

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi tantangan globalisasi, suatu perusahaan harus lebih dinamis dan perlu menyusun strategi yang tepat untuk tetap bertahan, berkompetisi dan berkembang. Sumber daya manusia (SDM) dan Manajemen SDM merupakan salah satu modal utama yang juga harus diperhitungkan dalam strategi perusahaan. Perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kualitas pengetahuan, kemampuan, motivasi, dan produktifitas tinggi, yang mempunyai visi ke depan yang jelas dan mampu mengikuti arus globalisasi serta tujuan dan dinamika perusahaan.

Menurut Anderson (1993):

*"All organizations must face up to the challenge of how to evaluate, utilize and develop the skills and abilities of their employees to ensure that organizational goals are achieved, and also to ensure that individuals gain as much satisfaction as possible from their jobs while making effective contributions".*

Setiap organisasi/perusahaan harus mampu menghadapi tantangan bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawannya guna mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut, dan juga memastikan bahwa karyawannya mendapatkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya selagi memberikan kontribusi yang efektif bagi organisasi.

Di samping itu, perlu diingat bahwa keseluruhan kinerja perusahaan terbentuk oleh kinerja masing-masing individu (SDM) di dalam organisasi perusahaan tersebut (Amstrong, 2006). Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kinerja SDM, yaitu dengan menyusun suatu sistem manajemen dan penilaian kinerja yang baik.

Menurut Hartle (1992) dan Amstrong (2006), Manajemen kinerja umumnya didefinisikan sebagai *"A process or set of processes for establishing shared undertsanding about what is to be achieved (and how it is to be achieved), and of*

*managing people in a way that increases the probability that it will be achieved.*” Suatu proses atau serangkaian proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai (dan bagaimana mencapai hal tersebut), dan proses yang mengatur orang dalam cara-cara yang dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian hal tersebut. Proses ini pada dasarnya merupakan proses yang berkesinambungan dan berevolusi, dimana kinerja diperbaiki dari waktu ke waktu, dan menjadi dasar dialog atau komunikasi yang terus-menerus antara manajer dengan karyawan tentang kinerja dan perkembangan yang diperlukan (Amstrong, 2006).

Manajemen kinerja menjadi kepedulian bersama antara para manajer puncak, departemen SDM (*HRD*), dan peran aktif masing-masing penyelia atau manajer lini serta karyawan sendiri. Pihak-pihak perusahaan harus berkolaborasi dalam menyusun sistem manajemen kinerja yang baik yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan, serta memperhitungkan sistem manajemen terkait lainnya, seperti manajemen kompensasi, manajemen karir serta program pelatihan dan pengembangan. Manajer lini terutama sangat berperan dalam merancang suatu sistem dan teknik penilaian kinerja yang tepat bagi unit kerjanya masing-masing dan, bersama-sama dengan *HRD*, membantu menyusun suatu kebijakan penilaian dan sistem *reward and punishment* yang sesuai (Dessler, 1997).

Di dalam manajemen kinerja, ada sistem penilaian kinerja yang memainkan peran penting dalam menunjang manajemen tersebut (Anderson, 1993). Penilaian itu berfungsi mengelola kinerja, dengan memberikan basis yang konkret untuk suatu analisis atas kinerja yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan langkah-langkah yang hendaknya diambil untuk mempertahankan atau mengubahnya (Dessler, 1997). Jadi, dalam penilaian ini ada standar tertentu yang menjadi patokan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan, serta adanya umpan balik kepada karyawan. Melalui umpan balik ini, karyawan dapat mengetahui seperti apakah kinerjanya selama ini dan bagaimana karyawan tersebut harus mempertahankan, meningkatkan atau memperbaiki perilaku kinerjanya.

Adapun tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Ivancevich (2001) antara lain untuk: (a) mengindikasikan kebutuhan pelatihan bagi karyawan tertentu dan mengevaluasi hasil dari program pelatihan tersebut; (b) mendorong inisiatif karyawan,

membangun rasa tanggung jawab dan menstimulasi semangat kerja yang lebih baik; (c) memberikan masukan bagi pendataan keahlian pegawai untuk kepentingan perencanaan SDM; (d) sebagai bahan dasar diskusi antara atasan dan bawahan tentang pekerjaan yang kemudian dapat membangun hubungan atasan-bawahan yang baik; serta (e) menjadi bukti yang valid secara hukum untuk keperluan promosi, pemindahtugasan, pemberian imbalan, dan pemberhentian.

Dengan demikian, penilaian kinerja tidak sebatas sebagai alat kontrol untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi juga sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja. Suatu sistem penilaian kinerja akan berhasil jika mampu mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan produktifitas tinggi dan keunggulan kompetitif karena produktifitas perusahaan tersebut ditentukan oleh produktifitas kerja karyawan. Oleh karena itu, suatu penilaian kinerja harus mampu memotivasi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja.

Menurut Ruky (2001), untuk bertahan dalam persaingan dunia usaha adalah dengan berusaha meningkatkan produktifitas dan efisiensi organisasi perusahaan. Peningkatan produksi organisasi harus didahului dengan peningkatan kinerja SDM, dan untuk meningkatkan kinerja SDM, gaji, upah dan imbalan harus dikaitkan dengan prestasi dan tingkat produktifitas. Dengan demikian, kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi karyawan dalam bekerja, dimana banyak hal yang mempengaruhi motivasi tersebut, antara lain gaji atau upah yang diterima, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, imbalan/penghargaan atas prestasi, dan sebagainya (Sinungan, 2008). Dalam hal ini, pemberian imbalan (*rewarding*) merupakan salah satu hal yang sangat berpengaruh terhadap motivasi.

Sistem pemberian imbalan merupakan bagian dari manajemen kompensasi. Ivancevich (2001) menjelaskan kompensasi sebagai setiap bentuk *rewards* atau imbalan yang diterima individu sebagai akibat dari kinerja tugas-tugas organisasional. Ada dua hal yang berhubungan dengan pemberian kompensasi dalam sebuah perusahaan, yaitu kompensasi ekstrinsik yang dikendalikan oleh organisasi, berupa gaji, promosi, penghargaan; dan kompensasi intrinsik yang berkaitan langsung dengan kinerja individu, seperti kepuasan kerja dan psikologis.

Seperti dijelaskan di atas, maka pencapaian target kerja atau prestasi oleh karyawan perlu dihargai dengan pemberian imbalan yang bukan hanya semata-mata dari segi keuangan tetapi juga mencakup aspek peluang lainnya. Sistem *rewarding* dapat berupa pengangkatan jabatan atau promosi, pemberian bonus atau insentif, kenaikan gaji, keterikatan kerja, dan kesempatan mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan *Knowledge, Skills and Ability* (KSA) seorang karyawan (Anderson, 1993; Gilley, Boughton and Maycunich, 1999; Armstrong, 2006).

Ivancevich (2001) menambahkan jika bayaran dikaitkan dengan kinerja, maka karyawan akan berupaya menghasilkan kinerja dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Imbalan atau bayaran dianggap mempunyai dampak langsung dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja juga perlu dikaitkan dengan sistem kompensasi.

Mengingat pentingnya suatu sistem penilaian kinerja bagi kemampuan berkompetisi suatu perusahaan, maka selanjutnya akan dilakukan suatu studi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap penentuan sistem kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran di perusahaan XYZ yang bergerak dalam bidang pengadaan peralatan kesehatan. PT. XYZ berdiri sejak tahun 1981 dan telah berkembang dengan baik sejalan dengan perubahan-perubahan di era globalisasi ini. Sebagai agen tunggal dari beberapa pabrik peralatan kesehatan terkemuka di dunia, Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ merupakan suatu bagian yang penting dari perusahaan tersebut. Bagian Penjualan dan Pemasaran merupakan *frontliners* atau garis depan perusahaan yang sangat menentukan kualitas perusahaan karena berhubungan langsung dengan konsumen/pelanggan.

*Frontliners* bertugas mencari konsumen, mengatur, menjaga dan mempertahankan hubungan perusahaan dengan pelanggan guna meningkatkan nilai perusahaan serta produk dan jasa yang ditawarkannya. Oleh karena itu, keberhasilan pengenalan, penjualan dan pemasaran produk-produk perusahaan terhadap sejumlah konsumen, dalam hal ini rumah sakit dan sejumlah institusi lainnya, sangat ditentukan oleh kinerja di Departemen Penjualan dan Pemasaran. Untuk itu, diperlukan suatu sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang baik dan tepat yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di Departemen tersebut.

Sebelum tahun 2008, PT. XYZ khususnya bagian Penjualan dan Pemasaran belum memiliki suatu sistem penilaian kinerja karyawan. Prestasi kerja diukur hanya berdasarkan pada pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan setiap awal tahun dan diberlakukan suatu sistem pemberian imbalan sebagai penghargaan atas prestasi tersebut. Penilaian prestasi berdasarkan pencapaian target ini sudah tepat dan sistem ini menarik bagi karyawan karena adanya penawaran sejumlah bonus di setiap tingkatan target penjualannya. Namun, perlu diingat bahwa setiap karyawan mempunyai kemampuan yang berbeda dalam mencapai target pekerjaan, dimana kemampuan itu dipengaruhi oleh berbagai hal. Oleh karena itu, ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan sebagai tolak ukur dalam suatu sistem penilaian kinerja selain pencapaian target.

Penilaian kinerja karyawan harus memperhitungkan setiap aspek dari pekerjaan, misalnya standar umum dan khusus dari suatu posisi atau jabatan, atau menurut Bernardine & Russell (1998), ada dimensi-dimensi yang perlu dipertimbangkan seperti kuantitas dan kualitas, waktu, efektifitas biaya, *reliability* atau *dependability*, serta *interpersonal skills*. Penilaian juga terbagi atas dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal umumnya berkaitan dengan KSA dan kompetensi karyawan berikut pengaruh psikologis seperti motivasi, *emotional*, dan lain-lain, sedangkan faktor eksternal berupa fasilitas atau sarana pendukung dalam bekerja, dan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang menunjang kinerja karyawan. Selain itu, perlu juga diketahui apa saja masalah atau hambatan yang dialami karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal-hal tersebut di atas tentunya bervariasi antara satu karyawan dengan yang lainnya dan menghasilkan motivasi dan prestasi yang berbeda yang juga memerlukan penanganan yang berbeda. Karyawan dengan prestasi baik cenderung akan termotivasi terus mempertahankan prestasinya guna mendapatkan bonus yang lebih besar, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi memiliki pandangan yang berbeda. Beberapa karyawan mungkin akan lebih giat untuk memperbaiki kinerjanya sementara yang lainnya mungkin saja cukup puas dengan apa yang sudah dicapainya, atau bahkan mengalami demotivasi karena ketidakmampuannya mencapai target yang ditentukan.

Selanjutnya, masalah penilaian kinerja tidak berhenti pada penentuan ukuran-ukuran kinerja yang perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja itu sendiri, melainkan juga masalah kompensasi dan manajemen karir yang merupakan beberapa bentuk tindak lanjut dari suatu sistem penilaian kinerja. Sistem peningkatan karir di PT. XYZ belum memiliki ukuran-ukuran yang jelas untuk dijadikan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dalam menentukan karir seseorang. Misalnya, dalam mempromosikan seorang karyawan yang terjadi cenderung hanya berdasarkan penilaian langsung dari atasan yang umumnya bersifat kurang obyektif. Hal ini tentu bukan merupakan cara yang tepat dan tidak dirasakan adil bagi karyawan lain yang kemudian dapat mempengaruhi pandangan dan motivasi karyawan. Penentuan karir seseorang baiknya berdasarkan catatan resmi mengenai prestasi-prestasi karyawan tersebut yang tertuang dalam lembar penilaian kinerjanya.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka dapat dilihat bahwa dengan tidak adanya suatu sistem manajemen kinerja yang baik, apa yang menjadi keinginan dan pendapat setiap karyawan serta masalah yang dihadapinya dalam bekerja belum tentu diketahui oleh manajer lini atau perusahaan yang bersangkutan. Dialog dan komunikasi antara atasan dan bawahan tentang kinerja karyawan juga belum tentu dilakukan secara kontinyu yang berguna untuk membangun hubungan atasan dan bawahan yang harmonis. Hal-hal tersebut lambat laun tentunya bisa menjadi masalah bagi perusahaan. Pencapaian target penjualan mungkin berjalan baik berkat adanya karyawan tertentu dengan prestasi tinggi. Namun, bagi karyawan yang tidak berprestasi dan tidak mendapatkan dukungan dari atasan, belum tentu termotivasi sendiri untuk melakukan perbaikan kinerja. Karyawan kemungkinan dapat mengalami kemunduran dan pada akhirnya kinerjanya dapat mempengaruhi tingkat penjualan secara keseluruhan. Hal ini ditakutkan akan menjadi beban bagi perusahaan di kemudian hari. Dengan demikian, pencapaian target bukan lagi menjadi satu-satunya tolak ukur bagi manajer untuk menilai prestasi karyawan.

Menyadari pentingnya sistem penilaian kinerja yang lebih dari sekedar evaluasi pencapaian target penjualan, Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ kemudian menyusun suatu sistem penilaian kinerja yang mulai diterapkan pada tahun 2008. Sistem penilaian yang dilakukan oleh manajer lini ini tetap berdasarkan pada target penjualan sebagai tolak ukur pemberian imbalan yang kemudian dilengkapi dengan

penilaian kinerja dari aspek-aspek pekerjaan maupun faktor-faktor internal dan eksternal yang bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Namun, sistem baru tersebut masih dirasakan belum mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Evaluasi kinerja berupa komunikasi dua arah yang dilakukan berkala atau setiap ada kesempatan pertemuan antara atasan dan bawahan belum terekam dengan baik secara tertulis di dalam formulir penilaian kinerja, sementara hal ini sesungguhnya penting sebagai catatan tentang adanya perkembangan atau perbaikan kinerja seseorang sewaktu-waktu. Selain itu, belum jelasnya tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja seperti masalah imbalan dan jalur karir juga menjadi masalah tersendiri yang perlu diperhatikan. Kinerja yang baik yang menghasilkan tawaran posisi yang lebih tinggi kepada karyawan ternyata tidak begitu menarik bagi karyawan tertentu karena ketidakjelasan akan tambahan tunjangan yang mungkin diperoleh bersamaan dengan posisi tersebut. Kemudian, adanya tawaran kenaikan gaji karena kinerja baik juga tidak selalu menarik bagi karyawan mengingat kenaikan gaji bagi tenaga penjual ini berarti juga adanya kenaikan target dalam penjualan. Karyawan cenderung menolak tawaran tersebut karena tidak yakin dengan target yang lebih tinggi, dan juga jika karyawan tidak dapat mencapai target maka bonus yang didapat pun lebih sedikit.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas, akan dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai:

**Pengaruh penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ.**

## I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, diidentifikasi beberapa masalah yang ada, antara lain:

1. Sebelum tahun 2008, PT. XYZ tidak memiliki sistem penilaian kinerja untuk menilai *performance* para karyawannya. Kinerja karyawan, khususnya di Departemen Penjualan dan Pemasaran, hanya diukur berdasarkan pada prestasi pegawai dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan setiap tahun. Sebagai penghargaan terhadap prestasi tersebut, diberlakukan sistem pemberian imbalan berupa bonus atas target penjualan tertentu. Namun, sistem ini dirasakan tidak selalu menjamin karyawan untuk termotivasi mencapai target penjualan yang lebih tinggi atau memperbaiki kinerja yang kurang. Oleh karena itu, pada tahun 2008, disusun dan diterapkanlah suatu sistem penilaian kinerja oleh manajer lini di Departemen Penjualan dan Pemasaran tersebut. Namun, penerapan sistem baru ini juga masih dirasakan belum memperlihatkan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena tidak diikuti dengan kejelasan sistem kompensasi seperti imbalan dan karir. Dalam hal ini, dampak penerapan sistem penilaian kinerja tersebut terhadap sistem kompensasi yang ada juga perlu dilihat. Penilaian kinerja dan prestasi akan lebih efektif jika didukung oleh unsur-unsur manajemen SDM yang berkaitan, seperti sistem kompensasi, manajemen karir, serta program pelatihan dan pengembangan.
2. Suatu sistem penilaian kinerja adalah penting bagi pihak perusahaan maupun karyawan. Pihak perusahaan memerlukan kinerja dan motivasi yang tinggi dari karyawan guna meningkatkan produktivitas perusahaan untuk dapat *survive* dan kompetitif ditengah persaingan usaha. Disamping itu, perusahaan juga perlu mempertahankan loyalitas para karyawan unggulan yang menjadi modal utama perusahaan tersebut. Sementara itu, di lain pihak, karyawan perlu mengetahui tingkat kinerjanya masing-masing untuk kemudian berusaha meningkatkan atau memperbaikinya, selain untuk mendapatkan *reward* yang sesuai dengan hasil kerjanya. Sistem *rewarding* bukan hanya dari segi keuangan tetapi juga peluang karir bagi karyawan dan kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan

yang dibutuhkan. Oleh karena itu, diperlukan kepedulian bersama antara pihak pimpinan/manajemen, Departemen SDM dan terutama peran aktif manajer lini untuk menyusun sistem penilaian kinerja dan kompensasi/*rewarding* yang baik dan tepat yang dapat memenuhi kepentingan perusahaan maupun karyawan.

Dari identifikasi masalah di atas, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan tentang sistem penilaian kinerja di Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ?
2. Bagaimana dampak sistem penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ?

### **I.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Menggambarkan dan menjelaskan persepsi karyawan tentang sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ.
2. Mengajukan rekomendasi sistem penilaian kinerja dan penentuan kompensasi yang baik untuk bagian Penjualan dan Pemasaran.

Kemudian, signifikansi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Signifikansi akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu tentang perbandingan konsep penilaian kinerja dan penentuan kompensasi yang ideal dengan persepsi karyawan tentang sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ.

2. Signifikansi praktis.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. XYZ untuk menyempurnakan sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang sudah ada dan diterapkan di Departemen Penjualan dan Pemasaran, sehingga mampu memenuhi keinginan karyawan dan perusahaan, dan pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak positif bagi perusahaan.

#### **I.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan laporan penelitian ini akan dikelompokkan menjadi enam bab, dengan rincian sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN:**

Menjelaskan gambaran singkat tentang penelitian yang dilakukan yang meliputi uraian latar belakang masalah, pokok permasalahan, dan pertanyaan serta tujuan penelitian.

##### **BAB II TINJAUAN LITERATUR:**

Menjelaskan konsep teori dan rumusan yang melandasi penelitian, yaitu teori-teori sistem penilaian kinerja dan hubungannya dengan kompensasi.

##### **BAB III METODE PENELITIAN:**

Menjelaskan langkah-langkah penelitian yang meliputi pengamatan dan deskripsi tempat dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data penelitian.

##### **BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Menjelaskan tempat dan obyek penelitian, yaitu gambaran umum mengenai Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan serta dampaknya terhadap kompensasi di perusahaan. Kemudian,

menjelaskan tentang analisis hasil penelitian dengan metode analisis yang telah ditetapkan dan dikaitkan dengan kerangka teori yang ada.

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Menjelaskan tentang hasil kesimpulan yang ditarik dari penelitian yang dikaitkan dengan pertanyaan dan tujuan penelitian, disertai saran atau rekomendasi berdasarkan hasil penelitian.

