

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

1.1.1 Profil PT. Imaji Indonesia

PT. Imaji Indonesia didirikan oleh Bapak Rahmat di kota Jakarta pada tahun 1988 dengan jalur bisnis yang ditempuh adalah memproduksi dan memasarkan produk-produk furniture.

PT. Imaji Indonesia dibentuk dalam usaha perseorangan sehingga modal awal yang dimiliki oleh perusahaan ini sangat terbatas dengan beberapa orang karyawan dan beberapa mesin saja.

PT. Imaji Indonesia pada saat ini bergerak bidang furniture dengan konsumen di berbagai negara, diantaranya perusahaan di Jepang, Korea, dan Eropa yang bergerak sebagai importir barang-barang furniture. Hingga saat ini pengiriman barang yang dilakukan PT. Imaji Indonesia untuk di ekspor ke Jepang, Korea dan Eropa bisa mencapai 3 *container* per minggunya.

1.1.2 Produk-produk PT. Imaji Indonesia

Produk PT. Imaji Indonesia terbagi menjadi empat jenis. Keempat jenis produk tersebut adalah :

1. *Office set*
 - a. Meja tulis
 - b. Lemari buku
 - c. Rak buku
 - d. *Filing Cabinet*
2. *Bed set*
 - a. Tempat tidur

- b. Lemari pakaian
- 3. *Picture print*
- 4. *Kitchen set*

1.1.3 Visi, Misi dan Logo

1.1.3.1 Visi

Mengembangkan *partnership* dari market lokal dan internasional dengan mengoptimalkan tenaga yang ada.

1.1.3.2 Misi

Melakukan pengembangan inovasi dalam fungsi bisnis produk serta pelayanan.

1. Mengoptimalkan potensi tenaga karyawan yang ada untuk menguasai pasar lokal dan khususnya internasional.
2. Menghasilkan tenaga ahli yang professional dalam bidangnya.
3. Memperkuat citra perusahaan di market lokal khususnya internasional.

1.1.3.3 Logo

logo adalah ibarat bagian tubuh yang mampu mengutarakan isi hati produk atau perusahaan. Dari sisi pemasaran, logo mempunyai fungsi identitas yang membedakan sebuah produk dengan produk lainnya. Logo PT. Imaji dapat di lihat pada **Gambar 1.1**

Gambar 1.1

Logo PT. Imaji Indonesia



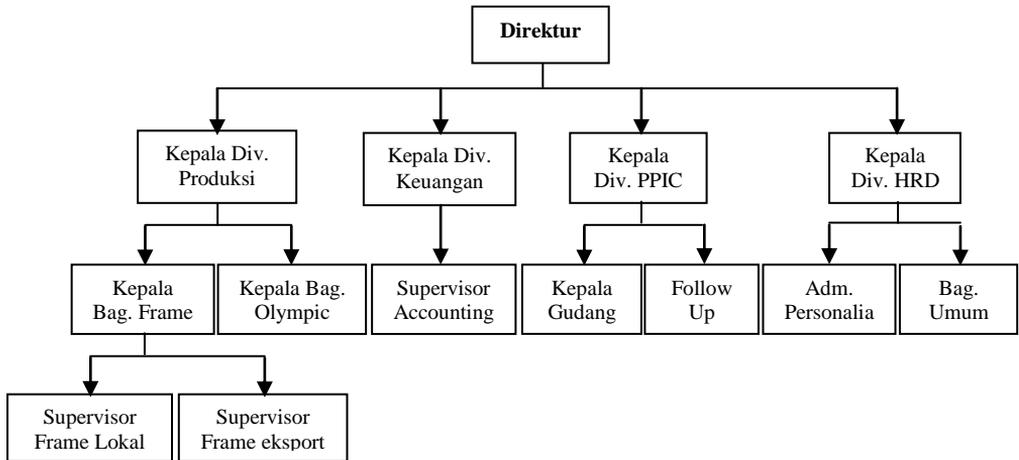
Sumber : *Operational Document* PT.Imaji Indonesia (2009)

1. Warna Oranye, Melambangkan kreativitas dalam membuat suatu produk.
2. Warna Biru, melambangkan Kepercayaan diri dalam mengembangkan perusahaan khususnya dalam membangun keeksistensian dan kredibilitas perusahaan di masyarakat luas.

1.1.4 Struktur Organisasi

PT. Imaji Indonesia di pimpin oleh seorang direktur yang membawahi 4 kepala divisi yaitu divisi produksi, divisi keuangan, divisi logistik (PPIC), dan divisi HRD. Struktur Organisasi PT. Imaji Indonesia dapat dilihat pada **Gambar 1.2**

Gambar 1.2
Struktur Organisasi PT. Imaji Indonesia.



Sumber : *Operational Document* PT.Imaji Indonesia (2009)

1. Direktur

- a. Memimpin dan melaksanakan kegiatan perusahaan sehari-hari sesuai dengan kebijaksanaan umum yang telah disetujui atau ditetapkan bersama
- b. Mengontrol dan mengawasi kegiatan para manajer dan jajarannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari
- c. Memimpin rapat untuk memutuskan setiap kebijakan yang diajukan oleh para manajer maupun kebijakan yang datang dari direktur

2. Kepala Divisi Produksi

- a. Membuat sistem produksi
- b. Menganalisa hasil produksi dari data produksi dan rekap produksi
- c. Mengajukan usulan-usulan kepada Direktur untuk perbaikan hasil produksi

- d. Melatih, menilai, mendisiplinkan, memotivasi, dan menselaraskan hubungan kerja departemennya dalam rangka efisiensi & efektivitas sumber daya manusia
- e. Membuat berita acara apabila proses produksi mengalami hambatan
- f. Menyiapkan sistem & prosedur yang berhubungan dengan proses pekerjaan di departemennya

3. Kepala Divisi Logistik / PPIC (Production Planning and Inventory Control)

- a. Melaksanakan pembuatan rencana produksi, rencana kebutuhan material, & rencana pengiriman barang jadi
- b. Memonitor baik secara harian, mingguan, maupun bulanan, hasil produksi, stock produksi, dan pengiriman barang ke langganan dalam rangka ketepatan waktu pengiriman sesuai jadwal yang telah direncanakan
- c. Mendata, mengevaluasi hasil produksi baik kualitas maupun kuantitas semua hasil produksi produk utama, produk sampingan & produk spesial/khusus serta menginformasikan hasil pendataan tersebut kepada yang berkaitan tugas dalam rangka menjaga kelancaran dan pemenuhan target produksi sesuai dengan rencana
- d. Memeriksa dan menyetujui Work Order, Bukti Permintaan Pembelian, Rencana Produksi
- e. Menyiapkan sistem & prosedur yang berhubungan dengan proses pekerjaan di departemennya

4. Kepala Divisi Keuangan

- a. Membuat rencana anggaran tahunan
- b. Memonitor dan mengaudit pendapatan dan pengeluaran tiap periode

- c. Membuat laporan penjualan, laporan piutang, laporan utang dan laporan lainnya yang diminta

5. Kepala Divisi HRD

- a. Memeriksa absensi karyawan dan menginput kedalam komputer
- b. Melakukan perhitungan upah harian dan membagikan setiap 2 minggu sekali
- c. Merekap absensi karyawan dalam sebulan dan selama 1 tahun
- d. Melakukan surat menyurat kepada pihak lain

Sampai akhir Oktober 2009, jumlah karyawan PT. Imaji Indonesia sebanyak 139 orang. Sebagai rincian seperti yang dilihat pada **Tabel 1.1**

Tabel 1.1
Data Karyawan PT. Imaji Indonesia

No	Divisi	Jumlah (orang)
1	Produksi	106
2	Keuangan	4
3	PPIC	21
4	HRD	8
	Jumlah	139

Sumber : Laporan SDM PT. Imaji Indonesia tahun 2009

1.1.5 Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja

1. Tujuan penilaian

Menciptakan suatu komunikasi dua arah sehingga diperoleh informasi sebanyak mungkin mengenai potensi ataupun kelemahan yang dinilai yang berguna bagi pengembangan perusahaan dan individu yang dinilai tersebut.

2. Dasar penilaian

1. Objektif berdasarkan laporan berkala, konseling dan catatan-catatan yang dibuat oleh penilai.
2. Yang dinilai adalah hasil kerja akhir dan proses pencapaian.

3. Periode Penilaian

1. Periode Penilaian adalah satu kali setahun yang dilaksanakan pada bulan November.
2. Penilaian yang diberikan adalah untuk masa kerja satu tahun atau masa kerja 6 bulan bagi mereka yang menduduki posisi baru.
3. Bagi karyawan yang pada waktu penilaian belum mempunyai masa kerja enam bulan pada jabatan baru, maka penilaian dilakukan terhadap hasil kerja pada posisi sebelumnya.
4. Penilaian harus selesai paling lambat 12 hari kerja setelah periode penilaian.

4. Proses penilaian

1. Karyawan diberi kesempatan untuk menilai kerjanya sendiri dengan mengisi formulir penilaian yang telah disediakan
2. Karyawan menyerahkan hasil penilaiannya sendiri kepada atasan langsungnya untuk dipelajari
3. Atasan langsung karyawan mengundang tim penilai prestasi untuk melakukan wawancara dengan karyawan yang dinilai. Tim penilai dapat mengajukan hasil penilaiannya dan memberikan kesempatan bertanya kepada karyawan yang dinilai. Tim penilai dapat mengajukan hasil penilaiannya dan memberikan kesempatan bertanya kepada karyawan mengenai dasar hasil penilaian tim dan penilai wajib menjawab semua pertanyaan tersebut sehingga dapat diterima oleh yang dinilai.

4. Penilai diminta untuk dapat menggali sebanyak mungkin informasi yang berguna bagi pengembangan perusahaan dan karyawan itu sendiri serta menjelaskan kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki karyawan, sebaliknya tim penilai perlu berjiwa besar untuk menerima kritik dan gugatan dari pihak yang dirasakan membebani motivasi kerja karyawan.

5. Tim penilai

Tim penilai terdiri dari :

1. Atasan langsung karyawan sebagai penilai utama.
2. Atasan langsung penilai sebagai pendamping.
3. Staf personalia sebagai pelengkap.

6. Aspek-aspek yang dinilai

1. Penilaian terhadap setiap program berdasarkan budget dan target tahunan.
2. Penilaian terhadap seluruh penilaian kinerja.
3. Penilaian terhadap seluruh karyawan merupakan judgement atasan atas nilai setiap target yang dicapai dengan memperhatikan prioritas program kerja serta mempertimbangkan tugas dan faktor yang mendukung lainnya.
4. Selama periode penilaian, atasan dan bawahan membahas kemajuan target secara berkala (perbulan).

7. Tugas penilai

1. Menilai pegawai berdasarkan hasil target yang telah dicapai.
2. Merencanakan waktu untuk waktu yang berikutnya
3. Mendeskripsikan prestasi yang telah dicapai oleh pegawai
4. Memberikan tandatangan pada lembaran penilaian
5. Mendiskusikan rencana pengembangan kemampuan pegawai

6. Mengajukan usulan pengembangan ke bidang personalia. Usulan tersebut dapat berupa pendidikan, pelatihan, rotasi, dan promosi.

1.1.6 Formulir Penilaian Kinerja

1. Aspek Tugas dan Sasaran Kerja

1. Tersusunnya *Activity Plan* yang *applicable*, realistis, efisien dan efektif dalam menunjang sasaran produksi.
2. Tercapainya *effectiveness by area*.

2. Aspek Sikap Kerja

Dinilai oleh penilai mengenai kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kepatuhan terhadap instruksi atasan dan prosedur kerja, kreativitas, loyalitas & dedikasi, perencanaan & sistematika kerja, kesesuaian dengan nilai kebajikan perusahaan.

3. Aspek Kehadiran

Dinilai oleh penilai mengenai kehadiran karyawan.

4. Catatan Khusus

Diisi oleh yang dinilai baik mengenai apa yang diharapkan dari perusahaan maupun saran-saran berbagai upaya kemajuan perusahaan.

5. Hasil Nilai Akhir

Dinilai oleh penilai dengan menjumlahkan hasil dari aspek tugas & sasaran kerja, aspek sikap kerja, dan aspek kehadiran.

6. Kolom Tanda Tangan

Penilai yang dinilai diminta untuk membubuhkan tanda tangan yang menyatakan telah disetujuinya hasil penilaian tersebut, kemudian diserahkan ke atasan penilai untuk ditandatangani

1.1.7 Pengajuan Keberatan

1. pegawai yang keberatan atas nilai penilaian kinerja baik nilai keseluruhan maupun nilai tiap kegiatan, dapat mengajukan keberatan secara langsung secara tertulis disertai alasannya.
2. pengajuan keberatan ditujukan kepada pejabat penilai II selambat-lambatnya satu minggu setelah hasil penilaian kinerja diterima pada pegawai baru bersangkutan.
3. paling lambat satu minggu terhitung pada tanggal pengajuan keberatan diterima, harus sudah ada keputusan dari pejabat penilai II.
4. keputusan pejabat penilai II merupakan keputusan final.

1.1.8 Tindak Lanjut

Seluruh hasil penilaian diserahkan secara tertutup kepada pimpinan, segera setelah hasil penilaian diterima direksi meneliti hasil penilaian tersebut dan menetapkan tindak lanjut penilaian berupa :

1. Penghargaan : Insentif / Promosi / Kenaikan gaji.
2. Pengembangan : Pelatihan / Kursus / Pendidikan.
3. Sanksi jabatan : Demosi / Mutasi.
4. Penundaan kenaikan gaji.
5. Pemberhentian.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang dihadapi oleh semua perusahaan, di mana setiap perusahaan akan berusaha untuk memperoleh dan mempertahankan pangsa pasar (*market share*) yang luas, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Tersedianya sumber daya manusia yang siap pakai, mempunyai motivasi yang tinggi dan keahlian atau kemampuan tertentu sesuai dengan bidang usaha yang dikelola merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan tersebut.

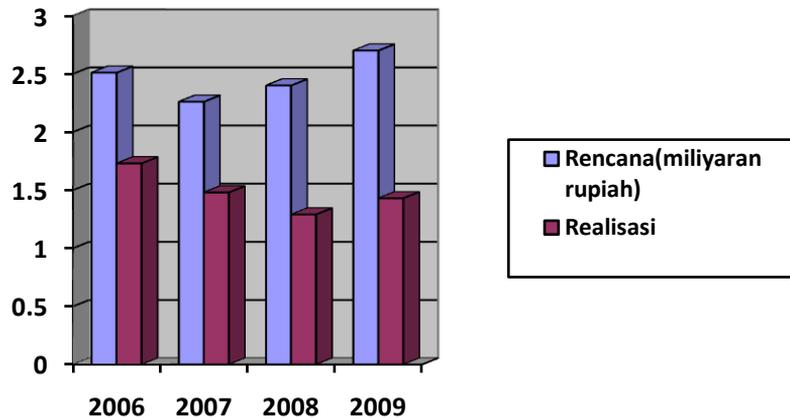
Namun untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan pembinaan atau pengelolaan sumber daya manusia yang terus menerus dan berkelanjutan melalui penerapan manajemen sumber daya manusia. Salah satu bentuk pembinaan sumber daya manusia tersebut adalah penerapan penilaian kinerja, yaitu suatu proses dimana suatu organisasi atau perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh karyawannya dalam kurun waktu yang ditentukan.

Melalui penilaian kinerja manajemen perusahaan dapat memperoleh informasi penting khususnya informasi yang menyangkut pengelolaan sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk menentukan kegiatan atau tindakan apa yang harus dilakukan pada waktu tertentu. Hasil penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai motivator karena hasil kontribusi karyawan diperusahaan dapat terlihat dengan nyata, maka perusahaan akan memberikan imbalan jasa materil seperti kenaikan gaji atau non materil seperti promosi. Pada intinya hasil penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk mengembangkan potensi individu-individu yang berpengaruh terhadap kenaikan pendapatan perusahaan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu mengelola kinerja mereka.

Melalui *feedback* yang diperoleh dari hasil penilaian, atasan dapat menyampaikan saran guna perbaikan kinerja bawahannya atau menentukan kebijakan apa yang harus diterapkan pada karyawannya.

PT. Imaji Indonesia telah menerapkan sistem penilaian kinerja secara terstruktur. Maksud dan tujuan dilaksanakan penilaian kinerja di PT. Imaji Indonesia adalah untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan PT. Imaji Indonesia dan unit kerja yang ada di perusahaan dalam pencapaian rencana terhadap realisasi pendapatan di perusahaan. Jika kegunaan hasil penilaian kinerja tidak tersosialisasi dengan baik di perusahaan maka akan menimbulkan ketidakpuasan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dapat di lihat pada **gambar 1.3**

Gambar 1.3
Rencana terhadap Realisasi Pendapatan
PT. Imaji Indonesia



	2006	2007	2008	2009
Rencana(milyaran rupiah)	2,51	2,26	2,4	2,7
Realisasi(milyaran rupiah)	1,73	1,48	1,29	1,43
Presentase	69,03	62	54,08	53,18

Sumber : Data *Marketing* PT. Imaji Indonesia (2009)

Dari gambar di atas, dapat dilihat adanya perbedaan antara rencana dan realisasi pendapatan PT. Imaji Indonesia dimana perencanaan pendapatan lebih tinggi dari realisasinya. Dari prosentase diketahui bahwa dari tahun 2006 sampai tahun 2009 terjadi perbedaan rencana dan realisasi yang menurun dari tahun ke tahun.

Hal ini terlihat dengan adanya demo pegawai pada tahun 2008 yang menganggap bahwa penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dirasakan belum optimal. Selain itu juga dari data rata-rata dapat dilihat bahwa keterlambatan karyawan di perusahaan semakin meningkat sehingga dapat dilihat bahwa motivasi karyawan dalam bekerja semakin menurun, Rinciannya dapat dilihat pada Tabel 1.2

Maka dari hal tersebut penulis berminat untuk melakukan penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap motivasi kerja di PT. Imaji Indonesia.

Tabel 1.2

**REKAPITULASI RATA-RATA KETEPATAN WAKTU KEHADIRAN
KARYAWAN BULAN JANUARI – JUNI 2009**

BULAN	TEPAT WAKTU		TIDAK TEPAT WAKTU	
	Rata-rata	(%)	Rata-rata	(%)
JANUARI	22,49	93,71	1,51	6,29
FEBRUARI	22,02	91,75	1,98	8,25
MARET	21,84	91	2,16	9
APRIL	21,74	90,58	2,26	9,42
MEI	21,48	89,5	2,52	10,5
JUNI	21,05	87,70	2,95	12,3

Sumber : Sdm PT Imaji Indonesia tahun (2009)

Berdasarkan latar belakang diatas penulis bermaksud untuk melakukan penelitian ini dengan memfokuskan pada penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Imaji Indonesia dengan judul skripsi “ *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*” sebagai masukan untuk dapat lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena karyawan yang dinilai, dapat berharap banyak dari penilaian kinerja tersebut baik saat proses kegiatan penilaian dilakukan maupun dari hasil penilaian tersebut.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja di PT. Imaji Indonesia?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan PT. Imaji Indonesia?
3. Seberapa besar pengaruh antara penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Imaji Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja di PT. Imaji Indonesia.
2. mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawan PT. Imaji Indonesia.
3. Mengetahui besarnya pengaruh antara penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Imaji Indonesia.

1.5 Kegunaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi

pihak-pihak yang memerlukannya. Kegunaan penelitian ini diantaranya adalah :

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan *feedback* mengenai kelemahan atau kekurangan bagi pelaksanaan penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT. Imaji Indonesia serta masalah yang dihadapi dalam pelaksanaannya, sehingga dapat dipergunakan sebagai masukan kepada perusahaan.

2. Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain yang ingin menggunakannya sebagai bahan pertimbangan atau referensi dalam kegiatan penelitian atau karya ilmiah lain.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, tinjauan perusahaan, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, kegunaan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi kajian pustaka dan uraian umum tentang teori-teori yang digunakan serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian, serta kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan. Operasional variabel dan skala pengukuran, data dan teknik pengumpulan, teknik sampling, analisis data, dan hipotesis

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan secara rinci tentang pembahasan analisis Pengaruh Penilaian kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Imaji Indonesia yang berisi data-data yang telah dikumpulkan dan diolah untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan akhir dari analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan berkaitan dengan Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Imaji Indonesia.