BAB I

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

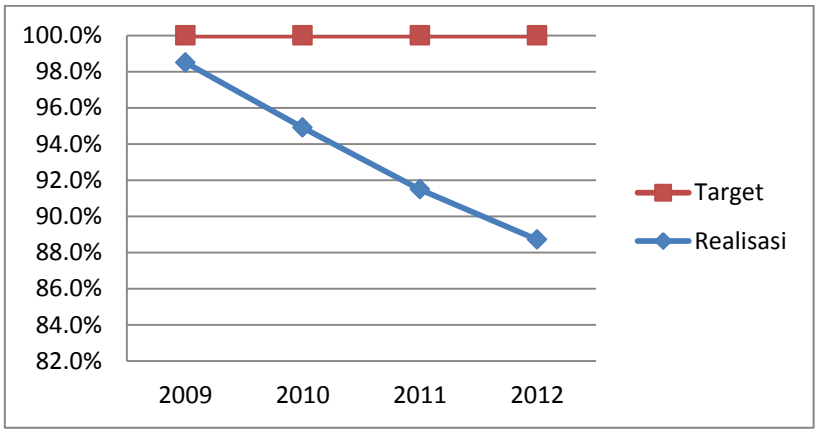
Banyak berita yang kita ketahui di berbagai media mengenai demonstrasi buruh yang menuntut kenaikan upah. Namun pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang menangguhkan kenaikan upah untuk para karyawannya. Hal ini sesuai dengan data yang diketahui dari harian kompas.com bahwasannya terdapat 941 perusahaan yang mengajukan penangguhan upah minimum provinsi.

Banyak faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan di Indonesia dalam peningkatan upah minimum bagi karyawan. Namun, yang menjadi pertimbangan utama adalah mengenai tingkat produktivitas kerja karyawan. Dalam harian wartaekonomi.co.id menyebutkan bahwasannya dalam survey Daya Saing Ekonomi (*Global Competitiveness Index*) yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (WEF) tahun 2013, faktor tenaga kerja merupakan faktor peringkatnya paling buruk di antara faktor-faktor lainnya, yaitu persoalan produktivitas tenaga kerja Indonesia yang berada pada posisi ke-120 dari total sebanyak 144 negara. Dari penjelasan tersebut

Akibat rendahnya produktivitas kerja karyawan tersebut juga berimbas pada salah satu perusahaan di Indonesia yaitu PT. INTI (Persero) Bandung. PT. Industri

Telekomunikasi atau yang lebih dikenal dengan PT. INTI (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang Jasa Telekomunikasi terutama dalam penyediaan sarana dan prasarana Jaringan Telekomunikasi. Didalam PT. INTI (Persero) Bandung terdapat 17 divisi yang salah satu diantaranya adalah Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia. Adapun identifikasi awal yang didapatkan oleh peneliti bahwa rendahnya produktivitas kerja karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) Bandung dapat dilihat dari hasil Daya Manusia PT. INTI (Persero) Bandung yang dinamakan SKU (Sasaran Kerja Unit), pada gambar di bawah ini:

Gambar 1.1
Presentase Pencapaian Target Program Kerja
Berdasarkan SKU (Sasaran Kerja Unit)
Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia Tahun 2009-2012



Sumber : Divisi MSDM Tahun 2013

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pencapaian program kerja pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) Bandung dari tahun ke tahun mengalami penurunan dan cenderung belum dapat melebihi ataupun mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pencapaian program kerja pada tahun 2009 realisasi program kerja hanya mencapai 98,5%, lalu pada tahun 2010 mengalami penurunan menjadi sebesar 94,90%. Kemudian pada tahun 2011 realisasi program kerja mengalami penurunan menjadi 91,49%. Pada tahun 2012 realisasi program kerja mengalami penurunan kembali yaitu menjadi 88,71%. Menurunnya tingkat pencapaian target program kerja tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya tingkat produktivitas kerja karyawan pada divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT.INTI (Persero) Bandung.

Selanjutnya produktivitas kerja karyawan juga dapat terlihat dari hasil penilaian kinerja individu. Penilaian kinerja ini dilakukan setiap setahun sekali. Adapun mengenai unsur penilaian kinerja karyawan dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Unsur Penilaian Kinerja Karyawan
PT. INTI (Persero) Bandung

No.	Unsur yang dinilai	Bobot
1.	Prestasi Kerja	70%
2.	a. Perilaku • Integrity • Networking • Trust • Teamwork	 2% 2% 2% 2%

	• Innovative b. Patronage	2% 10%
3.	Kepatuhan	10%
Jumlah		**100%**

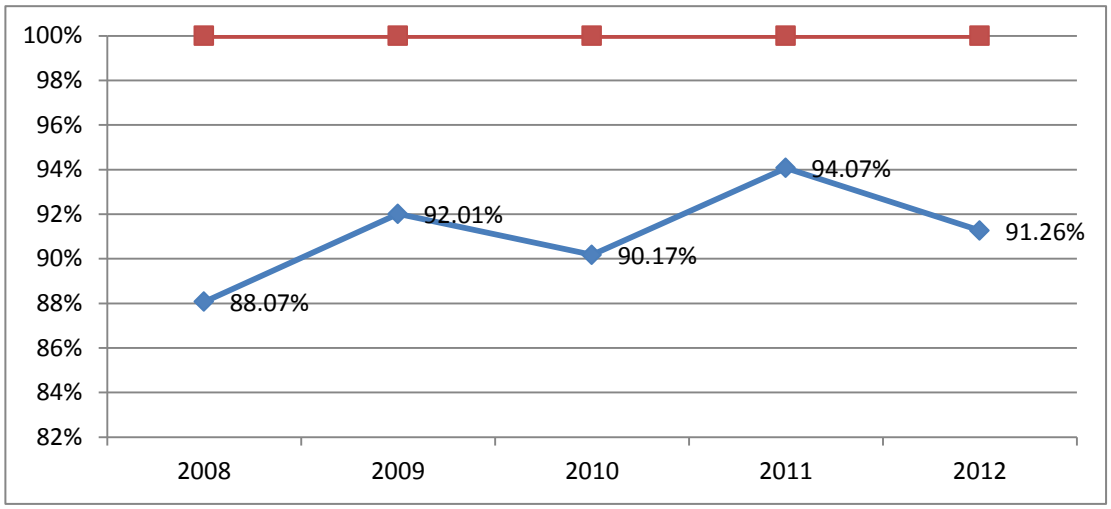
Sumber : Surat Keputusan Direksi PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2013

Dengan adanya penilaian kinerja dalam perusahaan tersebut maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja seorang karyawan dan bagaimana kualitas karyawan yang dimilikinya serta karyawan juga dapat mengetahui secara tepat target apa yang harus dicapainya.

Veithzal Rivai (2008:309) berpendapat bahwa "penilaian kinerja adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran".

Dibawah adalah ini data laporan hasil kerja individu karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) Bandung melalui data SKI (Sasaran Kerja Individu) dalam lima tahun terakhir sebagai berikut :

Gambar 1.2
Presentase Sasaran Kerja Individu SKI (Sasaran Kerja Individu)
Karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero)
Bandung 2008-2012



Sumber : Divisi MSDM PT. INTI (Persero) 2013

Dilihat dari gambar 1.2 persentase laporan sasaran kerja individual karyawan dari tahun 2008-2012 terlihat bahwa rata-rata nilai hasil kinerja individu karyawan fluktuatif namun cenderung menurun. Pada tahun 2012 persentase nilai akhir kerja individual karyawan rata-rata hanya mencapai 91,26%, artinya belum dapat memenuhi target yang sudah ditetapkan perusahaan yaitu mencapai 100% atau lebih. Hal itu menunjukkan bahwa kerja individual karyawan pada divisi MSDM belum tercapai secara optimal yang mengindikasikan masih kurangnya produktif kerja karyawan.

Dengan adanya penilaian kinerja tersebut, maka secara langsung akan diketahui hasil kinerja karyawan sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya. Karena dari hasil penilaian kinerja tersebut, atasan dapat melihat seberapa besar kontribusi kerja karyawan terhadap perusahaan sehingga dapat mempengaruhi adanya kesempatan promosi, memperoleh kenaikan gaji, upah, insentif dan penyesuaian kompensasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Henry Sinamora (2001:415), bahwa "penilaian kinerja adalah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

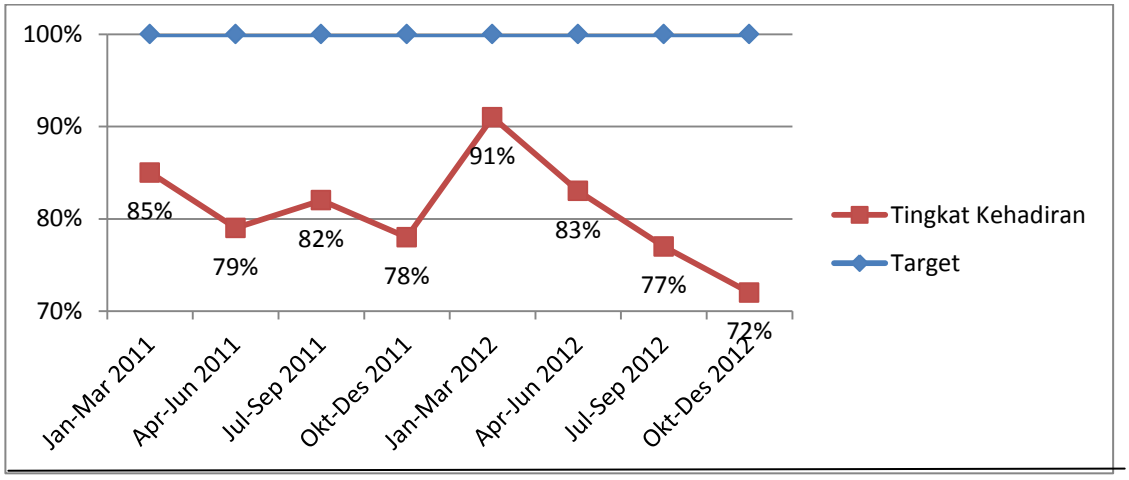
Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri seorang individu sebagai rangsangan untuk melakukan suatu tindakan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2008:233), bahwa "motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual".

Hal tersebut sesuai dengan hasil pengamatan dan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis yaitu dapat diketahui bahwasannya penilaian kinerja karyawan dapat memberikan motivasi bagia karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya dan mendapat imbalan dari perusahaan berupa kompensasi. Semakin baik hasil penilaian prestasi kerja seorang karyawan maka semakin besar kompensasi yang akan didapatnya dari perusahaan karena pencapaian

target kerjanya tercapai. Penilaian kinerja juga dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk promosi jabatan seorang karyawan.

Motivasi kerja karyawan dapat diketahui dari tingkat kedisiplinan karyawan tersebut dalam kehadirannya ditempat kerja. Tingkat kedisiplinan karyawan dapat ditunjukkan pada persentase data kehadiran karyawan berikut ini :

Gambar 1.3
Persentase Kehadiran Karyawan Divisi MSDM
PT. INTI (Persero) Bandung Pertriwulan Tahun 2011-2012



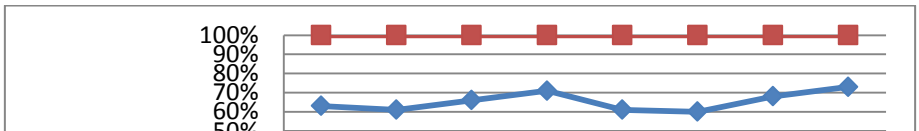
Sumber : Divis MSDM PT. INTI (Persero) 2012

Berdasarkan gambar 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran karyawan pada divisi MSDM pertriwulan pada tahun 2011-2012 adalah berfluktuatif, namun cenderung menurun. Persentase kehadiran yang paling rendah ada pada periode Oktober-Desember 2012 yaitu tingkat kehadiran karyawan hanya mencapai 72%. Semakin menurunnya tingkat kehadiran karyawan menunjukkan bahwa masih

rendahnya motivasi karyawan dan juga memberi pengaruh yang cukup berarti terhadap tingkat produktivitas karyawan.

Selain tingkat kehadiran, data lain yang dapat menunjukkan rendahnya motivasi karyawan yaitu dilihat dari tingkat keterlambatan. Sistem absen yang digunakan di PT. INTI (Persero) Bandung adalah sistem yang dinamakan *handkey*. *Handkey* adalah sistem abesensi dan pengaman ruangan secara biometric dengan sistem telapak tangan yang akurat. Sistem ini secara otomatis akan mengetahui jam masuk setiap karyawan sehingga dapat diketahui jam keterlambatannya. Persentase keterlambatan karyawan pada periode pertriwulan 2011-2012 dapat dilihat dari gambar di bawah ini :

Gambar 1.4
Persentase Keterlambatan Karyawan Divisi MSDM
PT. INTI (Persero) Bandung Pertriwulan Tahun 2011-2012



	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Triwulan 5	Triwulan 6	Triwulan 7	Triwulan 8
Tingkat Keterlambatan	63%	61%	66%	71%	61%	60%	68%	73%
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2012

Dari gambar 1.4 terlihat bahwa masih banyaknya karyawan yang datang terlambat. Persentase keterlambatan karyawan divisi MSDM berfluktiatif namun

cenderung meningkat pada setiap triwulannya. Hal ini menunjukkan masih ada karyawan yang datang terlambat dari waktu yang ditentukan perusahaan yaitu pukul 07.30 WIB. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan dari keseluruhan memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja yang nantinya akan berimbas pada hasil produktivitas kerja karyawan.

Melihat dari permasalahan yang telah dipaparkan diatas, diketahui betapa pentingnya peranan penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan yang akhirnya dapat meninggkatkan profit peusahaan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motiviasi Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. INTI (Persero) Bandung".

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, inti dari penelitian ini adalah mengenai menurunnya produktivitas kerja karyawan divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung yang diketahui dari hasil penilaian kinerja karyawan.

Mengenai permasalahan di atas, dapat diketahui bahwasannya produktivitas kerja karyawan pada divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung cenderung rendah dari tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut dapat dilihat dari persentase hasil sasaran

kerja unit (SKU) dan persentase hasil sasaran kerja individu (SKI). Kemudian, produktivitas kerja karyawan yang rendah juga dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan yang rendah. Motivasi kerja yang rendah tersebut dapat diketahui dari persentase kehadiran karyawan pertriwulan dan persentase keterlambatan karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi kerjanya dan melakukan penilaian kinerja yang efektif untuk memberikan gambaran atau sasaran target kerja yang harus dicapai oleh karyawan yang nantinya secara otomatis akan meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas penilaian kinerja karyawan pada divisi MSDM di PT. INTI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja karyawan pada divisi MSDM di PT. INTI (Persero) Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat produktivitas kerja karyawan pada divisi MSDM di PT. INTI (Persero) Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karayawan pada divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai oleh penulis melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran efektivitas penilaian kinerja karyawan pada divisi MSDM di PT. INTI (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat motivasi kerja karyawan pada divisi MSDM di PT. INTI (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat produktivitas kerja karyawan pada divisi MSDM di PT. INTI (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada divisi MSDM di PT.INTI (Persero) Bandung.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, secara praktis dan manfaat bagi penulis.

1. Secara teoritis

   Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi kajian yang lebih komprehensif dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya menegenai penilaian kinerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja karyawan.

2. Secara praktis

   Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan masukan dan bahan evaluasi bagi perusahan tentang bagaimana penilaian kinerja yang baik dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan untuk menghasilkan produktivitas kerja yang baik dan dapat terus meningkat setiap tahunnya sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

3. Penelitian ini berfungsi sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berguna bagi penulis agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk menganalisis fenomena yang terjadi secara ilmiah dan objektif sehingga dapat ditarik kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.