

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas mengenai gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian yang akan dilakukan, maka akan dijelaskan melalui latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta asumsi-asumsi dari permasalahan.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri pada saat ini mengharuskan setiap perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar mampu bertahan di dalam persaingan yang ada. Kinerja perusahaan dapat diukur dari berbagai faktor, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen pada suatu perusahaan yang sangat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan dan juga menentukan baik atau buruknya perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) mengenalkan pendekatan *Balanced Score Cards* (BSC) sebagai suatu strategi manajemen, dimana laba perusahaan tidak bisa menjamin keberhasilan usaha dimasa depan. Pendekatan BSC selain perspektif finansial, Kaplan dan Norton (1996) menambahkan tiga perspektif baru yaitu perspektif pelanggan, proses internal dan pembelajaran/pertumbuhan. Ketiga perspektif tersebut memiliki kaitan dengan kualitas manusia di lingkungan perusahaan salah satunya kualitas manusia di dalam perusahaan. Menurut Becker, Huselid, dan Ulrich (2001) sumber daya manusia merupakan aspek dalam strategi karena memiliki kemampuan yang unik, sulit ditiru, tepat, dan dapat memberikan keunggulan kompetitif terhadap perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki permasalahan dalam mengelola dan mengatur sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut sehingga perusahaan membutuhkan manajemen sumber daya manusia dalam mengatasi permasalahan tersebut.

Dessler (2016) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah teknik yang mengelola sumber daya manusia dengan berbagai aspek dalam posisi manajemen yang meliputi *recruiting*, *training*, *appraising*, dan *rewarding*. Suatu perusahaan yang melibatkan manusia dalam pekerjaan sebagai karyawan, maka perusahaan juga harus meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Bangun (2002) menyatakan bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi seperti pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja. Pada manajemen sumber daya manusia dikenal istilah penilaian kinerja. Menurut Dessler (2016) penilaian kinerja adalah aktivitas mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau dimasa lalu berdasarkan standar yang sudah ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui kualitas kerja SDM yang dimiliki oleh perusahaan dan sebagai umpan balik (*feedback*) dari hasil kerja karyawan. Menurut Gomes (2003) terdapat 2 syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan adanya objektivitas dalam melakukan evaluasi. Penilaian kinerja yang efektif akan meminimalkan terjadi bias dan *error* yang dapat berdampak kepada pengambilan keputusan. Penilaian kinerja bermanfaat baik bagi perusahaan maupun pegawai itu sendiri karena dapat menunjukkan kemampuan dan mengurangi kelemahan-kelemahannya sehingga akan diketahui sejauh mana produktifitasnya. Kesesuaian penilaian kerja dengan uraian jabatannya akan mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam memberikan *reward* berupa gaji, bonus, bahkan promosi sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

PT. INKA merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Industri Strategis berdiri pada tahun 1981 yang bergerak dibidang industri sarana kereta api diantaranya kereta penumpang, gerbong barang, Kereta Rel Listrik (KRL), Kereta Rel Diesel (KRD)/Kereta Rel Diesek Elektrik (KRDE), lokomotif, dan produk lainnya yang berkaitan dengan perkeretaapian. PT. INKA memperluas pasar dengan menggarap produk non kereta api, salah satu yang sudah menampakkan hasil adalah produk otomotif berupa bus gandeng atau *articulated bus*. Tidak hanya memenuhi pesanan dari dalam negeri saja tetapi juga memiliki pesanan kereta api dari luar negeri seperti Bangladesh, Filipina, Malaysia, Thailand, Singapura, dan Australia. PT. INKA sudah tidak lagi melakukan pemesanan AC kereta api tetapi telah memproduksi sendiri untuk memenuhi kebutuhan AC kereta api.

Data pada awal tahun 2018, PT. INKA terdiri dari karyawan organik (tetap), karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan karyawan dari anak perusahaan seperti PT. INKA Multi Solusi (IMS). Dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 100 Tahun 2004 dijelaskan bahwa karyawan organik atau karyawan tetap atau karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap sedangkan karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerja tertentu. Total karyawan yang dimiliki INKA lebih kurang 1624 karyawan yang

terdiri dari 843 karyawan organik dan 781 karyawan PKWT. Dari data tersebut, tidak terdapat perbedaan yang terlalu signifikan antara jumlah karyawan tetap dengan karyawan PKWT. Pada Tabel 1.1 merupakan rincian dari karyawan PT. INKA (Persero).

Tabel 1.1
Rincian Karyawan PT. INKA (Persero)

No	Unit Organisasi	Karyawan	
		Organik	PKWT
1	Direktorat Utama	110	71
2	Direktorat Keuangan & SDM	115	74
3	Direktorat Komersial & Teknologi	228	121
4	Direktorat Produksi	390	484
5	PKWT <i>Pro Hire</i>	-	31
Jumlah		843	781
Total Karyawan		1624	

Sumber: PT. INKA (Persero)

Penilaian kinerja karyawan di PT. INKA terdiri dari 2 jenis yaitu penilaian bulanan dan penilaian semester berlaku untuk karyawan organik, karyawan PKWT dan karyawan anak perusahaan. Pada penilaian karyawan anak perusahaan, PT. INKA hanya bertugas untuk menilai sedangkan kebijakan lainnya dikembalikan kepada pihak anak perusahaan tersebut. Penilaian bulanan bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan pada setiap bulan yang akan mempengaruhi Indeks Kepuasan Kerja (IKK) yang berhubungan dengan jumlah gaji yang diterima karyawan setiap bulannya. Pada saat ini penilaian kinerja bulanan dilihat dari aspek kinerja secara umum tanpa ada perincian dari kompetensi maupun subkompetensi dan hanya dengan pemberian skor dari 0,00 (tidak kontribusi) sampai 1,25 (sangat baik) sehingga masih bersifat sangat subjektif dan berbeda-beda setiap penilainya.

Penilaian kinerja semester dibedakan antara karyawan struktural dan non-struktural. Karyawan struktural terdiri dari 3 kategori penilaian sedangkan non-struktural terdiri dari 2 kategori penilaian dengan nilai dibawah 60 (buruk) sampai dengan 100 (sangat baik). Pada penilaian kinerja semester sudah memiliki kompetensi-kompetensi yang akan dinilai. Penilaian semester dilakukan pada bulan Januari dan Juli bertujuan untuk menentukan jabatan dan posisi pekerja untuk karyawan organik dan menentukan kebijakan dilanjutkan atau diberhentikan perjanjian kerja dengan karyawan PKWT.

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu cara untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan strategis perusahaan dari faktor sumber daya manusia, tetapi penilaian kinerja karyawan di PT. INKA belum mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang sudah ditetapkan oleh Kementerian BUMN Republik Indonesia. KPKU juga menjadi acuan untuk menetapkan tujuan strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) bagi

perusahaan. Dalam panduan KPKU dijelaskan ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan, diantaranya inovasi, kerja tim, dan berbagi pengetahuan serta keterampilan. Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka diperlukannya perbaikan sistem penilaian kinerja karyawan di PT. INKA (Persero). Sedangkan untuk penilaian kinerja organisasi di PT. INKA (Persero) sudah menerapkan KPKU sehingga tidak diperlukan lagi perbaikan sistem penilaian kinerja organisasi.

Pada penelitian ini dilakukan penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan kepada individu yang dilakukan secara bulanan yang bertujuan untuk menentukan gaji yang akan diterima oleh setiap karyawan. Penilaian kinerja semester sudah memiliki kompetensi dan standar penilaian tersendiri sehingga tidak diperlukan dilakukan perbaikan. Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa metode penilaian seperti metode *checklist*, metode *ranking*, dan metode *management by objectives*. Metode penilaian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *rating scale*. Menurut Dessler (2016), metode *rating scale* adalah sebuah metode penilaian yang menggunakan skala yang bersifat kuantitatif dengan contoh narasi dan spesifik kinerja untuk menentukan kinerja yang baik dan yang buruk. Menurut Eisalou (2014) *rating scale* merupakan metode penilaian kinerja karyawan berdasarkan beberapa faktor yang telah ditetapkan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *rating scale* adalah metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan berdasarkan faktor-faktor yang sudah ditetapkan dengan skala yang bersifat kuantitatif. Metode ini digunakan karena membutuhkan waktu yang relatif singkat dan mudah dalam melakukan penilaiannya. Untuk menentukan bobot kompetensi digunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, yaitu suatu teori pengambilan keputusan multikriteria dengan beberapa faktor yang dikelola dalam struktur hierarki (Saaty, 1990).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat dilakukan pengidentifikasian masalah. Identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja karyawan di PT. INKA saat ini tidak mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.
2. Tidak adanya kompetensi yang ditetapkan dalam penilaian kinerja bulanan yang dilakukan PT. INKA terhadap karyawan sehingga penilaian hanya bersifat subjektif karena belum memiliki standar yang jelas sehingga menyebabkan tidak adanya standar performansi kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah disampaikan, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kompetensi penilaian kinerja karyawan PT. INKA dengan mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN?
2. Bagaimana penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *rating scale* berdasarkan kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN?

1.4 Batasan Masalah

Agar penulisan laporan dapat dilakukan dengan baik dan pembahasan dapat terfokus, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penilaian kinerja yang dievaluasi hanya penilaian kinerja bulanan karyawan.
2. Evaluasi penilaian kinerja karyawan hanya untuk karyawan organik dan karyawan PKWT.
3. Penelitian dilakukan pada Direktorat Keuangan & SDM.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu:

1. Menentukan kompetensi penilaian kinerja karyawan PT. INKA dengan mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.
2. Melakukan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *rating scale* berdasarkan kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Perusahaan dapat memiliki standarisasi kompetensi penilaian kinerja dengan mengacu kepada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.
2. Perusahaan mengetahui kinerja karyawan perusahaan dan mengetahui prioritas dari kompetensi penilaian kinerja sesuai dengan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN sehingga lebih efektif dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Halaman ini sengaja dikosongkan