

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena semua organisasi perlu mengevaluasi dan merencanakan target yang hendak dicapai sehingga terjadi proses peningkatan kinerja. Oleh sebab itu salah satu tugas berat dari seorang pimpinan perusahaan adalah bagaimana untuk tetap menjaga agar kinerja karyawannya tetap baik atau stabil sehingga produktifitas perusahaan tidak menurun.

Motivasi kerja karyawan berkaitan erat dengan produktivitas dan pertumbuhan perusahaan. Dalam riset yang dilakukan Nupur Chaudhary dan Dr. Bharti Sharma pada tahun 2012, menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan. Seorang karyawan yang sangat termotivasi, menginvestasikan kerja keras terbaiknya dalam melaksanakan setiap aspek dari tugas dan tanggung jawabnya (Chaudhary & Sharma, 2012).

Salah satu cara yang dilakukan perusahaan agar menjaga kinerja para karyawan tetap baik adalah dengan cara pemberian insentif, menurut Ruky (2001) untuk mengetahui apakah insentif dapat meningkatkan motivasi dapat merujuk pada teori Maslow. Maslow dalam teori motivasi yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa terdapat kebutuhan-kebutuhan manusia yang mempengaruhi motivasi kerjanya. Menurut Maslow manusia memiliki sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikan menjadi 5 tingkatan, yaitu:

1. Kebutuhan psikologis: kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sAndang, pangan dan papan (lapar, haus, pakaian dan perumahan) serta kebutuhan jasmani lain. Teori ini bisa dikatakan sebagai suatu hal yang memang mendasari seseorang untuk melakukan sesuatu demi mendapatkan kebutuhan ini. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, rumah, kendaraan dll, yang merupakan kebutuhan pokok, menjadi motifasi dasar dari karyawan itu sendiri mau bekerja.

2. **Kebutuhan keamanan:** Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Karyawan dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.
3. **Kebutuhan sosial:** mencakup Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok organisasi.
4. **Kebutuhan penghargaan:** mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri:** Dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Dari teori Maslow jelas bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang semakin meningkat, jika satu kebutuhan sudah terpenuhi maka kebutuhan yang lain akan muncul. Dengan adanya kebutuhan fisiologis maka setiap orang termotivasi untuk mendapatkan yang lebih untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Bagi seorang karyawan maka akan termotivasi untuk mendapatkan gaji/pendapatan yang lebih untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Dengan statusnya sebagai perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Riwayat singkat Telkom dari tahun ke tahun dapat dilihat pada bagian "Sejarah Panjang Menempa Kami". PT Telkom mempunyai beberapa divisi sebagai unit bisnisnya diantaranya adalah Divisi Akses, Divisi Infratel, Divisi Telkom Flexi, Divisi Multimedia, Divisi HCC dan lain-lain. Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Perusahaan adalah

menyelenggarakan jaringan dan layanan telekomunikasi, informatika serta optimalisasi sumber daya perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, perusahaan menjalankan kegiatan usaha yang meliputi:

1. Merencanakan, membangun, menyediakan, mengembangkan, mengoperasikan, memasarkan atau menjual/menyewakan dan memelihara jaringan telekomunikasi dan informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Merencanakan, mengembangkan, menyediakan, memasarkan atau menjual dan meningkatkan layanan jasa telekomunikasi dan informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sistem penilaian kinerja PT.Telkom terdiri dari 2 cara yaitu:

1. Penilaian Berdasarkan *Performance* disebut Sasaran Kinerja Individu (SKI). Penilaian ini disebut sebagai (P). Sistem penilaian ini memiliki tingkatan yaitu P1-P5. P1 merupakan penilaian yang paling tinggi dan P5 merupakan penilaian paling buruk. Penilaian ini menggunakan lembar penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahun kepada setiap individu karyawan dengan menggunakan target-target yang telah ditentukan dan realisasinya.
2. Penilaian Berdasarkan Kompetensi. Penilaian ini disingkat dengan (K). Penilaian ini digunakan untuk menilai kompetensi setiap pegawai dengan menggunakan metode 360 derajat, yaitu dengan melakukan penilaian berdasarkan penilaian atasan, bawahan, dan juga rekan kerja. Tingkatan penilaian ini hampir sama dengan SKI yaitu K1-K5. K1 merupakan penilaian paling tinggi dan K5 merupakan penilaian paling rendah.

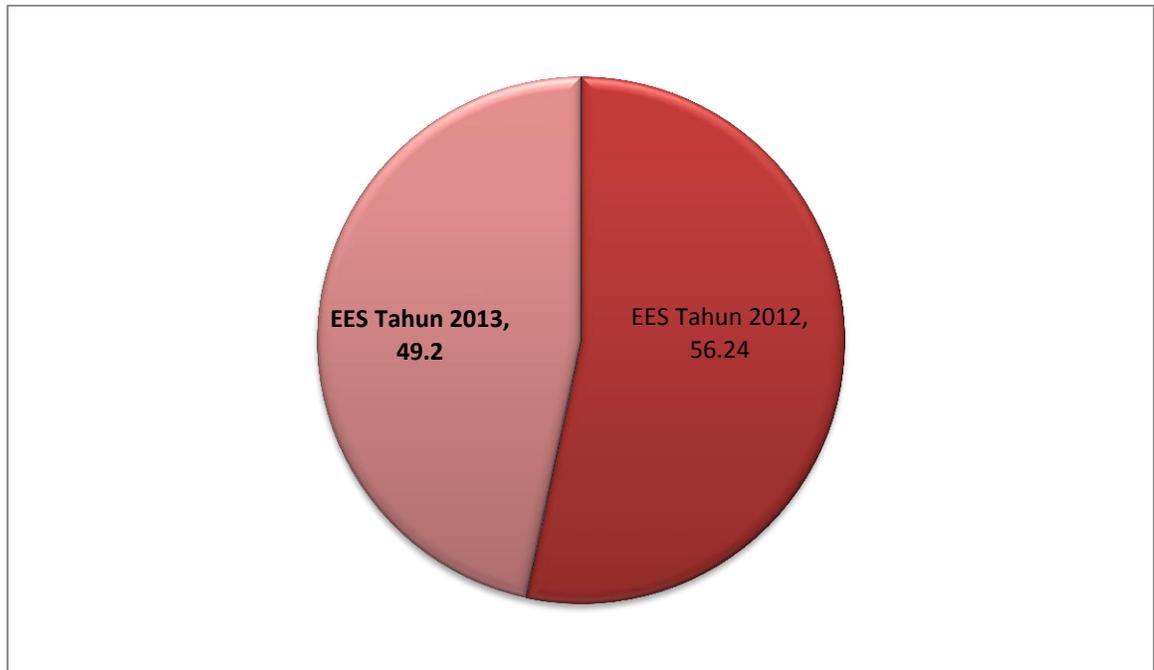
Namun ternyata di dalam pelaksanaannya di lapangan penilaian kinerja kurang begitu baik. Hal ini bisa dilihat dari data EES tahun 2012 terkait dengan manajemen *performansi* ditemukan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja hanya berkisar 56,24% sedangkan tahun 2013 turun menjadi 49,2%. Dalam survei

karyawan menjawab kurang puas terhadap proses penilaian kinerja (SKI) yang belum menggambarkan hasil kerja seperti gambar di bawah ini:

NO	BUNYI ITEM	TIDAK PUAS	KURANG PUAS	PUAS
01	Hasil proses penilaian kinerja (SKI) sudah menggambarkan hasil kerja saya	5,1%	49,2%	45,7%

Tugas tambahan menjadi salah satu alasan mengapa karyawan mengatakan bahwa SKI belum menggambarkan hasil kerja. Tugas tambahan yang di berikan kepada karyawan tidak sepenuhnya di masukan ke dalam penilaian. Pemberian nilai tugas tambahan juga belum terdefinisi dengan baik, sehingga bisa menimbulkan rasa kecemburuan antar karyawan yang mendapat nilai besar di dalam tugas tambahan sementara karyawan lain tidak di masukan dan mendapat nilai yang kecil meskipun sama-sama mendapat tugas tambahan. Serta adanya rasa tidak adil terhadap nilai yang di berikan terkait dengan tugas tambahan di mana tugas tambahan bisa mempengaruhi hasil akhir kinerja dari karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa ada aspek-aspek yang dalam pelaksanaannya atau dalam hal ini penilaian performansi karyawan belum begitu baik. Berikut ini adalah hasil dari EES tahun 2012 dan 2013:



Gambar I. 1 Data EES tahun 2012 dan 2013

Penilaian kinerja sangat penting karena menjadi acuan bagi karyawan di dalam penetapan insentif, gaji dasar serta juga di dalam kenaikan jabatan serta golongan. Secara khusus SKI dilakukan pada awal tahun, karyawan dituntut untuk merencanakan program-program kerja yang akan dilakukan untuk mendukung target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Di dalam aturan yang ditentukan proses ini dilakukan secara negosiasi antara atasan dan juga bawahan. Jika sudah setuju maka akan disusun secara resmi dan di tandatangani oleh atasan karyawan. Dari beberapa hasil wawancara dengan karyawan, peneliti mendapati bahwa SKI yang sekarang belum mengukur keseluruhan hasil kinerja karyawan. hal ini perlu diteliti lebih lanjut apa yang menjadi hal-hal yang mendasari hal tersebut.

Berikut ini merupakan contoh penilaian kinerja (SKI) *Existing* yang berlaku di PT Telkom :

Sasaran Kerja Individu

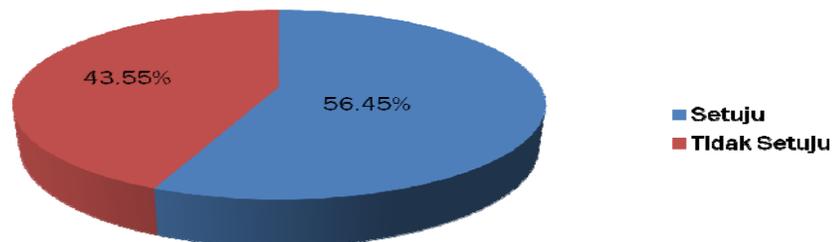
No	SKU	Bobot SKU	Program	Bobot Program	Target Waktu		Target Output		Realisasi		pencapaian			
					Satuan	Jumlah	Satuan	Jumlah	waktu	output	waktu	output	akhir	
1														

Gambar I. 2 SKI existing

Ini adalah gambaran SKI existing yang digunakan untuk menilai kinerja para karyawan selama satu tahun. SKI ini akan digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut target dan juga realisasinya.

Sebagai data tambahan, dilakukan survei secara acak pada unit HCC terkait dengan SKI. Survei ini dilakukan secara intranet kepada para karyawan di unit HCC. Dari hasilnya Data menunjukkan tingkat ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan. Berikut ini merupakan data hasil survei yang dilakukan di unit HCC (*Human Capital Center*) untuk melihat tingkat kepercayaan penilaian SKI:

Saya percaya bahwa penilaian performansi individu (SKI) yang selama ini dilakukan, sudah adil dalam mengukur performansi saya sebagai dasar insentif.



Gambar I. 3 Data SKI Unit HCC

Dari data di atas jelas bahwa hampir 44% karyawan merasa bahwa SKI yang digunakan belum mengukur secara keseluruhan pencapaian kinerja karyawan. Penilaian performansi (SKI) sangat penting karena ini menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan selama setahun penuh, dan juga SKI juga menjadi dasar atasan untuk memberikan insentif bagi karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti berencana melakukan perbaikan di dalam penilaian kinerja karyawan (SKI) dengan menggunakan evaluasi kinerja berbasis hasil, di mana evaluasi kinerja berbasis hasil merupakan salah satu *tools* untuk membantu penilaian kinerja individu. Evaluasi kinerja berbasis hasil dapat menunjukkan apa saja yang akan dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk melaksanakan program kerja serta manfaat apa yang didapati. Evaluasi kinerja berbasis hasil digambarkan dengan 5 indikator sebagai alat bantu yaitu: (*input, output, outcome, benefit* dan *impact*) namun kadang di dalam pelaksanaannya sering menambahkan indikator proses. Indikator tersebut yang nantinya akan digunakan di dalam mengukur kinerja karyawan. Nantinya di dalam proses penelitian juga akan mendengarkan masukan-masukan dari pada karyawan terkait dengan perbaikan SKI melalui kuesioner yang disebar dan wawancara yang nantinya akan dikombinasikan dengan AHP, namun dari segi praktis nantinya penggunaan AHP akan di bantu dengan software expert choice untuk menghemat waktu dan kertas kerja. *Software expert choice* dapat di gunakan sebagai *tools* untuk membantu menentukan keputusan jika di hadapkan dengan beberapa pilihan dan alternatif. Peneliti juga tidak sepenuhnya mengubah SKI, namun tetap memperhitungkan SKI *Existing*. Jadi nantinya hasil usulan perbaikan penilaian kinerja karyawan merupakan hasil kombinasi antara evaluasi kinerja berbasis hasil, AHP, serta juga masukan karyawan yang didapat dari hasil kuesioner.

I.2 Perumusan Masalah

Dari uraian di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut

1. Apa saja indikator yang berpengaruh dalam pengukuran kinerja (SKI) setiap pegawai?
2. Bagaimana usulan perbaikan pengukuran kinerja (SKI) dengan menggunakan evaluasi kinerja berbasis hasil serta AHP ?
3. Bagaimana hasil perbaikan usulan SKI dibandingkan dengan SKI *Existing* ?
4. Bagaimana penetapan kebijakan yang dilakukan oleh PT Telkom di dalam pengukuran kinerja karyawan?

I.3 Tujuan penelitian

1. Mengidentifikasi indikator yang berpengaruh di dalam pengukuran kinerja (SKI) setiap pegawai.
2. Merancang usulan perbaikan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan evaluasi kinerja berbasis hasil.
3. Mengidentifikasi perbedaan antara SKI usulan dengan SKI existing.
4. Menganalisis kesesuaian penetapan kebijakan terkait dengan SKI apakah sesuai dengan yang di tetapkan.

I.4 Manfaat Penelitian

- 1 Memberikan umpan balik kepada PT Telkom terkait faktor-faktor yang berpengaruh di dalam pengukuran kinerja karyawan.
- 2 Membantu PT Telkom dalam merumuskan/mendesain sistem pengukuran kinerja dalam hal individu/karyawan.
- 3 Memberikan umpan balik kepada PT Telkom terhadap sistem pengukuran kinerja karyawan yang dapat menjadi acuan di dalam pemberian insetif.
- 4 Membantu PT Telkom untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakan terkait dengan penilaian kinerja karyawan.

I.5 Batasan Penelitian

- 1 Penelitian ini dibatasi hanya untuk memberikan usulan perbaikan pengukuran kinerja karyawan.
- 2 Penelitian ini dibatasi dengan tidak memperhitungkan rumusan atau penilaian kinerja secara unit.
- 3 Tidak membahas mengenai Spesifik KPI, *Common* KPI dan juga *Share* KPI.
- 4 Tidak membahas secara detail mengenai KM.
- 5 Penelitian dibatasi hanya sampai kepada penilaian awal karyawan.
- 6 Penelitian ini tidak menurunkan usulan perbaikan sebagaimana dalam batasan butir point 1 di atas, dalam tahapan implementasi.
- 7 Data yang akan digunakan adalah data para karyawan pada unit HCC tahun 2013-2014.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bab kedua ini membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: model konseptual, tahap merumuskan masalah penelitian,

menyusun kuesioiner penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, dan analisis pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut yang kemudian menjadi acuan dan dasar dasar Usulan Perbaikan Kinerja karyawan.

Bab V Analisis dan Evaluasi

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengukuran kinerja *Existing* dan juga Usulan, serta membandingkan *Existing* dan juga usulan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.