dan 10% pada kelompok dibawah rata-rata (Krames, 2002). Dimana 10% pegawai yang termasuk ke dalam kelompok dibawah rata-rata ini yang akan diberhentikan oleh General Electric.

FDRPA idealnya mampu membantu sebuah organisasi berkinerja tinggi dengan memastikan bahwa manajer memisahkan karyawan berdasarkan tingkatan kerjanya. Bagi yang mendukung FDRPA, berpendapat bahwa itu adalah cara yang terbaik untuk mengidentifikasi antara karyawan dengan kinerja tertinggi, yang harusnya menerima insentif yang cukup, dan karyawan dengan kinerja terendah, yang perlu dibantu atau keluar. FDRPA juga menyediakan basis data untuk keputusan kompensasi dan mendesak manajer untuk membuat dan menyesuaikan keputusan berat dan mampu mencegah manajer untuk menghindar dari kewajibannya dalam memberikan masukan pada karyawannya (Mello, 2015). Ada empat elemen kunci dari FDRPA yaitu konsekuensi yang diberikan untuk *low performers*, perbedaan *reward*

untuk *top performers*, frekuensi dari *feedback* yang diberikan, dan ukuran kelompok pembanding (Blume et al., 2009).

FDRPA memiliki yang disebut sebagai “*incentive effect*”, dimana manajer memberikan *reward* kepada *top performers* berupa kenaikan gaji atau promosi, memberikan insentif yang lebih kecil untuk *average performers* dan memberhentikan yang berada pada *bottom performers* (Rynes et al., 2005). Dimana, *expectancy theory* menjelaskan bahwa mengaitkan insentif kepada kinerja akan meningkatkan motivasi untuk mendorong usaha dan juga kinerja (Lawler, 1973).

Selain itu, FDRPA dapat memiliki “*sorting effect*” melalui daya tarik yang berbeda dan proses retensi (Rynes et al., 2005). Beberapa penelitian mengemukakan bahwa pegawai dengan kemampuan kognitif (Blume et al., 2013), keyakinan diri (Cable & Judge, 1994) dan kebutuhan akan pencapaian yang tinggi (Turban & Keon, 1993) akan cenderung tertarik pada organisasi yang memberikan *reward* kepada pegawai berdasarkan kinerjanya. Hal ini disebabkan karena pelamar dengan potensi yang tinggi cenderung tertarik kepada organisasi dimana bakat mereka dapat diakui dan mampu berkembang. Dengan menarik minat dari calon pegawai berpotensi tinggi, hal ini menyebabkan pegawai yang ada akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan agar dapat tetap bersaing dengan pegawai baru (Moon et al., 2015). Sebuah studi pada 984 isinyur yang berkeja pada perusahaan teknologi tinggi mendukung anggapan bahwa diferensiasi dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan “*star employee*”, dengan memberhentikan *low performers*. Perusahaan yang memberikan *reward* pada *high performers* memiliki lebih banyak *high performers* yang ingin bertahan, dan *low performers* yang ingin meninggalkannya (Zenger, 1992).

Kinerja merupakan suatu perilaku individu yang diharapkan oleh organisasi, bukan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut. Adapun beberapa pengukuran kinerja menggunakan hasil dari pekerjaan sebagai parameternya, hal itu dikarenakan perilaku dari individu yang diamati memiliki sifat yang tidak dapat diukur atau diamati secara langsung (Aguinis, 2013:88). Sebagai contoh, suatu perilaku seorang *manager* dalam mengelola hubungan yang baik dengan kliennya, supervisor dari *manager* tersebut dapat menggunakan jumlah penjualan atau jumlah komplain sebagai parameter dalam mengukur perilaku tersebut. Hal ini dikarenakan adanya asumsi bahwa, apabila jumlah penjualan meningkat dan jumlah komplain berkurang, maka *manager* telah menunjukkan perilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Secara umum, kinerja terdiri dari dua dimensi yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktifitas yang mentransformasi bahan baku menjadi barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi, atau sebagai aktivitas yang membantu proses transformasi tersebut dengan penyediaan pasokan bahan baku, distribusi barang jadi, menyediakan perencanaan yang penting, koordinasi, pengawasan, atau fungsi-fungsi staf yang membantu organisasi menjalankan fungsi secara efektif dan efisien. Sementara *contextual performance* merupakan perilaku-perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan menyediakan lingkungan yang baik dimana *task performance* dapat timbul (Aguinis, 2013:91).

Mengawali pembahasan mengenai kaitan FDRPA dengan *task performance*, Blume dkk (2013), menemukan bahwa responden yang memiliki nilai kemampuan kognitif yang lebih tinggi cenderung lebih tertarik pada organisasi yang menerapkan FDRPA daripada responden yang memiliki nilai kemampuan kognitif yang rendah. Sementara itu, Aguinis (2013:93) mengutarakan bahwa *task performance* dipengaruhi oleh keahlian dan kemampuan individu

(contoh : kemampuan kognitif). Sejalan dengan hal tersebut, Berger et al. (2013) melalui penelitiannya yang berbasis eksperimental, menemukan bahwa produktivitas dengan menggunakan FDRS secara signifikan lebih tinggi sekitar 8% jika dibandingkan dengan *absolute rating system*. *Force Distribution Rating Performance Appraisal* dapat memberi dampak terhadap *task performance* yang lebih tinggi jika dalam waktu yang relatif lebih singkat, karena secara tidak langsung dapat memotivasi usaha dari karyawan sebagaimana mampu menarik minat dan mempertahankan karyawan pada kategori peringkat teratas (Moon et al, 2015).

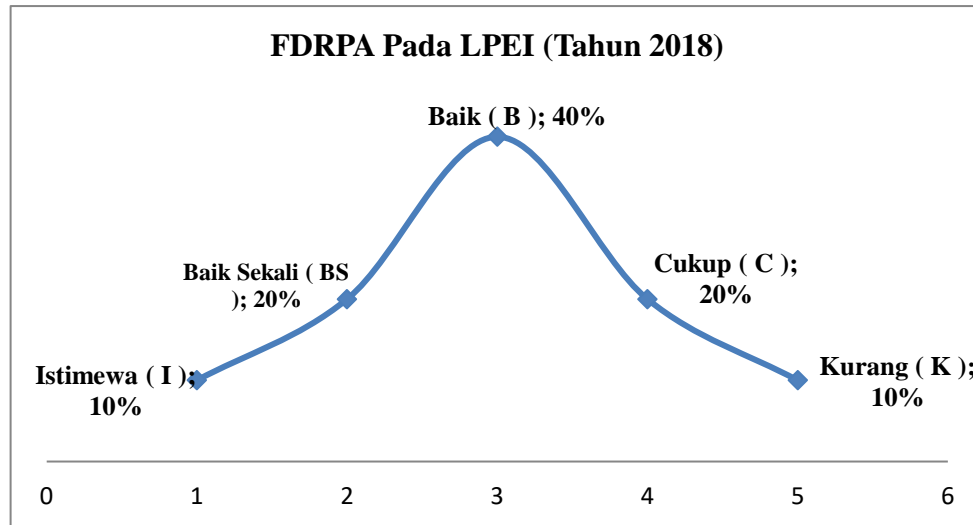
Di Indonesia, salah satu perusahaan yang menerapkan FDRPA pada sistem penilaian kinerjanya adalah Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI/Indonesia Eximbank). Indonesia Eximbank merupakan sebuah Lembaga keuangan yang didirikan berdasarkan Undang-Undang nomor 2 tahun 2009 tentang Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan ekspor nasional dan membantu para eksportir untuk mengembangkan bisnisnya. Indonesia Eximbank saat ini memiliki 4 produk utama yaitu Pembiayaan, Asuransi, Penjaminan dan Jasa Konsultansi. Dalam menjalankan aktifitas operasional dan bisnisnya, Indonesia Eximbank memiliki 8 jaringan kantor yang terdiri dari 1 Kantor Pusat, 4 Kantor Wilayah, dan 3 Kantor Pemasaran. Saat ini, Indonesia Eximbank memiliki 484 orang karyawan.

Tabel 1.1 Perbandingan Persentase Pencapaian *Task Performance* dari *Relationship Manager* di Sebuah Unit Bisnis Indonesia Eximbank Pada Tahun Pertama dan Kedua Penerapan FDRPA

Relationship Manager	% Pencapaian Task Performance	
	2017	2018
A	100,06%	92,71%
B	100,04%	87,26%
C	102,41%	105,26%

Sumber : Internal Perusahaan yang telah diolah

Indonesia Eximbank baru pertama kali menerapkan FDRPA pada 2018 untuk menilai kinerja tahun 2017. FDRPA pada Indonesia Eximbank diterapkan dengan membagi *Relationship Manager* ke dalam 5 kriteria berdasarkan kinerjanya. Kelompok pertama adalah Istimewa (I), yaitu kelompok *Relationship Manager* dengan kinerja tertinggi yang berjumlah 10% dari suatu unit kerja. Kelompok kedua adalah Baik Sekali (BS), yaitu kelompok *Relationship Manager* dengan kinerja tertinggi kedua yang berjumlah 20% dari suatu unit kerja. Kelompok ketiga adalah Baik (B), yaitu kelompok *Relationship Manager* dengan kinerja menengah yang berjumlah 40% dari suatu unit kerja. Kelompok keempat adalah Cukup (C), yaitu kelompok *Relationship Manager* dengan kinerja menengah kebawah yang berjumlah 20% dari suatu unit kerja. Kelompok kelima adalah Kurang (K), yaitu kelompok *Relationship Manager* dengan kinerja terendah yang berjumlah 10% dari suatu unit kerja.

Gambar 1.1 Ilustrasi FDRPA Pada Indonesia Eximbank Tahun 2018

Sumber : Data Internal

Dengan diterapkannya FDRPA pada Indonesia Eximbank, diharapkan Deputi dapat mengidentifikasi dengan mudah dan jelas mana saja *Relationship Manager* dengan kinerja terbaik hingga terendah, sehingga pemberian *feedback*, keputusan mengenai pemberian *reward* berupa insentif dan pengembangan karir dapat lebih tepat sasaran. *Stakeholder* berharap dengan adanya FDRPA ini, terjadi peningkatan kinerja pada masing-masing individu *Relationship Manager*, unit kerja, hingga keseluruhan organisasi. Berkenaan dengan hal tersebut, berdasarkan data pada Tabel 1.1 terlihat bahwa 2 dari 3 *Relationship Manager* yang tergolong *top performer* pada suatu unit bisnis Indonesia Eximbank mengalami penurunan persentase pencapaian *task performance* pada saat tahun kedua penerapan FDRPA.

Merujuk kepada landasan pemikiran, penelitian terdahulu dan adanya sistem FDRPA yang baru diterapkan di Indonesia Eximbank, peneliti mencoba menganalisa pengaruh FDRPA terhadap *task performance* yang di mediasi oleh motivasi dan retensi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Implementasi FDRPA memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi ?
2. Apakah Implementasi FDRPA memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi ?
3. Apakah Implementasi FDRPA memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance* ?
4. Apakah motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance* ?
5. Apakah retensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance* ?
6. Apakah motivasi memediasi hubungan antara Implementasi FDRPA dan *Task Performance* ?
7. Apakah retensi memediasi hubungan antara Implementasi FDRPA dan *Task Performance* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh Implementasi FDRPA terhadap motivasi.
2. Mengetahui pengaruh Implementasi FDRPA terhadap retensi.
3. Mengetahui pengaruh Implementasi FDRPA terhadap *Task Performance*.
4. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap *Task Performance*.
5. Mengetahui pengaruh retensi terhadap *Task Performance*.
6. Untuk mengetahui apakah motivasi memediasi hubungan antara Implementasi FDRPA dan *Task Performance*.
7. Untuk mengetahui apakah retensi memediasi hubungan antara Implementasi FDRPA dan *Task Performance*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan, dapat memperkuat bukti empiris tentang pengaruh penerapan FDRPA terhadap *task performance* khususnya di Indonesia Eximbank.
2. Bagi industri, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sebuah pandangan mengenai dampak penilaian kinerja menggunakan FDRPA dan bagaimana pengaruhnya terhadap *task performance*.
3. Bagi peneliti, penulisan ini diharapkan dapat menambah wawasan dan keterampilan dalam penulisan, selain itu juga dapat menjadi referensi bagi penelitian di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan Tesis

Penulisan tesis ini di bagi dalam lima bab, dimana antara bab yang satu dengan bab lain memiliki keterkaitan. Adapun sistematika penulisannya sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan dari penulisan ini. Menguraikan tentang awal mula munculnya metode penilaian kinerja berupa *force distribution rating performance appraisal*, bagaimana perkembangan dan penerapannya saat ini. Mengenalkan manfaat dan risiko yang dapat dihadapi oleh perusahaan ketika menerapkan FDRPA. Serta menemukan keterkaitan hubungan yang menarik untuk dikaji lebih dalam pada penulisan ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep *performance management*, *performance appraisal*, *performance evaluation* dan *force distribution rating performance appraisal*. Penjelasan mengenai perbedaan *absolute rating system* dan FDRPA maupun kaitannya dengan motivasi, retensi, dan *task performance* juga dijelaskan pada bab ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metode penelitian dan pendekatan yang digunakan dalam penulisan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Sedangkan untuk metode yang dipakai adalah survey. Bab ini juga berisi tentang teknik analisis dan tahapan penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis akan memaparkan hasil dari penelitian. Bagaimana pengaruh FDRPA terhadap *task performance* yang dimediasi oleh motivasi dan retensi.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Di bab terakhir penulis akan menyampaikan kesimpulan akhir dari apa yang telah diteliti secara keseluruhan. Serta dapat memberi masukan berupa saran agar dapat bermanfaat bagi objek penelitian.