

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Kompas Gramedia (KG) adalah sebuah kelompok usaha yang memiliki core bisnis di bidang media komunikasi. Sebagian besar bisnisnya adalah media cetak baik koran, tabloid, maupun majalah. Perusahaan ini diawali dengan diterbitkannya Majalah Intisari pada tahun 1963 oleh PK Ojong (alm), Jakob Oetama (saat ini Presdir KG). Dua tahun kemudian, tepatnya pada tanggal 28 Juni 1965, di tengah usaha untuk menembus situasi keterbatasan informasi yang terjadi pada saat itu, diterbitkanlah sebuah koran baru bernama Kompas.

Dengan idealisme dan semangat untuk memberikan informasi yang obyektif kepada masyarakat, Kompas Gramedia menghususkan diri untuk bergerak di bidang media komunikasi, baik melalui media cetak maupun audiovisual. Baru pada sekitar tahun 80-an, Kompas Gramedia mulai melakukan diversifikasi usaha, di luar bidang utamanya. Selain untuk mendukung usaha inti di bidang komunikasi, pengembangan usaha ini juga dimaksudkan untuk memperluas lapangan kerja sejalan dengan usaha pemerintah untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan di Indonesia.

Kini Kompas Gramedia sudah menjadi perusahaan yang besar, terbagi atas berbagai kelompok usaha (SBU) berdasarkan jenis usaha/ jasa layanan yang dilakukan, seperti: *Group of Printing*, Kompas, *Group of Magazine*, *Group of Books Publishing*, *Group of Retail Business*, *Group of Hotel & Resorts*, *Sport & Health Media*, *Group of Regional Newspaper*, Radio, Kompas.com, GKU/GCPU dan Universitas Multimedia. Pada saat ini tercatat kurang lebih 21.000 orang karyawan tergabung dalam Kompas Gramedia, yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia. Dengan organisasi yang besar serta besarnya jumlah individu yang terlibat didalamnya, maka Kompas Gramedia menyadari pentingnya pengelolaan

sumber daya manusianya. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Peran strategis dari fungsi sumberdaya manusia adalah ikut bertanggung jawab dan mendukung kesuksesan bisnis perusahaan. Dave Ulrich mendefinisikan peran strategis Human Resources sebagai berikut: “*The strategic HR role focuses on aligning HR strategies and practices with business strategy* (Peran strategis HR fokus pada memadukan strategi-strategi HR dan praktik-praktik HR dengan strategi bisnis)”<sup>1</sup>

Di dalam peran ini, profesional sumberdaya manusia bekerja menjadi partner strategis dengan cara membantu memastikan suksesnya strategi bisnis perusahaan dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan strateginya. Ada 4 macam peran tersebut, yaitu:

1. Sebagai *Strategic Partner*. Profesional sumberdaya manusia bertindak sebagai partner bisnis dengan memainkan banyak peran, di antaranya sebagai partner strategis, yang bertugas mengubah strategi menjadi tindakan<sup>2</sup>.
2. Sebagai *Administrative Expert*. Profesional sumberdaya manusia bersama manajer lini harus menemukan cara-cara yang lebih efisien untuk menyelesaikan pekerjaan. Profesional sumberdaya manusia merekayasa cara pemberian pelayanan, rekayasa administrasi yang dapat menciptakan infrastruktur perusahaan yang efisien meliputi proses-proses sumberdaya manusia dan bisnis secara keseluruhan<sup>3</sup>.
3. Sebagai *Employee Champion*. Profesional HR memainkan peran yang kritis dalam mengembangkan *employee-firm relationship*. Profesional sumberdaya manusia mewakili kepentingan karyawan, peduli terhadap kebutuhan karyawan dan mendengarkan suara karyawan. Profesional sumberdaya profesional membantu manajer

---

<sup>1</sup> Dave Ulrich, 1997, *Human Resource Champions*. Harvard Business Press, Boston, hal 15.

<sup>2</sup> *Ibid*, hal.53.

<sup>3</sup> *Ibid*, hal.83.

ini memastikan karyawan tetap memberikan kontribusi dan komitmen yang tinggi<sup>4</sup>.

4. Sebagai *Change Agent*. Profesional HR bertindak sebagai agen perubahan yang membangun kapasitas perusahaan menangani 3 tipe perubahan, yaitu: 1) *Initiative changes* berfokus pada implementasi program-program baru, proyek-proyek, atau prosedur-prosedur; 2) *Process changes* berfokus pada cara-cara atau proses menyelesaikan pekerjaan; 3) *Cultural changes* berfokus pada pengkonsepan kembali cara-cara fundamental dalam mengelola bisnis<sup>5</sup>.

Organisasi yang baik, memunculkan iklim kerja yang baik yang pada akhirnya diyakini akan membuat nyaman individu individu yang terlibat didalamnya dan kemudian diharapkan akan berdampak pada peningkatan kinerja individu/karyawan. Untuk mengetahui kondisi iklim kerja yang baik, *Corporate Human Resource* melakukan survey “*Corporate Climate Survey*”. Survey ini berupa kuesioner yang disebarakan karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun, baik lewat surat (*hardcopy*) atau online dan bersifat sukarela. Hasil dari survey ini adalah angka index dari tiap perusahaan. Makin tinggi angka index maka makin baik iklim kerjanya dan diharapkan makin baik hasil kerjanya. Walaupun begitu, seringkali index yang tinggi tidak menggambarkan hasil kerja yang tinggi juga.

Sejak tahun 2007, Kompas Gramedia juga menerapkan *Performance Management* (manajemen kinerja) yang bertujuan membantu perusahaan dalam proses menentukan target/tujuan perusahaan, menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut dan mengevaluasi hasil yang telah dicapainya baik di tingkat organisasi

---

<sup>4</sup> Dave Ulrich, 1997, Op. Cit, hal.126.

<sup>5</sup> Dave Ulrich, 1997, Op. Cit, hal.153.

maupun individu. Setiap awal tahun setiap unit bisnis maupun karyawan mendapatkan target-target yang harus dicapainya. Di akhir tahun, ada penilaian dan evaluasi atas hasil yang telah dicapainya. Semangat pembelajaran menjadikan hasil dari evaluasi menjadi dasar perbaikan untuk proses berikutnya. Penerapan manajemen kinerja pada perusahaan menjadi sesuatu yang wajib. Segala usaha dilakukan untuk penerapan manajemen kinerja yang baik dengan harapan akan menghasilkan kinerja yang baik. Namun seringkali kinerja perusahaan yang diharapkan tidak sesuai dengan realisasinya.

Keberhasilan perusahaan ditopang oleh semua karyawannya. Setiap karyawan memiliki peran dan kontribusi yang berbeda-beda. Tidak bisa dipungkiri beberapa jabatan menjadi harapan utama dalam penunjang kinerja perusahaan. Jabatan-jabatan tersebut dianggap sebagai jabatan kunci. Perusahaan memberikan perhatian yang lebih terhadap para pemegang jabatan kunci dibandingkan dengan jabatan lainnya. Kadang muncul kecemburuan atas perhatian yang berbeda tersebut. Banyak perdebatan, apakah dengan memberikan perhatian lebih adalah langkah yang tepat bagi perusahaan.

Perusahaan menetapkan spesifikasi jabatan untuk semua jabatan yang ada. Salah satunya adalah syarat pendidikan yang mengacu pada tingkatan pendidikan S1, D3, atau SLTA, namun belum semua jabatan menyebutkan jurusan pendidikan yang dibutuhkan. Harapannya dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, karyawan bisa menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Karena berbagai faktor, seringkali latar belakang pendidikan tidak terlalu diperhatikan dalam menempatkan karyawan pada jabatannya.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan masih terus dilakukan, namun masih terbatas pada penerapan manajemen kinerja serta menjaga iklim kerja yang kondusif. Akhir-akhir ini mulai muncul pertanyaan mengenai usaha atau aktivitas apalagi yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Aktivitas yang dimaksud mulai

dari fokus pada konsumen, produk, proses kerja, meningkatkan pendidikan karyawan, fokus pada jabatan-jabatan tertentu dan sampai pada manajemen sumber daya manusianya. Sampai hari ini, belum ada aktivitas baru terkait usaha tersebut, semuanya masih aktivitas lama yang terus diulang.

PT. Grahanusa Mediatama, adalah salah satu bisnis unit yang ada di Kompas Gramedia yang menerbitkan koran harian dan tabloid yang mengulas mengenai ekonomi, bisnis, dan keuangan. Sebagai unit bisnis yang ada di lingkungan Kompas Gramedia, maka diawal tahun unit ini juga akan mendapatkan target-target yang harus dicapainya. Semua karyawan yang tergabung di unit ini juga akan mendapatkan target-target individu yang biasa disebut rencana kerja karyawan (RKK). Diakhir tahun, baik unit bisnis maupun karyawan akan mendapatkan penilaian dari pimpinan masing-masing yang sering disebut penilaian karya (PK). Hasil dari penilaian karya dijadikan dasar untuk menentukan besaran insentif/bonus kepada karyawan bersangkutan. Selain itu hasil dari penilaian karya dijadikan bahan pertimbangan dalam proses promosi, mutasi, dan pelatihan untuk karyawan.

Perusahaan juga memberikan perhatian pada kepemimpinan. Setiap pejabat struktural ditekankan untuk menerapkan kepemimpinan yang efektif. Pelatihan berkaitan dengan kepemimpinan juga diberikan. Harapannya dengan kepemimpinan yang baik, kinerja karyawan akan meningkat. Keluhan soal kepemimpinan dalam perusahaan kadang muncul sebagai alasan rasa tidak puas dan nyaman karyawan.

Sebagai perusahaan media, komunikasi adalah sesuatu yang menjadi sarapan setiap hari. Komunikasi adalah bisnis utama dari Kompas Gramedia, sehingga komunikasi diantara karyawan mustinya tidak menjadi persoalan yang besar. Walaupun kadang masih terdengar keluhan tentang kurangnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan pimpinan dengan karyawan.

“*Corporate Climate Survey*” juga dilakukan di unit bisnis ini sama dengan yang dilakukan di unit bisnis lainnya. Metode survey ditetapkan oleh *Corporate Human Resource* dan pelaksanaan survey dari penyebaran, pengumpulan, sampai dengan pengolahan data dilakukan bersama sama antara *Corporate Human Resource* dan *Human Resource* di masing-masing unit. Survey ini bertujuan mengukur iklim kerja di perusahaan dengan point utama pada penerapan Manajemen Kinerja, Kepemimpinan, Komunikasi dan Makna Bekerja. Hasil dari survey ini ditampilkan dalam bentuk index yang dijadikan dasar dalam menentukan target iklim kerja di unit-unit yang ada.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang muncul adalah:

1. Survey *Corporate Climate* sudah rutin dilakukan dan bertujuan untuk mengukur *index* iklim kerja perusahaan yang didalamnya terdapat index penerapan manajemen kinerja. Manajemen kinerja diyakini akan membuat kinerja karyawan lebih baik. Namun, keraguan sering kali muncul mengenai pendapat itu, hal ini terjadi karena sering kali hasil survey menunjukkan angka *index* manajemen kinerja yang tinggi, namun hasil kinerja perusahaan tidak sesuai dengan harapan.
2. Dalam konteks pembelajaran, perusahaan mempunyai tujuan melakukan perbaikan dan menerapkan cara-cara baru guna menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pertanyaan yang sering muncul adalah cara apa lagi yang harus dilakukan selain hal-hal rutin yang sudah sering dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan?
3. Penentuan Jabatan Kunci akan diikuti dengan perhatian lebih terhadap para pemegang jabatan kunci (*Key Position*) tersebut. Untuk memilih karyawan yang akan menempati jabatan kunci, perusahaan melakukan seleksi yang lebih ketat. Syarat kompetensi karyawan untuk jabatan itu

benar-benar diperhatikan dan lebih ketat dari persyaratan untuk jabatan lainnya. Sementara itu bila karyawan sudah menjabat jabatan kunci, maka mereka akan mendapatkan prioritas dalam pemberian pelatihan atau training. Pemegang jabatan kunci juga lebih diperhatikan dalam hal monitoring terhadap pelaksanaan kerja, pendampingan terhadap permasalahan yang dihadapi, serta evaluasi yang rutin. Pertanyaan yang muncul adalah apa hasilnya? Bagaimana dengan jabatan lainnya?

4. Setiap pejabat struktural ditekankan untuk menerapkan kepemimpinan yang efektif. Harapannya dengan kepemimpinan yang baik, kinerja karyawan akan meningkat. Keluhan soal kepemimpinan dalam perusahaan kadang muncul sebagai alasan rasa tidak puas dan nyaman karyawan.
5. Sebagai perusahaan media, komunikasi adalah sesuatu yang menjadi sarapan setiap hari, sehingga komunikasi diantara karyawan mustinya tidak menjadi persoalan yang besar. Namun demikian kadang masih terdengar keluhan tentang kurangnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan pimpinan dengan karyawan, sehingga dkuatirkan mengganggu kinerja karyawan.
6. Untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu, dibutuhkan syarat minimal untuk pendidikan yang dimiliki karyawan. Dalam kenyataannya, banyak karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang yang ditanganinya saat ini. Sebagai contoh, seorang Account Executive yang bertugas menjual space iklan berlatar belakang pendidikan sastra atau bahasa dan seorang wartawan ekonomi berlatar belakang sarjana pertanian. Sementara syarat pendidikan yang ada saat ini hanya menyebut syarat besaran seperti minimal D3 untuk administrasi dan S1 untuk officer.

### **1.3. Batasan Masalah**

Dari semua permasalahan tersebut, maka dibuat batasan-batasan dalam penelitian. Pembatasan tersebut diperlukan agar hasil penelitian dan pembahasan dapat lebih terarah. Adapun penelitian ini membatasi pada masalah yang dirasakan memiliki hubungan yang kuat dengan Kinerja Karyawan yaitu:

1. Manajemen kinerja. Bagaimana penerapan manajemen kinerja di perusahaan.
2. Jabatan kunci. Bagaimana penentuan dan perhatian perusahaan yang lebih terhadap para pemegang jabatan kunci.
3. Kesesuaian Pendidikan. Bagaimana kesesuaian pendidikan karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat beberapa masalah yang dapat dirumuskan, yaitu:

1. Apakah variabel Independen Manajemen Kinerja, Jabatan Kunci, dan Kesesuaian Pendidikan mempengaruhi Kinerja Karyawan.
2. Bagaimana urutan tingkat pengaruh variabel Independen Manajemen Kinerja, Jabatan Kunci, dan Kesesuaian Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Secara terperinci bisa dijelaskan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh variabel independen Manajemen Kinerja, Jabatan Kunci, dan Kesesuaian Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Grahanusa Mediatama.

2. Mengetahui tingkat pentingnya variabel independen Manajemen Kinerja, Jabatan Kunci, dan Kesesuaian Pendidikan terhadap pencapaian Kinerja Karyawan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan bermanfaat bagi penulis, kalangan akademisi dan perusahaan seperti dipaparkan sebagai berikut:

1. Bagi jajaran Manajemen PT. Grahanusa Mediatama dapat memberikan masukan tentang faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi atau berdampak pada Kinerja Karyawan dan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perencanaan kerja di perusahaan.
2. Bagi akademisi penelitian ini dapat memperkaya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai Manajemen Kinerja, Jabatan Kunci, Kesesuaian Pendidikan dan Kinerja Karyawan.
3. Bagi penulis, proses penelitian ini penting sebagai sarana pembelajaran untuk menjadi seorang profesional Human Resource.