

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kepuasan merupakan aspek penting pada diri seorang karyawan di dalam sebuah organisasi, karena mengacu pada sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, yang harus dimiliki oleh seorang karyawan karena hal tersebut merupakan suatu kondisi dimana ia akan melaksanakan pekerjaannya dengan semangat dan bersungguh-sungguh, yang pada akhirnya dapat menunjang peningkatan prestasi kerja dari karyawan tersebut. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Perspektif yang berbeda dalam memaknai tugas dan pekerjaan, menyebabkan tingkat kepuasan yang berbeda terhadap pekerjaan yang sebenarnya sama. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat.

Sejalan dengan hal tersebut, penyebab timbulnya ketidakpuasan kerja disebutkan dalam <http://realita.wordpress.com/2007/05/17/jika-kepuasan-kerja-mulai-menurun/> [16 Oktober 2009], bahwa ketidakpuasan dalam bekerja dapat timbul karena tidak adanya kesempatan untuk berkembang, tidak memperoleh

penghargaan yang cukup memadai dalam pekerjaan, pekerjaan dianggap terlalu berat dan berlebihan, ketidaknyamanan dalam bekerja ketidakcocokan dengan atasan, dan perasaan tidak menyukai karier dan pekerjaan yang sedang dijalani.

Bila karyawan merasa tidak puas dalam bekerja maka akan tercermin pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya seperti kurangnya gairah kerja, cepat bosan dalam menghadapi pekerjaannya, kurang kreatif dan kurang inisiatif dalam menghadapi pekerjaannya. Jelas di sini bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan akan berdampak pada rasa ketidakmampuan mereka dalam menghadapi pekerjaannya.

Demikian halnya yang terjadi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), yang lebih dikenal dengan sebutan PT INTI. Perusahaan yang terletak di Jl. Moh. Toha No.77 Bandung ini merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status perseroan yang bergerak dalam bidang telekomunikasi. PT INTI (Persero) Bandung telah mengalami perubahan orientasi bisnis dari perusahaan manufaktur ke perusahaan distributor peralatan telekomunikasi. Sebelumnya PT INTI (Persero) telah melakukan pengurangan besar-besaran dengan mem-PHK sejumlah karyawannya. Setelah beberapa tahun keadaan ini perlu dikaji bagaimana kepuasan kerja dari karyawan yang masih bekerja di PT INTI (Persero) Bandung.

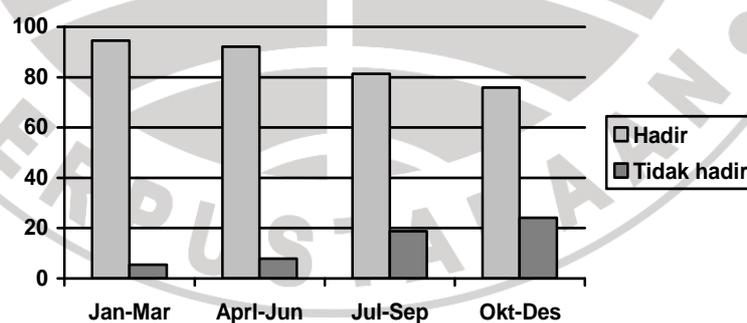
Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 6 Juli 2009 dengan Bapak Ohan Juhana dari divisi Manajemen SDM, ada beberapa faktor yang dapat menunjukkan turunnya tingkat kepuasan kerja, yaitu jumlah karyawan yang mengundurkan diri (*resign*), lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan

tingkat kedisiplinan dari karyawan itu sendiri. Beliau mengungkapkan bahwa masih banyak karyawan yang mangkir, terlambat masuk, dan cepat pulang, khususnya pada divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Kemangkiran erat kaitannya dengan kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa tidak puas akan mengungkapkan ketidakpuasannya dengan sejumlah cara, salah satunya adalah mangkir dari pekerjaannya. Untuk mengatasi hal tersebut, PT INTI telah menetapkan hukuman yaitu dengan pemotongan gaji yang jumlahnya berbeda-beda untuk setiap pelanggaran yang dilakukan.

Menurunnya tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari data absensi selama satu tahun terakhir. Berikut merupakan laporan rekapitulasi absensi tiga bulanan periode Januari hingga Desember 2008 :

**Gambar 1.1**  
**Persentase Absensi Tiga Bulanan**  
**Divisi Manajemen SDM**  
**PT INTI (Persero) Bandung**  
**Periode Januari-Desember 2008**



Hadir	94,55%	92,26%	81,35%	75,96%
Tidak Hadir	5,45%	7,74%	18,65%	24,04%

Sumber : Persentase Absensi Divisi MSDM PT INTI (Persero) Bandung tahun 2008

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat diketahui bahwa terjadi kenaikan ketidakhadiran karyawan secara bertahap dari bulan Januari hingga Desember 2008 sebesar 18,69%. Menurunnya tingkat kepuasan kerja dapat diidentifikasi dari ketidakhadiran karyawan yang semakin meningkat dari bulan Januari sebesar 5,45% sampai bulan Desember sebesar 24,04%.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kedisiplinan, artinya jika karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan cenderung baik. Namun apabila kepuasan kerja tidak tercapai, maka yang biasanya terjadi adalah tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah (Malayu SP Hasibuan, 2008:203).

Perusahaan harus dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan menciptakan tantangan yang berbeda-beda, agar kepuasan kerja dapat dibangun. Salah satu caranya adalah dengan mengurangi masalah yang tumbuh di lingkungan kerja, meningkatkan standar produktivitas dan prestasi para karyawannya dengan skala yang proporsional. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu upaya dalam manajemen sumber daya manusia yang dianggap dapat memberikan andil pada terciptanya suasana tersebut.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan pengukuran yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan atau organisasi. Dengan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja, maka para karyawan akan mengetahui sejauh mana prestasi yang telah dicapainya, sekaligus kelemahan-kelemahan pada dirinya yang harus diperbaiki

agar terjadi peningkatan pada penilaian prestasi kerja selanjutnya. Penilaian prestasi kerja karyawan secara rutin perlu dilakukan agar diketahui bahwa karyawan mempunyai peranan yang aktif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Malayu SP Hasibuan (2008:87), penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja tentu harus ada standar tertentu yang digunakan perusahaan untuk membandingkan antara hasil kerja karyawan dengan harapan perusahaan. Biasanya setiap perusahaan mempunyai standar tersendiri untuk menilai prestasi kerja karyawannya.

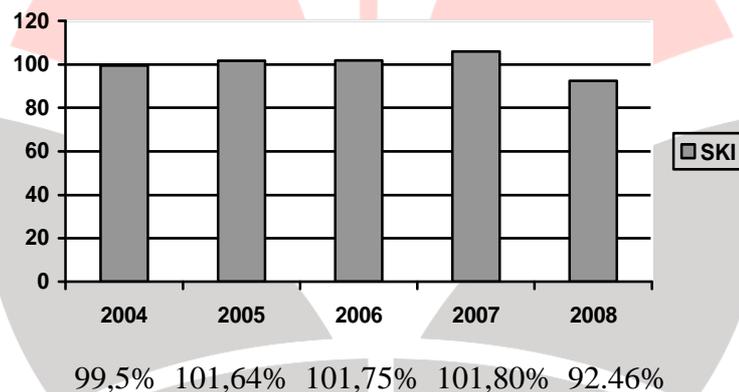
Demikian halnya dengan PT INTI yang melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawan setiap satu tahun sekali dengan menggunakan Standar Kerja Individu (SKI). Nilai SKI dinyatakan dalam prosentase yang merupakan gabungan penilaian dari berbagai aspek, yang nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam menilai prestasi kerja karyawannya. Aspek-aspek penilaian tersebut adalah :

1. Kinerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Kuantitas hasil kerja
4. Disiplin pegawai
5. Kerja sama
6. Kepemimpinan
7. Prakarsa
8. Keterampilan kerja
9. Kejujuran

Sumber : Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia PT INTI (Persero)  
Bandung tahun 2009

Penilaian prestasi kerja yang tidak adil dan tidak akurat akan mengakibatkan hasil ketidakpuasan pada individu yang dinilai, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan prestasi kerja dari karyawan yang bersangkutan. Berikut merupakan Tabel laporan standar kerja individual karyawan divisi Manajemen SDM PT Industri Telekomunikasi Indonesia dalam lima tahun terakhir :

**Gambar 1.2**  
**Persentase Standar Kerja Individual**  
**Divisi Manajemen SDM**  
**PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**  
**Tahun 2004 - 2008**



Sumber : Laporan Standar Kerja Individual Divisi MSDM PT INTI (Persero) Bandung tahun 2008

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa prestasi kerja para karyawan divisi Manajemen SDM masih belum optimal. Hal ini terlihat dari persentase tahun 2007 sampai tahun 2008 yang mengalami penurunan yang cukup signifikan, yaitu sekitar 13,48%. Menurunnya prestasi kerja karyawan disebabkan oleh rasa jenuh terhadap pekerjaan, kurangnya penghargaan atas pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, serta kurangnya kesempatan untuk maju dan

berkembang. Apabila hal ini dibiarkan, maka akan berpengaruh buruk terhadap prestasi kerja karyawan pada tahun-tahun selanjutnya.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu bentuk penghargaan bagi karyawan atas kontribusi yang telah diberikan semaksimal mungkin terhadap perusahaan. Tidak hanya sekedar menilai, tetapi memberikan hadiah berupa promosi ataupun kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi pun sama halnya dengan memberikan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan tersebut. Bila penghargaan akan prestasi kerja dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut atau kontinyus (T.Hani Handoko, 2001:195)

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dilakukan sebuah penelitian dengan judul **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT INTI (Persero) Bandung.**

## 1.2 Identifikasi dan Perumusan masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manusia memegang peranan penting dalam segala pelaksanaan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga sudah merupakan suatu keharusan bagi organisasi atau perusahaan untuk dapat mengupayakan berbagai kondisi kerja yang dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat tercapai apabila karyawan menemukan suatu keadaan yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan menyangkut banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerjanya. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari kedisiplinan, moral kerja, dan tingkat *turnover*.

Adanya pengakuan dan penghargaan dari perusahaan mengenai prestasi kerja karyawan dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi seorang karyawan, karena karyawan akan merasa diperhatikan oleh atasan atas kontribusinya terhadap perusahaan.

Salah satu cara agar karyawan merasa hasil kerjanya dihargai oleh perusahaan adalah dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan secara efektif. Melalui penilaian prestasi kerja, seorang karyawan dapat mengetahui apakah prestasi yang dicapainya terbilang baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia

secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan, mutasi, transfer, ataupun peningkatan balas jasa oleh perusahaan.

Permasalahan yang dapat diidentifikasi di beberapa organisasi atau perusahaan, adalah penilaian prestasi yang seharusnya berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yaitu pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan efektif. Namun masih banyak karyawan suatu organisasi atau perusahaan yang belum merasa puas. Hal ini antara lain dapat dilihat dari kenyataan masih seringnya terjadi pelanggaran dalam kedisiplinan kerja di berbagai organisasi atau perusahaan. Keadaan ini perlu dikaji, bagaimana sebenarnya pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sangat penting agar organisasi atau perusahaan tersebut mengambil langkah-langkah atau kebijakan-kebijakan selanjutnya untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Ruang lingkup masalah penelitian mencakup dua fokus analisis, yaitu efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Dari identifikasi masalah di atas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran penilaian prestasi kerja karyawan divisi Manajemen SDM PT INTI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan divisi Manajemen SDM PT INTI (Persero) Bandung?

3. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan divisi Manajemen SDM PT INTI (Persero) Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan sebagaimana dirumuskan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Gambaran penilaian prestasi kerja karyawan divisi Manajemen SDM PT INTI (Persero) Bandung
2. Gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan divisi Manajemen SDM PT INTI (Persero) Bandung
3. Pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan divisi Manajemen SDM PT INTI (Persero) Bandung

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Setelah perumusan tujuan dapat tercapai, maka penelitian ini dapat memberikan kegunaan ilmiah maupun kegunaan praktis. Beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Ilmiah

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bahan kajian dalam pengembangan lebih lanjut mengenai perlunya pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dalam menunjang kepuasan kerja dan dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang merasa tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama

## 2. Kegunaan Praktis

- a) Bagi Perusahaan, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektivitas penilaian prestasi kerja kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Sehingga diperoleh cara yang efektif untuk meminimalkan dampak negatif dari kepuasan dan memaksimalkan dampak positifnya.
- b) Bagi Peneliti, dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisa fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik suatu kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan ilmiah.

