

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Masalah sumber daya manusia saat ini menjadi pusat perhatian tumpuhan organisasi dalam persaingan ketat. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia merupakan kunci pokok dan peran utama yang harus diperhatikan dalam kebutuhannya. Salah satu pelaksanaan manajemen sumber daya manusia adalah dengan adanya sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah salah satu proses penilaian yang sistematis terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang produktif.

Penilaian kinerja itu sendiri adalah suatu kegiatan mengevaluasi kinerja karyawan pada kurun waktu tertentu (saat ini dan/atau masa lalu) terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja tersebut memberikan gambaran pada pihak penilai tentang kinerja karyawan dan solusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka jika masih tidak sesuai standar. Selain itu, karyawan menjadi tahu kekurangan dan kelebihan mereka dalam bekerja.

Penilaian suatu kinerja karyawan dalam suatu organisasi perusahaan, termasuk perusahaan BUMN banyak ditentukan oleh keberhasilan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam menghasilkan hasil kerja, salah satunya adalah PT. Kereta Api (Persero) Daop II Bandung di jalan Stasiun No. 14 Bandung Jawa Barat,

PT. Kereta Api (Persero) Daop II Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa angkutan kereta api yang berada di Indonesia. Seiring

dengan berjalannya waktu, persaingan di dunia transportasi semakin berkembang seperti adanya perusahaan travel maka semakin berat langkah PT. Kereta Api (Persero) Daop II Bandung untuk memaksimalkan peluang, apalagi dengan banyaknya permasalahan mengenai kurang nyamannya penumpang dalam pelayanan masalah tiket.

Dalam menghadapi permasalahan tersebut, tentu saja PT. Kereta Api Daop II Bandung memerlukan suatu sistem penilaian kinerja yang baik agar karyawan bekerja secara optimal sehingga PT. KAI mampu mempertahankan eksistensinya di dunia jasa angkutan.

Adapun mengenai standar pengukuran kinerja PT. Kereta Api Daop II Bandung dapat terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Instrument Pengukuran Kinerja PT. KAI (Persero) Daop 2**  
**Periode Januari Sampai Desember 2013**

| No | Aspek Yang Dinilai | Sasaran Kinerja                   | Key Performance Indications                                    | Bobot Nilai (%) | Hasil (%) |
|----|--------------------|-----------------------------------|--|-----------------|-----------|
| 1. | Financial (10%)    | Pengelolaan Optimalisasi Anggaran | 1. Efisiensi Anggaran  | 5               | 9,94      |
|    |                    |                                   | 2. Efisiensi Biaya Umum  | 5               | 5,84      |
| 2. | Proses Bisnis(50%) | Pengelolaan Kegiatan SDM dan Umum | 1. Implementasi Dan Akurat Data SAP HR Dan Payroll             | 10              | 9,80      |
|    |                    |                                   | 2. Pelaksanaan Diklat  | 10              | 10,0      |
|    |                    |                                   | 3. Implementasi SIMAK (KPI)                                    | 10              | 6,79      |
|    |                    |                                   | 4. Sertifikasi Internal Pegawai Operasional                    | 5               | 5,00      |
|    |                    |                                   | 5. Terpenuhinya Pemeliharaan Dan Kebersihan Griya Karya, Wisma | 5               | 5,00      |

|    |                 |  |  |    |      |
|----|-----------------|--|--|----|------|
| 3. | Pelanggan (20%) | Terpenuhinya Kebutuhan Pegawai                   | 1. Ketersediaan SDM                        | 10 | 9,16 |
|    |                 |  | 2. Rasio Produktivitas                     | 5  | 4,44 |
|    |                 |  | 3. Indeks Kepuasan Pegawai                 | 10 | 9,89 |
|    |                 |  | 4. Kecelakaan Akibat                       | 5  | 0    |
|    |                 |  | 5. Human Error                             |    |      |
| 4. | Dinamis (20%)   | Pengelolaan Administrasi Dan Penyelesaian Temuan | Ketepatan Waktu Penyelesaian Transaksi SDM | 5  | 4,85 |

Sumber : Subsidi SDM PT. KAI (Persero) DAOP 2

Dari gambaran data di atas lebih dari setengah *keys Performens* di bawah bobot nilai yang distandarkan perusahaan, hal tersebut harus segera ditindak lanjuti. Tidak tercapainya target perusahaan merupakan salah satu dampak yang terjadi karena rendahnya angka produktivitas karyawan. Ada banyak faktor mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya: tingkat pendidikan dan latihan, sikap, disiplin, moral, dan etika kerja, motivasi, kesehatan lingkungan dan iklim kerja, teknologi dan kebijakan pemerintah.

Mencermati masalah di atas, perusahaan sebaiknya mencari solusi terbaik untuk mengatasi permasalahan dalam bidang kepegawaian. Salah satunya dengan penilaian kinerja pegawai. “Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran kerja yang telah ditentukan dan disepakati bersama, hal ini diungkapkan oleh Gomes (2003:142), Rivai (2005:14), Griffin (1987:67), Casio (2001:91).”

“Menurut Mathis dan Jackson (2002:87) menyatakan : Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham benar tentang perilaku karyawan secara individual “.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian yang sistematis terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang produktif. Penilaian ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan dengan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindak lanjuti sesuai dengan peraturan.

Subyek penelitian dilakukan pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daop II Bandung yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang transportasi perkretaapian. Pada era globalisasi ini pimpinan PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung untuk meningkatkan kondisi perusahaan dengan pelayanan dan produktivitas yang lebih baik. Oleh karena itu kinerja karyawan penting demi kelangsungan hidup perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan juga demi mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Namun pada kenyataannya kinerja dari PT Kereta Api (Persero) DAOP II Bandung dirasakan belum optimal.

Berdasarkan penelitian pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung peneliti menemukan permasalahan bahwa produktivitas kerja pegawai menurun. Hal ini dilihat dari fakta empirik sebagai berikut :

1. Mutu kerja yang dicapai oleh para pegawai masih rendah yaitu : ditinjau dari segi syarat teknis hasil pekerjaan.

2. Adanya pegawai yang tidak dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditetapkan sehingga pekerjaan semakin menumpuk dan hasil pekerjaan masih belum optimal.

Berdasarkan wawancara dengan Pak Yuda selaku seksi SDM di PT Kereta Api (Persero) DAOP II Bandung, Permasalahan tersebut disebabkan penilaian kinerja karyawan masih belum optimal, hal ini dapat dilihat antara lain sebagai berikut :

1. Masih terdapat pegawai-pegawai yang bekerja hanya memenuhi jam kerja dan belum diberdayakan secara optimal.
2. Masih adanya beberapa pegawai yang bekerja dalam satu unit tidak sesuai antara pendidikan dan uraian tugas yang dibebankan pada unit terkait sehingga pemberdayaan yang bersangkutan tidak optimal.
3. Data kehadiran yang fluktuatif, yaitu rendahnya kehadiran karyawan yang masih belum mencapai hal yang diharapkan, sesuai dengan standar perusahaan.

Menyadari pentingnya penilaian kinerja dalam mendukung peningkatan produktivitas karyawan, maka diperlukan upaya dalam menciptakan produktivitas karyawan sehingga karyawan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan. Selain itu, penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki setiap keputusan dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Hal ini berarti penilaian kinerja memiliki dua tujuan yang berorientasi pada individu dan perusahaan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada individu atau karyawan mengandung arti bahwa karyawan harus diperhatikan kepuasan kerjanya. Sedangkan tujuan perusahaan mengandung arti bahwa perusahaan dapat menuntut kinerja yang memuaskan dari karyawan sebagai individu yang bekerja pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang penilaian kinerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan melakukan penelitian lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul “ **Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung**”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Sumber daya Manusia yang berkualitas diperlukan dalam mengatur dan mengelola organisasi dengan baik sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. PT. Kereta Api Indonesia DAOP 2 Bandung mengalami masalah kurang optimal produktivitas kerja karyawannya dengan ditunjukkan antara lain : Mutu kerja yang dicapai oleh para pegawai masih rendah yaitu : ditinjau dari segi syarat teknis hasil pekerjaan, adanya pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditetapkan sehingga pekerjaan semakin menumpuk dan hasil pekerjaan masih belum optimal.

Namun sebagian karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 2 Bandung menilai bahwa produktivitas kerjanya sudah sesuai dengan standar perusahaan.

Tentunya hal tersebut tidak cukup, produktivitas kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 2 Bandung diharuskan melebihi standar yang ditetapkan perusahaan, jika ingin bersaing dalam dunia transportasi.

Produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan/organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan /organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang mendukung peningkatan produktivitas sebagai karyawan yaitu adanya penilaian kinerja.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk DAOP 2 Bandung ?
2. Bagaimana gambaran Produktivitas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk DAOP 2 Bandung
3. Bagaimana Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk DAOP 2 Bandung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini yaitu untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 2 Bandung serta mengetahui pengaruh dua variable tersebut.

Sedangkan secara khusus tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini untuk mengetahui :

1. Gambaran Penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk DAOP 2 Bandung.
2. Gambaran Produktivitas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk DAOP 2 Bandung
3. Pengaruh Produktivitas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tbk DAOP 2 Bandung.

## **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Akademik (Teoritik)**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan bagi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang penilaian kinerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dan acuan bagi peneliti lainnya yang merasa tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Dengan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan sumbangan berguna kepada berbagai pihak diantaranya:

1. Bagi penulis pribadi, penelitian ini akan menjadi pengalaman sangat berarti, karya yang tidak mungkin tergantikan yang dapat memberikan ilmu yang sangat bermanfaat.
2. Bagi PT Kereta Api Daop II, hasil penelitian ini diharapkan berguna memberikan informasi tambahan bagi perusahaan dalam pengambilan



keputusan tentang bagaimana menerapkan penilaian kinerja yang baik untuk meningkatkan produktivitas pada setiap diri karyawan.

3. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi para karyawan mengenai indikator peningkatan produktivitas.