

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi seperti saat ini mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan usaha, tidak terkecuali dalam sektor industri. Persaingan bisnis yang meningkat, memacu perusahaan-perusahaan untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik dengan meningkatkan produktivitas kerjanya. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan karena salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya diperlukan usaha dari sumber daya manusia yang dimiliki. Secanggih apapun sumber daya yang dimiliki perusahaan akan terasa nihil jika tidak dilengkapi dengan kemampuan yang berkualitas dan berkompeten dari sumber daya manusia. Kemampuan yang berkualitas dan kompetensi dari sumber daya manusia itulah yang akan menjadi persaingan ketat dalam menentukan kemajuan sebuah perusahaan dimasa yang akan datang. Sehingga dalam menghadapi arus globalisasi setiap perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

Banyak hambatan yang dihadapi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten. Mengingat semakin ketatnya persaingan antar perusahaan, mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya demi kemajuan perusahaan. Sebuah perusahaan harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya karena keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan (Sutrisno, 2011).

Dasar bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan adalah dengan pengelolaan sumber daya manusia yaitu karyawan. Mathis dan Jackson (2010), karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat yang bervariasi, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang dicari oleh perusahaan adalah seseorang yang tergantung dari kemampuan, disiplin kerja dan dukungan individu yang diterima.

Perusahaan akan mengalami permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks dalam perkembangannya, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *human resource departement*. *Human Resources Development* (Sumber Daya

Manusia / SDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas kinerja organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dimasa kini dan masa yang akan datang. Kinerja yang baik merupakan cerminan dari perilaku yang baik, sehingga dengan kinerja yang baik akan membuahkan produktivitas yang baik pula. Penilaian kinerja sangat erat hubungannya dengan prestasi kerja, dengan adanya prestasi kerja karyawan secara individu maupun kelompok dapat mendukung produktivitas perusahaan. Mengingat salah satu peran penting, yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membangun sumber daya manusia yang dimiliki adalah memberikan penghargaan sesuai dengan yang telah diberikan karyawan, dengan cara melakukan penilaian prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah memahami dan melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan, dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Penilaian ini tercipta atas adanya motivasi dari karyawan yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Penilaian prestasi kerja karyawan itu sendiri seharusnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dari penilaian tersebut. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan, karena penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir orang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Gaziel (2008) dalam melakukan penilaian prestasi kerja perlu diperhatikan hal-hal berikut : (1) sasaran atau tujuan apa haruslah ditetapkan. (2) Siapa yang harus dilibatkan dalam proses penilaian, apa yang diharapkan sebagai akibat dari sistem penilaian. (3) Apa pendekatan penilaian dan prosedur yang harus dipekerjakan. (4) Bagaimana sering penilaian harus dilakukan. (5) Kriteria apa yang harus digunakan untuk penilaian prestasi kinerja karyawan. (6) Apa penghargaan untuk kinerja luar biasa. Penilaian prestasi kerja karyawan memberi peluang bagi atasan dan bawahannya untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Hal ini dapat menghasilkan data yang dapat digunakan untuk mengembangkan satu rencana memperbaiki kemerosotan apa yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan oleh bawahan.

Kegunaan lain dari penilaian prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari masing-masing pihak yang terdapat pada perusahaan itu. Bagi karyawan, dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu kembali perkembangannya. Sedangkan bagi pimpinan/atasan dapat mengenal dan lebih memperhatikan karyawannya, sehingga dapat membantu dan memotivasi karyawan dalam bekerja, penilaian ini dapat membantu seorang pimpinan dalam mengantisipasi dan mencegah ketidakpuasan karyawan, serta bisa digunakan sebagai *feedback* bagi pimpinan yang berguna untuk memperbaiki kinerja di masa-masa mendatang. Selain itu, hasilnya juga dapat dijadikan acuan oleh pimpinan dalam mengambil keputusan. Terutama keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karyawan.

Penilaian prestasi kerja juga berfungsi untuk menentukan seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, suatu perusahaan dapat melihat sejauh mana faktor sumber daya manusia dapat menunjang tujuan perusahaan. Melalui penilaian prestasi kerja perusahaan dapat memilih menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif. Melihat pentingnya penilaian prestasi kerja baik bagi perusahaan maupun karyawan maka proses penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara objektif dan menyeluruh. Penilaian prestasi kerja yang objektif akan memberikan dampak baik antara atasan dan bawahan yang sinergi. Bawahan lambat laun akan memahami objektifitas kerja dan mampu mendorong iklim produktivitas perusahaan.

PT. Mitratani Dua Tujuh merupakan salah satu anak perusahaan PTPN X yang bergerak secara khusus dalam industri sayuran beku terutama edamame. Namun saat ini sudah berkembang sehingga juga memproduksi okra, buncis, jagung dan wortel. Penilaian kinerja yang ada di PT. Mitratani Dua Tujuh merupakan sistem manajemen kinerja mengenai penilaian prestasi kerja, dengan standar dan kriteria penilaian yang bertujuan agar terukur hasil penilaian yang akan diperoleh secara transparan. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan dengan mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki prestasi kerja dengan adanya penilaian yang objektif dengan metode penilaian yang direncanakan, yakni memandang sikap karyawan yang memperoleh beban tanggung jawab serta tugas-tugas didalam perusahaan sebagai pertimbangan atas terbentuknya perilaku karyawan. Penerapan metode dibutuhkan sistim penilaian prestasi kerja karyawan yang tepat, sistim penilaian tersebut harus efektif. Efektifitas dari sistem ini sangat dipengaruhi oleh peran dari setiap subsistem. Artinya, apabila salah satu subsistem tidak optimal maka akan dapat mengganggu bahkan menggagalkan pencapaian tujuan perusahaan (Katawiria, 2017). Dalam upaya mengukur kinerja yang efektif, perlu bagi penilai untuk menentukan indikator kinerja yang tepat dan baik. Oleh karena itu, adanya Daftar Penilaian Prestasi Kerja (DP2K) merupakan jawaban atas keinginan karyawan yang selalu menginginkan penilaian hasil pekerjaan yang lebih objektif.

Daftar Penilaian Prestasi Kerja (DP2K) merupakan metode penilaian prestasi kerja karyawan yang diterapkan pada PT. Mitratani Dua Tujuh, yang dinilai dari karyawan yaitu keterampilan teknis, kepribadian/penampilan, keterampilan mengurus tugas, dan hubungan kerja. Prestasi kerja individu sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian prestasi kerja yang dapat diandalkan dan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian maupun pengembangan prestasi karyawan sesuai tujuan perusahaan. Penyusunan DP2K menjadi salah satu indikator penting yang dapat mempengaruhi pencapaian prestasi kerja karyawan, mengetahui dan menganalisis hasil pengukuran kinerja SDM (Wardani, 2018).

Hampir seluruh perusahaan saat ini menggunakan DP2K (Daftar Penilaian Prestasi Kerja) sebagai salah satu cara untuk mengukur kinerja perusahaan. Namun seringkali, DP2K yang telah ditentukan oleh perusahaan belum dapat menggambarkan proses bisnis di lapangan dan tidak sesuai dengan sasaran perusahaan. Begitu juga pada PT. Mitratani Dua Tujuh yang telah menerapkannya. Hal tersebut dikarenakan adanya indikator ukuran kinerja yang seringkali membur dengan DP2K dan dianggap sama, sehingga kinerja perusahaan tidak dapat selaras dengan tujuannya. Penerapan DP2K yang tidak sesuai dengan pemahamannya akan berdampak pada kinerja perusahaan menjadi turun, tidak tumbuh dan tidak efektif dari berbagai aspek. Adanya metode penilaian yang diterapkan pada PT Mitratani ini perlu juga dianalisis lebih lanjut, yaitu apakah metode yang diterapkan tersebut sudah efektif atau belum dalam menunjang kemajuan perusahaan. Dari permasalahan dalam uraian diatas menjadi bahan yang menarik untuk diteliti yaitu efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Mitratani Dua Tujuh, Jember.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan permasalahan ini yaitu bagaimana efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Mitratani Dua Tujuh, Jember.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Mitratani Dua Tujuh, Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan serta mengaplikasikan teori yang diterima selama kuliah dengan kenyataan di lapangan, serta untuk dapat lebih mengetahui secara mendalam mengenai efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan menggunakan metode DP2K.

##### 2. Bagi Akademis

Untuk menambah bahan kepustakaan bagi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, dan sebagai bahan masukan bagi rekan-rekan mahasiswa yang akan mengadakan penelitian terhadap masalah yang sama di masa mendatang.

##### 3. Bagi Perusahaan

- a) Menambah wawasan karyawan tentang penilaian prestasi kerja dan menganalisis tingkat efektivitasnya.
- b) Untuk memberikan masukan bagi pihak perusahaan PT. Mitratani Dua Tujuh, Jember mengenai efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai evaluasi strategi penilaian pada karyawan.

#### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Mengingat kendala waktu yang tersedia dan luasnya cakupan masalah penilaian prestasi kerja karyawan, penelitian dibatasi pada penilaian prestasi kerja karyawan yang berada di PT. Mitratani Dua Tujuh, Jember. Untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut, maka penelitian difokuskan pada metode DP2K (Daftar Penilaian Prestasi Kerja) dengan variabel keterampilan teknis, kepribadian/penampilan, keterampilan mengurus tugas, dan hubungan kerja yang telah diterapkan pada PT. Mitratani Dua Tujuh, Jember.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini disusun dalam 5 bab, dimana pada tiap bab tersebut akan dibagi lagi menjadi sub-bab yang akan dibahas secara terperinci. Berikut merupakan sistematika dari masing-masing bab dan keterangan singkatnya.

##### 1. Pendahuluan

Pada bab ini akan dibahas tentang gambaran umum penelitian, diantaranya adalah latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

##### 2. Tinjauan Pustaka

Yang dibahas di bab 2 adalah teori-teori dasar yang menjadi acuan dan teori-teori pendukung yang berhubungan dengan dengan penulisan penelitian ini, serta kerangka pemikiran.

### 3. Metode Penelitian

Bab ini berisi desain penelitian, teknik pengumpulan data, identifikasi variabel, definisi operasional variabel dan jenis data.

4. Mengumpulkan data yang diperoleh dari penelitian serta melakukan pengolahan data yang membantu dalam pemecahan masalah.
5. Memberikan kesimpulan yang didapat dari hasil pengolahan data dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan yang bersangkutan.



