

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dunia kerja merupakan dunia yang penuh dengan persaingan. Setiap orang harus menampilkan kinerja yang terbaik untuk mendapatkan *reward* yang memuaskan. Perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja untuk mengukur sejauh mana kinerja yang ditampilkan tersebut optimal. Penilaian prestasi kerja berkaitan dengan perencanaan pengembangan karyawan maupun perusahaan. Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa "salah satu tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa".

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan tidak terlepas dari persepsi karyawan terhadap penilaian prestasi kerja itu sendiri. Menurut Rakhmat (2005: 51), "persepsi adalah memberikan makna pada stimuli inderawi (*sensory stimuli*)". Melalui persepsi, karyawan memiliki pemaknaan tersendiri terhadap penilaian prestasi kerja sehingga pemaknaan tersebut mempengaruhi motivasi kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian Puspita (2003), ditemukan bahwa persepsi terhadap sistem penilaian prestasi kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf kinerja karyawan dan budaya perusahaan, HRD PT. X, bahwa sebagai perusahaan listrik terbesar di Asia, PT. X melakukan penilaian prestasi kerja untuk memotivasi karyawan meningkatkan prestasi kerja dan kontribusinya kepada perusahaan agar tercapai tujuan dan

sasaran perusahaan. Sistem penilaian prestasi kerja pada PT. X beberapa kali mengalami perubahan. Sebelumnya, PT. X menggunakan sistem golongan seperti yang diterapkan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk menilai prestasi kerja karyawannya.

Saat ini PT. X menyusun sistem penilaian prestasi kerja yang dapat menentukan Nilai Kinerja dengan seragam dan terarah. Penilaian prestasi kerja tersebut dilakukan dengan konsep 2P yang meliputi penilaian Potensi dan *Performance* karyawan. Sistem penilaian prestasi kerja 2P ini dibagi menjadi dua bentuk yaitu bentuk manajerial dan nonmanajerial.

Bentuk **manajerial** diterapkan pada karyawan yang berada pada posisi general manager, manager, dan supervisor. Adapun aspek-aspek yang dinilai adalah *pertama*, penilaian potensi (peningkatan kompetensi) yang terdiri dari pengetahuan yang mencakup pengetahuan teknis dalam bidang jabatannya, pengetahuan administrasi dan pendukung dalam bidangnya, pengetahuan tentang tujuan satuan kerja dan bisnis perusahaan; keterampilan memimpin dan mengembangkan bawahan, keterampilan mengelola keberhasilan tugas dan pekerjaan, keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi; sikap dan perilaku yang mencakup integritas dan membangun kepercayaan, keterampilan memupuk kerjasama dan keberhasilan bersama, memiliki semangat menjadi terbaik yang beretika. Aspek *kedua* adalah penilaian *performance* (hasil kerja) yang terdiri dari pembinaan bawahan yang mencakup kemampuan memotivasi dan mendorong keberhasilan bawahan, kemampuan membangun suasana dan kerja sama dengan bawahan, kemampuan membangun sadar manfaat dan biaya pada bawahan;

kemampuan mengorganisasi dan membuat sistem kerja yang mencakup penerapan pelaksanaan kerja sesuai organisasi, penerapan dan pengendalian prosedur kerja, melakukan usaha dan inovasi dalam perbaikan sistem kerja; operasional dan keuangan yang mencakup mampu mencapai keberhasilan sasaran operasional dalam bidangnya, mampu mencapai keberhasilan sasaran komersial dan/atau keuangan, mampu mencapai keberhasilan menciptakan nilai tambah.

Bentuk **nonmanajerial** diterapkan pada karyawan yang berada pada posisi spesialis, staf, insinyur, asisten manajer, operasi, teknisi, dan pelaksana. Adapun aspek-aspek yang dinilai adalah *pertama*, penilaian potensi (peningkatan kompetensi) yang terdiri dari pengetahuan yang mencakup pengetahuan teknis dalam bidang jabatannya, pengetahuan administrasi dan pendukung dalam bidangnya, pengetahuan tentang tujuan satuan kerja dan bisnis perusahaan; keterampilan yang mencakup melaksanakan pekerjaan dalam bidang tugasnya, memecahkan masalah yang timbul, dan berkomunikasi dan berinteraksi; sikap dan perilaku yang mencakup integritas dan membangun kepercayaan, kerjasama dan mengutamakan keberhasilan bersama, dan semangat menjadi terbaik yang beretika. Aspek *kedua* adalah penilaian *performance* (hasil kerja) yang terdiri dari kuantitas hasil kerja yang mencakup jumlah rata-rata atau terlaksananya pekerjaan, nilai hasil pekerjaan terhadap biaya karyawan, dan kepuasan atasan atas pekerjaan; kualitas hasil kerja yang mencakup ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, mutu rata-rata pekerjaan yang dihasilkan, dan kepuasan pelanggan/ pihak yang dilayani; biaya dan manfaat yang mencakup melakukan usaha dan memberikan hasil yang dapat menekan biaya dan usaha, memberikan

hasil yang meningkatkan manfaat bagi perusahaan, dan memberikan kontribusi yang menciptakan profit atau nilai tambah.

Kinerja PT. X secara keseluruhan dipengaruhi oleh kinerja unit, sedangkan kinerja unit dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan sangat baik maka kinerja unit pun akan sangat baik, dengan begitu kinerja PT. X akan sangat baik pula. PT. X memberikan penilaian koefisien kinerja unit (KKU) pada setiap unit bisnisnya, yang kemudian nilai tersebut akan menentukan prosentase distribusi nilai kinerja karyawan (NKK). Adapun klasifikasi penilaian setiap unit, sebagai berikut:

1. Bendera Emas : Kinerja unit sangat baik
2. Bendera Hijau : Kinerja unit baik
3. Bendera Merah : Kinerja unit cukup
4. Bendera Kuning : Kinerja unit kurang

Hasil penilaian prestasi kerja karyawan ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Hasil kinerja 5 disebut istimewa
2. Hasil kinerja 4 disebut Baik Sekali
3. Hasil kinerja 3 disebut Baik
4. Hasil kinerja 2 disebut Kurang
5. Hasil kinerja 1 disebut Kurang Sekali

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan setelah berakhirnya Semester berjalan, yaitu sebagai berikut:

- a. Penilaian prestasi kerja periode Semester I dilakukan pada awal bulan Juli tahun berjalan.
- b. Penilaian prestasi kerja periode Semester II dilakukan pada awal bulan Januari tahun berikutnya.

Klasifikasi penilaian pada setiap unit, mempengaruhi pemberian nilai. Misalnya jika unit bisnis mendapatkan bendera hijau untuk nilai koefisien kinerja unit (KKU), maka distribusi nilai kinerja karyawan (NKK) adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dengan NKK 5 sebanyak 0-4%
2. Karyawan dengan NKK 4 sebanyak 0-35%
3. Karyawan dengan NKK 3, 2, dan 1 tidak diatur

(Sumber: Staf Kinerja Karyawan dan Budaya Perusahaan, HRD PT. X: 2007).

Namun pada pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh atasan masih belum objektif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pendistribusian nilai yang tidak objektif. Sistem penilaian prestasi kerja tersebut dikenal dengan "Penggiliran Nilai". Pemberian nilai ini bergantung pada giliran siapa yang mendapatkan nilai istimewa, baik sekali, baik, kurang, atau kurang sekali bukan berdasarkan kinerjanya. Karyawan yang kinerjanya tidak optimal mungkin mendapatkan nilai yang lebih baik daripada karyawan yang kinerjanya optimal. Jadi, apabila semua karyawan pada suatu unit menunjukkan kinerjanya yang optimal, tidak semua dari mereka mendapatkan nilai 4 yang merupakan kategori

nilai baik sekali. Hal ini menyebabkan banyak karyawan menjadi malas-malasan dalam bekerja.

Sistem penilaian prestasi kerja tersebut dirasakan oleh seluruh karyawan perusahaan termasuk bagian operasi yang bertugas mengoperasikan dan mengendalikan unit PLTU serta peralatan bantu lainnya untuk mencapai keandalan dan efisiensi unit pembangkit. Karyawan bagian operasi memiliki tanggung jawab, diantaranya, terlaksananya start/stop unit PLTU, terlaksananya keandalan dan efisiensi dalam pengoperasian unit PLTU, terlaksananya pembebanan sesuai dengan Rencana Operasi Harian, teratasinya gangguan Unit PLTU, terlaksananya pencatatan data-data peralatan dan laporan kegiatan operasi serta gangguan Unit PLTU, dan terlaksananya kegiatan Lingkungan dan K3 di lingkungan unit kerjanya.

Waktu kerja karyawan bagian operasi berbeda dengan karyawan di bagian atau unit lain. Mereka bekerja dengan jadwal *shift* dan dikenakan lembur pada hari libur nasional. Dalam bekerja, tidak ada waktu istirahat karena mereka harus tetap ditempat bekerja mengawasi dan mengoperasikan alat-alat yang mendukung produksi listrik. Maka untuk istirahat dan makan siang dilakukan di tempat bekerja.

Sistem penilaian prestasi kerja "Penggiliran Nilai" dapat mempengaruhi motivasi kerjanya. Dengan beban dan tanggung jawab kerja yang tidak ringan, mereka merasa kecewa dan tidak dihargai dengan tidak konsistennya pemberian nilai secara bergilir sehingga dapat terjadi penurunan motivasi dalam bekerja.

Maka berdasarkan data-data diatas, saya tertarik meneliti sejauhmana Hubungan Antara Persepsi Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bagian Operasi PT. X .

## 1.2 Rumusan Masalah

Kinerja PT. X dipengaruhi oleh kinerja setiap unit, sedangkan kinerja unit dipengaruhi oleh karyawannya. PT. X memberikan nilai pada setiap unit berdasarkan kinerjanya, kemudian unit akan mendistribusikan nilai yang diberikan tersebut kepada karyawannya. Pemberian nilai tersebut dilakukan melalui penilaian prestasi kerja.

Sistem penilaian prestasi kerja yang diterapkan PT. X dengan konsep 2P yang meliputi penilaian Potensi dan *Performance* karyawan, pada pelaksanaannya masih belum optimal. Pendistribusian nilai yang dilakukan oleh atasan pada bawahannya dirasakan tidak adil bagi beberapa karyawan yang merasa kinerjanya sudah optimal. Karyawan yang bekerja secara optimal belum tentu mendapatkan nilai yang memuaskan karena pada prakteknya ada pendistribusian nilai yang tidak adil pada setiap unit. Pendistribusian nilai ini dikalangan karyawan PT. X dikenal dengan istilah "Penggiliran Nilai".

Karyawan mempersepsi sistem penilaian prestasi kerja tersebut. Melalui persepsi, karyawan memberikan makna atas penilaian prestasi kerja yang diterapkan. Hal ini dilakukan juga oleh karyawan bagian operasi. Mereka memiliki beban kerja yang tidak ringan, sangat merasakan dampak dari pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja "Penggiliran Nilai" ini. Sistem

penilaian prestasi kerja tersebut mempengaruhi motivasi kerjanya. Dengan begitu, peneliti tertarik untuk mengetahui "Sejauhmana Hubungan Antara Persepsi Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bagian Operasi PT. X?".

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai:

1. Persepsi terhadap sistem penilaian prestasi kerja pada karyawan bagian operasi PT. X.
2. Motivasi kerja pada karyawan bagian operasi PT. X.
3. Hubungan antara persepsi karyawan terhadap sistem penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja pada karyawan bagian operasi PT. X.

### **1.4 Asumsi**

Asumsi yang diajukan pada penelitian ini adalah "Semakin positif persepsi karyawan terhadap sistem penilaian prestasi kerja, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan."

### **1.5 Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

1. Karyawan bagian operasi PT. X memiliki persepsi yang positif terhadap sistem penilaian prestasi kerja.

2. Karyawan bagian operasi PT. X memiliki motivasi kerja yang tinggi.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja karyawan bagian operasi PT. X .

### 1.6 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, di mana tujuan metode deskriptif adalah membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Suryabrata: 2004b). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dimana pada penelitian kuantitatif, menggunakan angka dalam pengumpulan data, penafsiran data, dan penampilan hasilnya. Dalam pemahaman kesimpulan penelitian, akan lebih baik apabila disertai tabel, grafik, bagan, dan gambar (Arikunto: 2006) .

Teknik yang digunakan adalah teknik korelasional dimana tujuan teknik korelasional adalah untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi (Suryabrata: 2004b). Adapun variabel-variabel yang di korelasikan dalam penelitian ini terdiri dari *independent variable* dan *dependent variable*.

*Independent variable* (X) : persepsi terhadap sistem penilaian prestasi kerja

*Dependent variable* (Y) : motivasi kerja

## 1.7 Lokasi dan Sampel Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. X yang merupakan pembangkit listrik terbesar di Asia. Sebagai suatu perusahaan, PT. X menerapkan sistem penilaian prestasi kerja yang salah satu tujuannya adalah untuk memberikan motivasi kerja pada karyawan. Namun, pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja yang tidak objektif menyebabkan persepsi karyawan terhadap sistem penilaian prestasi kerja tersebut menjadi negatif sehingga terjadi penurunan motivasi kerja pada karyawan, khususnya pada karyawan bagian operasi.

Berdasarkan fakta diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan terhadap sistem penilaian prestasi kerja, motivasi kerja karyawan, dan hubungan antara persepsi karyawan terhadap sistem penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja pada karyawan bagian operasi.

Sampel penelitian ini adalah pegawai bagian operasi PT. X yang akan diambil dengan menggunakan teknik sampel random. Menurut Winarsunu (2004), teknik sampel random dilakukan dengan jalan memberikan kemungkinan yang sama bagi individu yang menjadi anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel penelitian. Adapun karakteristik sampel adalah:

1. Sudah bekerja minimal 1 tahun di bagian operasi. Mereka akan lebih menghayati bagaimana pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku.
2. Karyawan tetap. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara berkala dan bertujuan untuk memotivasi karyawan tetap.

3. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMU/ sederajat. Agar diperoleh tingkat kemampuan yang sama sehingga memudahkan dalam pengisian angket.

### **1.8 Manfaat/Kegunaan Penelitian**

Selanjutnya manfaat atau kegunaan penelitian ini adalah :

1. Menambah teori dan referensi penelitian tentang sistem penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja.
2. Bagi penulis, sebagai media pembelajaran dan menambah wawasan tentang hubungan antara persepsi terhadap sistem penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja.
3. Bagi perusahaan, sebagai masukan bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang diterapkan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.