

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan dan percepatan perekonomian lebih banyak dipicu oleh tingginya tingkat pendidikan dan kemampuan sumber daya manusia. Para pekerja atau karyawan merupakan aset dan kekayaan yang paling berharga bagi suatu institusi (*human capital*) dan dengan kata lain karyawan menjadi sesuatu yang penting dalam perusahaan. Hubungan yang sangat penting tersebut disebabkan antara lain adanya perubahan pandangan terhadap karyawan.

Karyawan merupakan perencana, pelaku dan penentu di dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kata lain masalah karyawan juga merupakan masalah perusahaan, jika dahulu karyawan dianggap sebagai salah satu faktor produksi seperti mesin maka saat ini karyawan dianggap sebagai mitra dan merupakan salah satu sumber daya yang diharapkan dapat memberi kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan institusi.

Perusahaan harus menyesuaikan diri dengan keadaan ini. Salah satunya dengan menyusun strategi dan kebijakan-kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan harus mempertahankan keunggulan komparatifnya agar dapat bertahan dan terus berkembang sesuai dengan tujuannya. Salah satunya dengan mengelola aset yang dimiliki. Aset adalah sumber daya yang dikuasai sebagai akibat dari peristiwa masalah yang diharapkan untuk memperoleh manfaat ekonomi di masa yang akan datang.

Untuk dapat berdaya saing, perusahaan harus meningkatkan keunggulan dan juga memanfaatkan serta mengelola aset yang dimiliki secara optimum. Salah satu aset perusahaan yang harus dikelola secara optimum adalah sumber daya manusia. Selama ini terbukti bahwa dengan kualitas sumber daya manusia yang baik mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi yang sehat, sekaligus diperhitungkan dalam pasar global.

Sumber daya manusia bukan lagi dianggap sebagai faktor ekonomi semata namun telah menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga (*human capital*). *Human capital* atau sumber daya manusia termasuk dalam golongan aktiva tidak berwujud (*intangibile asset*). Aktiva tidak berwujud (*intangibile asset*) terdiri dari *customer capital*, *organizational capital*, dan *human capital*.

Di Indonesia sendiri perubahan bisnis menjadi syarat tantangan dan kompetitif yang disebabkan perkembangan teknologi yang begitu maju. Oleh karena itu perusahaan di Indonesia harus dapat melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan teknologi tersebut yang merupakan salah satu cara pendukung guna mencapai visi dan misi perusahaan. Jika *human capital* menjadi kunci kesuksesan organisasi, maka investasi pada pendidikan, pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan kinerja menjadi suatu komponen yang sangat kritical untuk mencapai kesuksesan.

Dalam usaha pencapaian tujuannya, perusahaan mengharap kepada seluruh karyawannya agar mampu menjalankan tugas dengan motivasi tinggi yang dimiliki karyawannya. Keinginan tersebut dapat diraih apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Pentingnya motivasi karena adalah hal yang

menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. (Malayu Hasibuan, 2007:141)

CV. Jaya Mekanotama merupakan salah satu perusahaan industri yang memproduksi peralatan mesin pengolah pupuk semi organik dan kimia serta kebutuhan pasar industri lainnya seperti pembuatan *spare part* kebutuhan mesin farmasi atau *spare part* mesin pencetak obat yang biasa digunakan oleh perusahaan yang berorientasi pada bidang obat-obatan yang dalam kegiatan operasinya menggunakan dan mengandalkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing dengan pesaingnya. Dalam meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya CV. Jaya Mekanotama melakukan investasi dalam bidang sumber daya manusia dengan melakukan akuisisi dan pelatihan-pelatihan. Pelatihan dalam perusahaan merupakan suatu aktivitas yang mengembangkan kapasitas pekerja untuk memperbaiki mutu, efisiensi, kualitas pekerjaan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu hasil yang diharapkan adalah meningkatnya kinerja keuangan perusahaan dengan mengukur rasio profitabilitas.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Produksi CV. Jaya Mekanotama
Tahun 2006-2011

TAHUN	TARGET (unit)	REALISASI (unit)	Persentase
2006	100	82	82%
2007	100	91	91%
2008	100	73	73%
2009	100	59	59%
2010	100	40	40%
2011	100	45	45%

Sumber : Biro SDM dan Umum CV. Jaya Mekanotama Tahun 2011

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa realisasi produksi CV. Jaya Mekanotama dari tahun 2006 sampai tahun 2011 tidak sesuai dengan target. Target yang tetap setiap tahunnya yaitu sebesar 100 unit mesin tidak pernah tercapai. Bahkan dari tahun ke tahun realisasi produksi tercatat naik turun atau adanya inkonsistensi produksi. Hanya pada tahun 2007 saja realisasi mengalami peningkatan, yaitu peningkatan sejumlah 9 unit dari 82 unit mesin pada tahun 2006 menjadi 91 unit mesin pada tahun 2007. Namun, peningkatan tersebut tetap tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan. Sedangkan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 selalu terjadi penurunan. Penurunan yang paling signifikan terjadi di tahun 2010 yaitu sejumlah 19 unit mesin dari realisasi produksi tahun 2009 sebesar 59 unit mesin. Rendahnya tingkat kinerja karyawan CV. Jaya Mekanotama ditengarai disebabkan oleh faktor rendahnya motivasi kerja para karyawannya, hal ini bisa lebih dijelaskan oleh data rekapitulasi absen berikut:

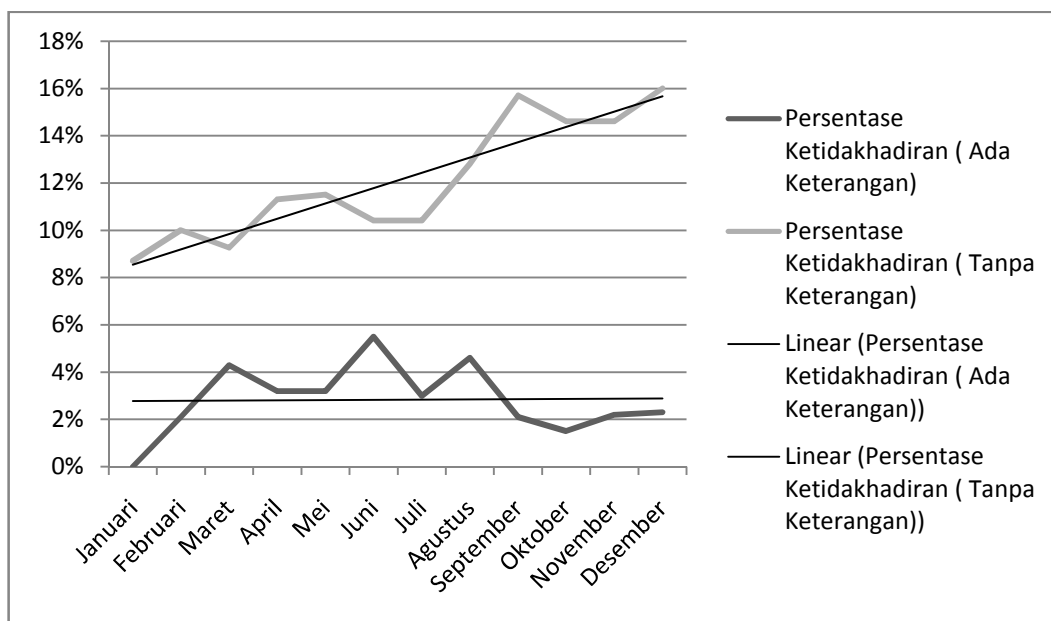
Rudi Hermansyah, 2012

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Tabel 1.2
Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Bagian Produksi
CV. Jaya Mekanotama
Tahun 2011

Bulan	Persentase Ketidakhadiran (Ada Keterangan)	Persentase Ketidakhadiran (Tanpa Keterangan)	Persentase Total Ketidakhadiran
Januari	0%	8,7 %	8,7%
Februari	2,1%	10 %	12,1%
Maret	4,3%	9,25 %	13,6%
April	3,2%	11,3 %	14,5%
Mei	3,2%	11,5%	14,7%
Juni	5,5%	10,4%	15,9%
Juli	3,0%	10,4%	13,4%
Agustus	4,6%	12,8%	17,4%
September	2,1%	15,7%	17,8%
Oktober	1,5%	14,6%	16,1%
November	2,2%	14,6%	16,8%
Desember	2,3%	16%	18,3%
		Rata-rata	14,9%

Sumber : Biro SDM dan Umum CV. Jaya Mekanotama Tahun 2011



Gambar 1.1 Kurva ketidakhadiran karyawan CV. Jaya Mekanotama 2011

Sumber : Biro SDM dan Umum CV. Jaya Mekanotama Tahun 2011

Dari data absensi diatas, persentase ketidakhadiran karyawan bagian produksi selalu mengalami peningkatan di setiap bulannya selama tahun 2011. Peningkatan yang terjadi pun cukup besar. Dari bulan Maret ke bulan April, terdapat peningkatan sebesar 2,05%. Yaitu dari 9,25% menjadi 11,3%. Selanjutnya dari bulan Juli ke bulan Agustus terdapat peningkatan sebesar 2,4 %. Peningkatan yang paling signifikan terjadi di bulan Agustus menuju bulan September yaitu sebesar 2,8 % dari 12,8 % menjadi 15,7 %. Rendahnya tingkat kinerja karyawan juga menunjukkan rendahnya motivasi kerja karyawan.

Sebetulnya dalam usaha meningkatkan motivasi karyawannya, perusahaan telah melakukan berbagai tindakan salah satunya adalah dengan mengadakan suatu penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), dengan maksud agar karyawan selalu terpacu untuk berprestasi dikarenakan setiap tindakan yang dilakukan karyawan dimonitor dan dinilai oleh perusahaan dalam hal ini oleh tim

penilai kinerja. Adapun sistem atau model penilaian yang digunakan perusahaan saat itu adalah dengan menggunakan model *Rating Scale*.

CV. JAYA MEKANOTAMA					
RATING SCALE					
Instruksi : Untuk faktor- faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera dibawah ini					
Nama Karyawan _____			Departemen _____		
Nama Penilai _____		Tanggal _____			
Faktor – Faktor Penilaian	Sangat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Jelek 2	Sangat Jelek 1
1. Keandalan					
2. Inisiatip					
3. Kehadiran					
4. Sikap					
5. Kerjasama					
:					
:					
:					
n. Kualitas Hasil Kerja Total					
					Skor total

Gambar 1.2
Contoh draf penilaian *rating scale* CV. Jaya Mekanotama

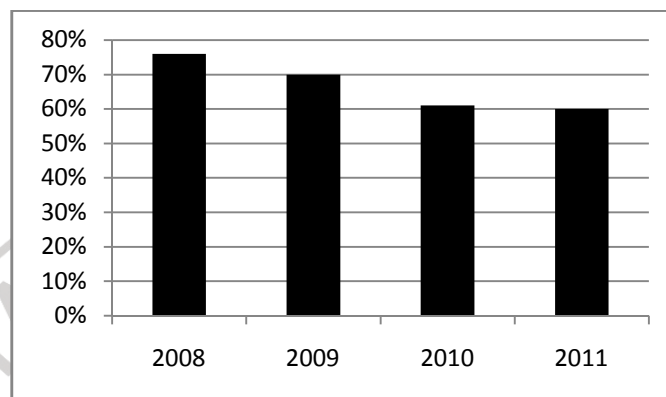
Sumber : Biro SDM dan Umum CV. Jaya Mekanotama Tahun 2011

Penilaian prestasi kerja karyawan dilaksanakan setiap satu tahun sekali dengan menggunakan *Rating Scale*. Nilai *Rating Scale* dinyatakan dalam persentase yang merupakan gabungan penilaian dari berbagai aspek, yang nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam menilai prestasi kerja karyawannya. aspek-aspek penilaian tersebut adalah:

1. Keandalan
2. Inisiatip
3. Kehadiran
4. Sikap
5. Kerjasama
6. Kualitas hasil kerja

Penilaian prestasi kerja yang tidak adil dan tidak akurat akan mengakibatkan ketidakpuasan pada individu yang dinilai, yang pada akhirnya

akan berdampak pada turunnya prestasi kerja dari karyawan yang bersangkutan. Berikut merupakan tabel laporan standar kerja individual karyawan CV. Jaya Mekanotama dalam empat tahun terakhir :



Gambar 1.3
Persentase Standar Kerja Individual
CV. Jaya Mekanotama
Tahun 2008 – 2011

Sumber : Biro SDM dan Umum CV. Jaya Mekanotama Tahun 2011

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa prestasi kerja para karyawan CV. Jaya Mekanotama masih belum optimal. Menurunnya prestasi kerja karyawan disebabkan oleh rasa jenuh terhadap pekerjaan, kurangnya penghargaan atas pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, serta kesempatan untuk maju dan berkembang. Apabila hal ini dibiarkan, maka akan berpengaruh buruk pada prestasi kerja karyawan pada tahun-tahun selanjutnya.

Berdasarkan uraian diatas penulis merasa tertarik terhadap masalah tentang apakah suatu pelaksanaan program penilaian kinerja dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan CV. Jaya Mekanotama. Atas dasar tersebut penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan mengambil judul:

“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*) Terhadap Motivasi Kerja (studi persepsional pada karyawan CV. Jaya Mekanotama).”

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada masalah motivasi karyawan yang belum optimal yang menyebabkan rendahnya tingkat kinerja karyawan dan akan berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan. Sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan bergantung dari kinerja karyawannya. Menurut Malayu Hasibuan (2007:141) terdapat indikator-indikator dalam meningkatkan motivasi karyawan antara lain:

1. Apakah yang mendorong seseorang bergairah kerja?
2. Mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan orang lain walaupun dia mampu, dan terampil, prestasi kerjanya rendah saja?
3. Alat motivasi apa yang harus diberikan supaya karyawan bersedia bekerja keras?

Menjawab pertanyaan diatas David McClelland (Malayu Hasibuan, 2007:67) menguraikan bahwa seseorang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

- Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan ini mewakili suatu keinginan untuk mempengaruhi sesama dan bisa juga untuk mengendalikan lingkungan.

- Kebutuhan akan prestasi

Seseorang dengan prestasi yang tinggi akan selalu berusaha untuk menyesuaikan perilakunya sesuai dengan standart yang ada, dan bertujuan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya.

- **Kebutuhan akan afiliasi**

Merupakan suatu keinginan yang timbul dalam diri individu tersebut untuk berteman dengan individu lainnya, dan menjalin hubungan interpersonal yang erat, sehingga terciptalah suatu kebutuhan untuk berafiliasi dengan orang lain.

Berdasarkan latar belakang masalah, rendahnya motivasi pada CV. Jaya Mekanotama dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kompensasi,
2. Budaya kerja,
3. Penilaian prestasi kerja,
4. Rotasi kerja,
5. Promosi kerja,
6. Mutasi kerja.

Mengingat luasnya masalah yang berkaitan dengan motivasi karyawan, maka penulis akan membatasi penelitian pada permasalahan motivasi karyawan yang mendapat kontribusi dari faktor penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*).

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di CV. Jaya Mekanotama.
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di CV. Jaya Mekanotama.

3. Bagaimana pengaruh pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada CV. Jaya Mekanotama.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada CV. Jaya Mekanotama.
2. Untuk menganalisis bagaimana motivasi kerja karyawan CV. Jaya Mekanotama.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan CV. Jaya Mekanotama.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Sebagai bahan pengembangan ilmu dan wawasan pengetahuan pada penulis sendiri serta rekan-rekan mahasiswa program studi Manajemen dan khususnya bagi CV. Jaya Mekanotama tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

2. Kegunaan Praktis

Sebagai sarana bagi penulis untuk membandingkan ilmu yang diperoleh pada saat perkuliahan dengan kenyataan sesungguhnya mengenai motivasi kerja

serta untuk menambah informasi bagi para pengusaha dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

