

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi sekarang ini, tingkat persaingan dunia usaha di pasaran sangat ketat sekali. Hal ini memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia yang ditandai dengan perkembangan banyaknya sektor industri yang bergerak dengan dinamis dan banyak mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi pun merupakan perubahan ke arah yang lebih baik dalam hal teknologi, informasi, strategi, dan persaingan dalam usaha.

Salah satu sektor industri yang sekarang mengalami peningkatan adalah industri grafika. Industri grafika di Indonesia berkembang dengan baik yang ditandai dengan berdirinya perusahaan-perusahaan grafika dengan cepat. Arus informasi yang begitu cepat pun menyebabkan industri grafika bersaing dalam memperbaiki kualitasnya. Berkembangnya teknologi informasi memberi peluang pada industri grafika untuk lebih maju, terlebih industri ini membutuhkan kreativitas pelaku bisnisnya.

Industri grafika sangat melekat dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, bahkan dapat dikatakan bahwa majunya peradaban manusia karena manusia mengenal produk grafika berupa tulisan. Namun begitu, masyarakat pada umumnya menganggap industri grafika hanya terbatas pada industri percetakan saja, padahal industri grafika ini meliputi segala sesuatu yang mengalami proses cetak, mulai dari buku hingga pengemasan (*packaging*).

Pertumbuhan industri grafika sangatlah cepat, hal tersebut diperkuat dengan artikel dalam suatu majalah yang tertulis seperti berikut ini:

Pada tahun 1997, angka resmi jumlah penerbit di Indonesia hanya 518, maka sekarang sudah jauh di atas itu. Selama setahun terakhir, ada sekitar 4.230 judul buku yang terbit dengan tiras sekitar 6.480.000. Jakarta, Bandung dan Yogyakarta adalah kota-kota yang memiliki banyak penerbit. Di Yogya misalnya, sedikitnya tambah 114 usaha penerbitan. (majalah chic, no.10-1, 6-9 Juli 2005, hal.7)

Prospek di Jawa Barat saja untuk industri grafika ini dinilai sangat menjanjikan. Sebab, lebih dari 600 usaha percetakan ada di Jawa Barat. Empat ratus di antaranya ada di Bandung. Jumlah ini belum termasuk usaha kecil yang kadang tidak terdata. Dari segi jumlah, industri ini dinilai sebagai salah satu kekuatan ekonomi yang besar.

Walaupun industri grafika sempat mengalami kelesuan pada 2006. Namun seiring dengan berkembangnya teknologi, antara lain munculnya mesin cetak dengan kemampuan digital, prospek industri grafika ke depan sangat bagus.

(<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2007/032007/22/lapsus01.htm>)

Sumber daya manusia atau pegawai pada perusahaan merupakan *asset* yang paling berharga selain *asset-asset* penting perusahaan lainnya. Begitu pun dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang grafika, dimana apabila perusahaannya ingin mengalami kemajuan dan berkembang serta memenuhi tujuan-tujuan perusahaan maka sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya harus bekerja secara produktif, seperti kutipan di bawah ini:

industri yang berkembang pesat tidak diimbangi dengan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Sebagian besar pelaku industri grafika belajar secara otodidak. Selain dari kualitasnya, kuantitas SDM-nya pun tidak sebanding dengan perkembangan industri grafika. Industri grafika hanya berkembang di daerah perkotaan, khususnya di Bandung. Sebab, untuk memulai usaha ini tidak sedikit modal yang akan diinvestasikan,

misalnya pembelian mesin yang mencapai Rp 200 juta untuk mesin bekas. (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2007/032007/22/lapsus01.htm>)

Dalam suatu lembaga atau perusahaan, pihak manajemen akan melakukan suatu usaha yang progresif agar pegawainya mengembangkan penuh potensi mereka kepada lembaga dan perusahaannya. Menurut John R. Schermerhor Jr (2003:314)

Meskipun dibimbing dengan misi yang jelas dan strategi-strategi terbaik, dan meskipun didukung dengan struktur-struktur organisasional dan rancangan pekerjaan yang baik, setiap organisasi harus diisi dengan staf yang baik dengan sumber daya manusia yang cakap dan mempunyai komitmen jika perusahaan ingin mencapai semua sasarannya.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pegawai di perusahaan pada semua tingkatan. Semakin tinggi kualitas pegawai yang ada di perusahaan, diharapkan semakin tinggi pula produktivitas perusahaan itu. Sebaliknya, semakin rendah kualitas pegawainya semakin rendah pula produktivitas perusahaan tersebut.

Produktivitas berhubungan dengan pegawai, dimana pegawai yang produktif adalah pegawai yang memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan dan lingkungannya, pegawai yang produktif juga harus kreatif dan dapat meningkatkan produktifitas organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Gilmore yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:80)

Who is making tangible and significant contribution in his choosen field, who is imaginative, perceptive, and inovative in his approach to life problems and to accomplishment of his own goals (creativity), and who is at the same time both responsible and responsive in his relantionship with other.

Menurut Talizuduhu Ndraha (1999:45) “produktivitas mempunyai konsep *capability* (*capacity* dan *ability*) dan menyangkut *competence* tentang status dan

peran”. Maka dari itu, produktivitas dapat dilihat dari segi kualitasnya. Dimana tidak setiap produktivitas hanya dapat dilihat dari *output* yang dapat dihasilkan pegawai saja.

PT. Mizan Grafika Sarana merupakan suatu perusahaan percetakan (grafika) dan merupakan salah satu anak perusahaan Mizan *Group* yang bergerak pada bidang penerbitan buku. Perusahaan percetakan Mizan Grafika Sarana sudah lama berdiri di Bandung dan pada awalnya hanya menerima pekerjaan untuk *order* dari dalam perusahaan saja. Pada tahun 2003, PT. Mizan Grafika Sarana baru mengadakan perombakan di dalam perusahaan dan memperluas usahanya dengan menerima *order* juga dari luar Mizan *Corporate*. Karena Mizan merupakan perusahaan baru yang memulai untuk terjun ke dalam persaingan grafika secara umum, maka penulis tertarik untuk meneliti perusahaan ini. Selain hal tersebut, pada PT. Mizan Grafika Sarana ini penulis mengamati bahwa produktivitas pegawainya mengalami penurunan. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara dan survey awal penulis dengan pegawai PT. Mizan Grafika Sarana.

Sedarmayanti (2001:57) menyatakan bahwa

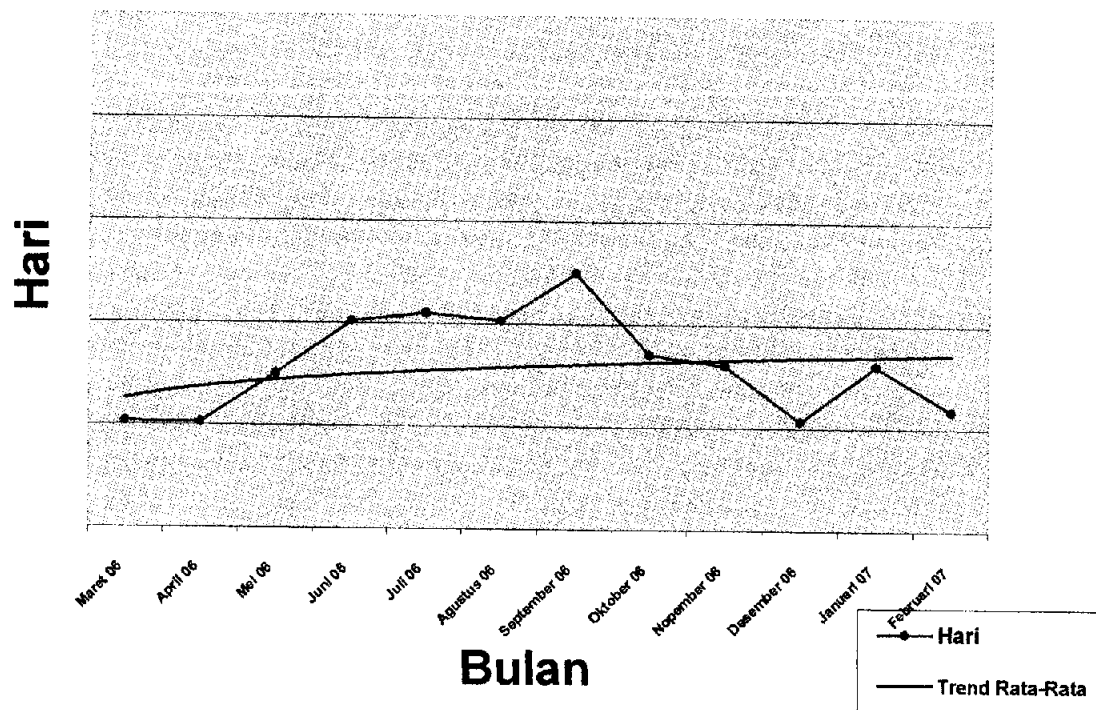
Yang bertalian dengan sikap mental produktif antara lain menyangkut sikap:

1. Motivasi
2. Disiplin
3. Kreatif
4. Inovatif
5. Dinamis
6. Profesional
7. Berjiwa kejuangan

Karena salah satu sikap mental produktif pegawai adalah disiplin, maka dari itu penulis menyediakan data dari absen pegawai per bulan selama satu tahun terakhir untuk mengetahui disiplin atau tidaknya seorang pegawai di perusahaan.

Penulis mendapatkan data absen pegawai secara komputerisasi yang langsung terhubung dengan perusahaan pusat dan pengabsenan dengan menggunakan mesin amano.

Tingkat ketidakhadiran pegawai selama satu tahun terakhir pada PT. Mizan Grafika Sarana dapat dilihat pada grafik berikut ini:

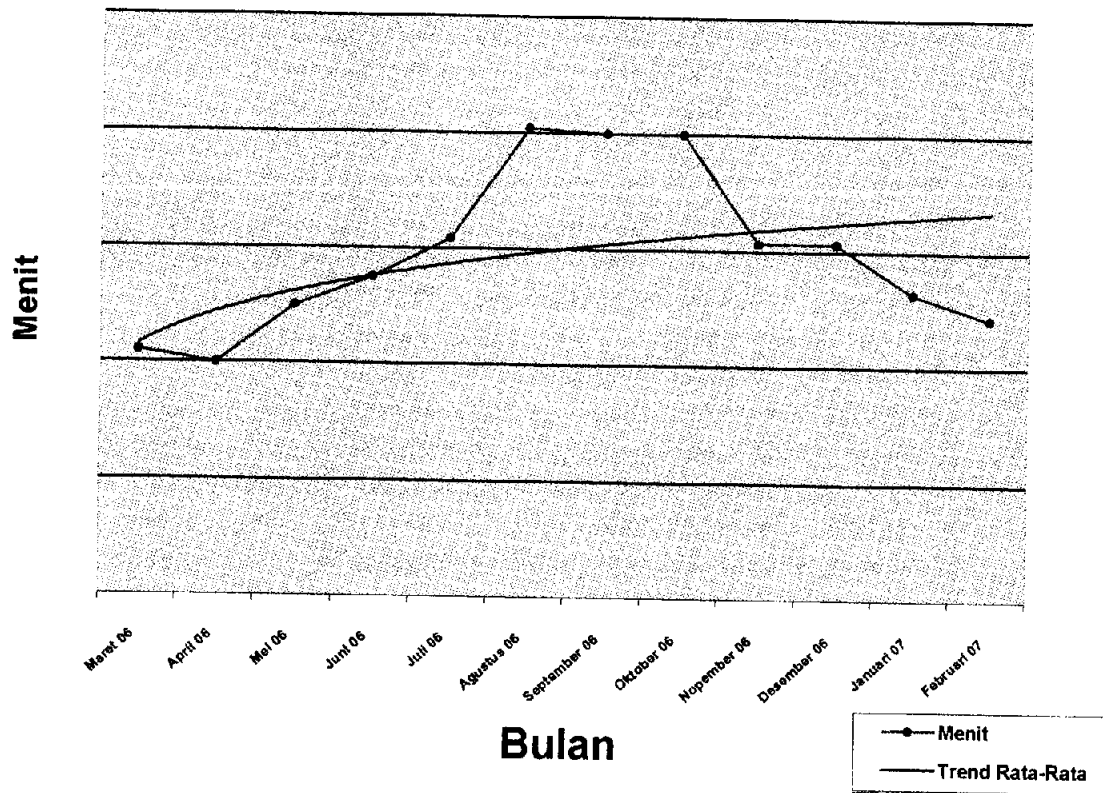


Sumber : hasil pengolahan dari data absen PT. Mizan Grafika Sarana, 2007

Gambar 1. 1
Jumlah Ketidakhadiran Rata-Rata Pegawai per Bulan

Dapat dilihat pada grafik data ketidakhadiran di atas bahwa bulan-bulan pertama tahun 2006 terjadi penurunan ketidakhadiran, tetapi mulai pada pertengahan tahun dari bulan Mei sampai Oktober terjadi kenaikan ketidakhadiran pegawai. Pada bulan –bulan terakhir tahun 2006 dan awal tahun 2007 dari data di atas terjadi penurunan kembali. Masalah yang dapat dilihat pada data

ketidakhadiran di atas adalah adanya kenaikan ketidakhadiran pada pertengahan tahun yang menyebabkan produktivitas menurun. Adanya trend di atas membuktikan bahwa jumlah ketidakhadiran terpengaruh pada sesuatu hal yang menyebabkannya berfluktuasi.



Sumber : hasil pengolahan dari data absen PT. Mizan Grafika Sarana, 2007

Gambar 1. 2
Waktu Keterlambatan Rata-Rata Pegawai Per Bulan

Pada grafik di atas tentang keterlambatan rata-rata pegawai perbulan dapat dilihat adanya kenaikan keterlambatan pegawai dari bulan Mei 2006 sampai dengan akhir tahun bulan Nopember 2006. Terjadi penurunan kembali rata-rata keterlambatan pegawai dari akhir tahun sampai dengan awal tahun 2007. Trend yang diperlihatkan di atas terus bergerak ke atas atau adanya kenaikan yang

mengindikasikan bahwa tingkat ketidakhadiran semakin banyak dan hal tersebut mengindikasikan produktivitas pegawai tersebut menurun.

Pada grafik (waktu keterlambatan rata-rata per bulan) dan grafik (jumlah rata-rata ketidakhadiran pegawai per bulan) terdapat persamaan yaitu adanya kenaikan pada tengah tahun dan adanya penurunan di awal dan akhir tahun. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan yaitu *supervisor* bagian umum adalah adanya kenaikan dan penurunan ketidakhadiran pada perusahaan karena pada awal tahun perusahaan mengadakan penilaian prestasi kerja yang dilakukan per periodenya. Beberapa bulan sebelum dan beberapa bulan sesudah adanya penilaian prestasi pegawai produktivitas pegawai akan mengalami kenaikan yang pada hal ini dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran dan tingkat keterlambatan. Hal tersebut dapat dilihat pada dua tabel di atas dimana penilaian prestasi diadakan pada awal tahun antara bulan Februari dan Maret, ketidakhadiran yang terjadi cukup sedikit dan keterlambatan pun mulai berkurang tetapi pada beberapa bulan setelahnya ketidakhadiran dan waktu keterlambatan mulai kembali naik.

Penilaian prestasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan guna mengukur keadaan pegawai selama periode tertentu yang hasilnya akan dijadikan sebagai alat pengambilan keputusan strategis perusahaan. Penilaian prestasi juga biasanya digunakan untuk merencanakan pekerjaan pegawai, pengembangan pegawai, kompensasi, pelatihan, dan pengawasan atau yang lebih tepatnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Pelaksanaan penilaian prestasi ini dilakukan oleh atasan dan penilaian diri sendiri. Penilaian prestasi menurut Leon

C. Megginson dalam buku A. A. Anwar Prabu Mangkunegaran (2000:69)

mengemukakan bahwa

Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended. (Performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).

Sebagai contoh hasil studi terhadap 115 perusahaan di Jakarta yang menggunakan penilaian formal untuk membantu proses:

TABEL 1. 1
PENGGUNAAN PENILAIAN FORMAL BAGI PERUSAHAAN

Peningkatan kinerja	77,7%
Umpan balik	85,0%
Keputusan penempatan	33,7%
Mengukur potensi	57,4%
Kenaikan gaji	90,1%
Dokumentasi	30,2%

Sumber : Veithzal Rifai, 2004:311

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 85% perusahaan menggunakan penilaian formal untuk umpan balik dimana umpan balik yang diinginkan adalah mengetahui kemampuan pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya dan apakah sudah sesuai dengan *job description* yang diinginkan perusahaan. Dengan mengetahui kemampuan pegawai maka perusahaan akan mengetahui juga dimana kelemahan yang harus diperbaiki dan kelebihan yang harus terus ditingkatkan. Perbaikan kelemahan tersebut harus terus dilakukan guna meningkatkan produktivitas pegawai dan akhirnya pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari penilaian prestasi yang diinginkan oleh perusahaan adalah adanya peningkatan produktivitas pegawai yang menginginkan tujuan perusahaan

tercapai. Penilaian prestasi dilakukan perusahaan sebagai *feed back* atas peningkatan potensi yang mungkin dilakukan oleh pegawai setiap periodenya.

Malayu S.P. Hasibuan (2005:339) mengatakan bahwa

Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan mereka di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat putaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Maka dari itu, dalam mengevaluasi kinerja, ketidakhadiran, keterlambatan, dan lamanya masa kerja patut dicermati.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa ketidakhadiran, keterlambatan, dan lamanya masa kerja merupakan faktor penting dalam penilaian prestasi kerja. Dalam grafik data absensi dan data keterlambatan adanya penjelasan dan bukti bahwa produktivitas dapat turun karena pelaksanaan penilaian prestasi pegawai yang tidak efektif pada PT. Mizan Grafika Sarana.

Sedarmayanti (2001:59) mengatakan bahwa “efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai.”, maka dari itu efektivitas penilaian prestasi kerja dapat mengindikasikan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan pada PT. Mizan Grafika Sarana sudah memenuhi atau belum dengan tujuan dan target yang diharapkan perusahaan. Pada data absensi sebelumnya dapat terlihat bahwa keefektifan penilaian prestasi yang terjadi di perusahaan belum sesuai dengan target.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada PT. Mizan Grafika Sarana belum memenuhi sistem penilaian prestasi kerja yang baik, yaitu relevan, *acceptable*, *reliable*, sensitif, praktis (Cascio, 2003:336-338) sehingga fenomena yang terjadi adalah kurang baiknya produktivitas pegawai pada perusahaan tersebut. Karena

penilaian yang baik adalah penilaian yang dapat memenuhi sistem, kriteria, dan tujuan-tujuan dari penilaian prestasi tersebut.

Penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh PT. Mizan Grafika Sarana adalah dengan mengadakan penilaian kepada pegawai yang dibagi menjadi staf, bagian umum, serta bagian operasional. Penilaian yang dilakukan pun terdiri dari penilaian atasan dan penilaian diri sendiri. Penilaian yang terjadi pada perusahaan dilakukan berdasarkan penilaian selama setahun terakhir yang dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu penilai dan pegawai itu sendiri. Penilaian prestasi yang dilakukan oleh diri sendiri terdiri dari program pengembangan pegawai untuk kinerja yang akan datang, evaluasi pegawai tentang kinerjanya terdahulu, dan evaluasi pegawai terhadap atasannya (selama setahun terakhir).

Penilaian yang dilakukan PT. Mizan Grafika Sarana terbagi menjadi dua bagian, yaitu untuk staf ke atas dan bagian pegawai lapangan. Untuk bagian staf ke atas, yang dinilai adalah kinerja (pencapaian hasil, kemampuan teknis, tanggung jawab pekerjaan, efisiensi waktu, dan kesadaran biaya), penyeliaan (kepemimpinan, kemampuan manajerial, dan koordinasi), pribadi (disiplin, ketelitian, hubungan personal, dan loyalitas), dan potensi diri (inisiatif, kreativitas, dan pengembangan diri). Sedangkan untuk bagian pegawai lapangan, penilaian terbagi menjadi tiga yaitu evaluasi terhadap atasannya selama setahun terakhir, program pengembangan pegawai untuk kinerja yang akan datang, dan evaluasi pegawai tentang kinerjanya terdahulu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penyusun tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Mizan Grafika Sarana”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Produktivitas pegawai merupakan indikator keberhasilan suatu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan padanya. Menurut Baskoro Agung Nugroho (www.mail-archive.com/elektronika@yahoogroups.Com/msg00506) dalam artikelnya dikatakan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan:

1. Membangun *awareness* pentingnya produktivitas.
2. Membangun sebuah komitmen bersama baik itu dari *top management* sampai staf operasional.
3. Membangun *win-win solution*.
4. Adanya pengukuran atau penilaian dan penghargaan.
5. Dilakukannya *benchmark*.

Apabila dilihat dari pendapat di atas, maka banyak faktor yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Untuk penelitian ini penulis memilih pengukuran atau penilaian sebagai faktor yang paling penting dalam mempengaruhi produktivitas pegawai. Dimana penilaian dapat menjadi *feedback* dari suatu peningkatan produktivitas.

Dari uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa masalah yang diidentifikasi dalam penelitian tersebut, guna memperoleh gambaran mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja pegawai terhadap produktivitas pegawai pada PT. Mizan Grafika Sarana. Maka penyusun

merumuskan masalah berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas sebagai berikut:

- a. Bagaimana efektivitas penilaian prestasi kerja pada PT. Mizan Grafika Sarana.
- b. Bagaimana produktivitas kerja pegawai pada PT. Mizan Grafika Sarana.
- c. Bagaimana pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Mizan Grafika Sarana.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Maksud dari penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi. Sedangkan tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini sesuai dengan masalah-masalah yang telah teridentifikasi sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui efektivitas penilaian prestasi kerja pada PT. Mizan Grafika Sarana.
- b. Untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai pada PT. Mizan Grafika Sarana.
- c. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Mizan Grafika Sarana.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat teoritis, yaitu dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan teori lebih lanjut khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Manfaat Praktis, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait sebagai bahan informasi dan masukan yang positif. Serta dapat pula dijadikan dasar pertimbangan bagi pengambilan kebijakan atau keputusan perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Secara pribadi, yaitu dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti mengenai pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja pegawai terhadap produktivitas pegawai.

