

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan produksi industri kecil dan sedang pada bidang farmasi, obat kimia dan obat tradisional menurut Badan Pusat Statistik Indonesia mengalami peningkatan yang sebelumnya pada tahun 2015 sebesar 4,52% menjadi 17,11% pada tahun 2016. Dalam pesatnya pertumbuhan persaingan tersebut mengharuskan para pemainnya bergerak lebih peka terhadap perubahan serta tantangan lingkungan sekitar.

Untuk menghadapi persaingan tersebut, suatu perusahaan harus mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang paling penting keberadaannya adalah manusia (tenaga kerja), karena manusia yang menggerakkan segala aktivitas di dalamnya. Ruang lingkup manajemen Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan sangat kompleks, sehingga sering kali ditemukan permasalahan. Maka dari itu para manajer harus mampu mengelola sumber daya manusia agar berkualitas dan mampu bersaing dalam peningkatan produktivitas perusahaan.

Kualitas sumber daya manusia atau karyawan tersebut diukur dari kinerjanya, semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula keluaran yang dihasilkan perusahaan. Menurut Abdullah (2014) kinerja tidak otomatis terbangun seperti yang di duga, tetapi harus diperjuangkan, dibangun dengan fondasi yang kokoh.

PT. XXX merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri farmasi hormonal yang berdiri pada tahun 2009. Dari hasil wawancara dengan para manager, kinerja karyawan di PT. XXX ini masih rendah, ini dibuktikan dengan data presensi karyawan yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Data Presensi Karyawan PT. XXX pada tahun 2016 s/d Januari 2017

Periode	Total Karyawan (Orang)	Total Hari Kerja Dalam Sebulan	Total Kehadiran Karyawan Seharusnya (Hari)	Absensi Karyawan (Orang)	Presentase (%)
Januari 2016	109	20	2.180	67	3,07%
Februari 2016	109	20	2.180	111	5,09%
Maret 2016	109	21	2.289	102	4,46%
April 2016	109	21	2.289	76	3,32%
Mei 2016	109	20	2.180	78	3,58%
Juni 2016	109	22	2.398	54	2,25%
Juli 2016	109	16	1.744	90	5,16%
Agustus 2016	109	22	2.398	86	3,59%
September 2016	109	21	2.289	98	4,28%
Oktober 2016	109	21	2.289	71	3,10%
Nopember 2016	109	22	2.398	84	3,50%
Desember 2016	109	14	1.526	108	7,08%
Januari 2017	109	22	2.398	128	5,34%
Rata-Rata	109	262	28.558	1151	4,04%

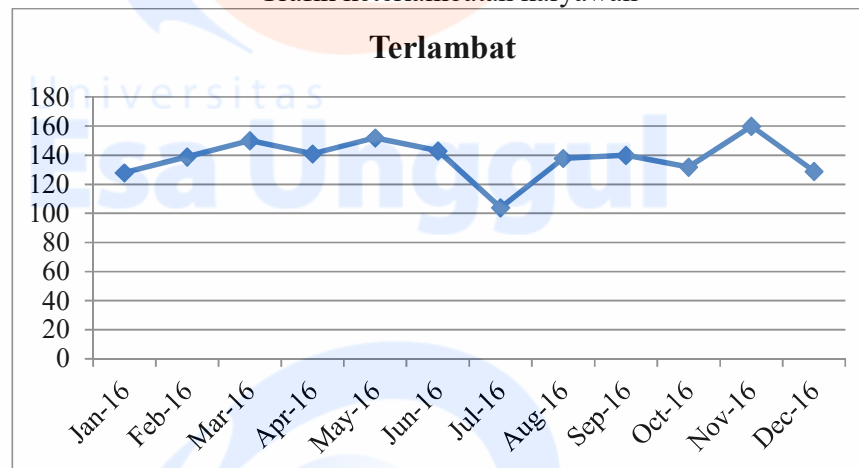
Sumber: data sekunder yang diolah penulis, 2017

Berdasarkan data absensi karyawan di PT. XXX dapat dilihat bahwa tingkat kedisiplinan karyawan kurang, rata-rata absensi melebihi 4 persen, ini menunjukkan adanya indikasi masalah yang terjadi didalam perusahaan.

Karena menurut Mudhiarta, dkk (2001) dalam penelitian Taufiek (2015), menyatakan bahwa rata-rata absensi 2-3 persen perbulan masih dapat dinyatakan baik, dan rata-rata absensi lebih dari 3 persen menggambarkan kondisi disiplin kerja yang tidak baik dalam organisasi. Disiplin merupakan salah satu unsur atau indikator dari kinerja.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti selama bulan Maret 2017, menemukan bahwa adanya beberapa kasus seperti karyawan datang terlambat, izin datang terlambat dan izin meninggalkan pekerjaan. Terlambat yang dimaksud adalah terlambat datang kekantor secara tidak sengaja, yang disebabkan oleh berbagai alasan seperti macet, kecelakaan lalu lintas, atau masalah pada kendaraan, dan masalah lainnya sehingga karyawan tidak melakukan izin terlebih dahulu pada hari/waktu sebelumnya.

Gambar 1.1
Grafik keterlambatan karyawan

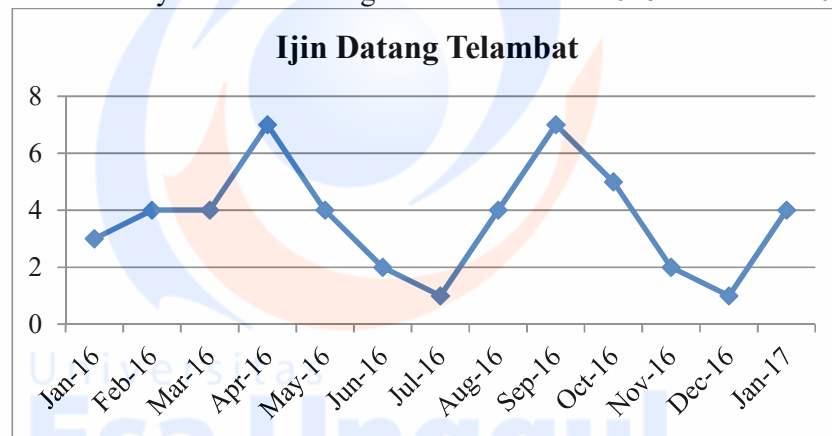


Sumber: data sekunder yang diolah penulis, 2017

Dari gambaran grafik diatas, menunjukkan bahwa sebanyak 1.656 orang karyawan datang terlambat sepanjang tahun 2016. Keterlambatan paling tinggi terjadi di bulan Nopember 2016, yaitu sebanyak 160 orang karyawan datang terlambat sepanjang bulan tersebut.

Kemudian izin datang terlambat kekantor maksudnya adalah karyawan yang datang kekantor melebihi jam masuk seharusnya, namun sudah melakukan konfirmasi terlebih dahulu di hari atau waktu sebelumnya dengan mengisi form persetujuan yang ditanda tangani oleh atasan. Rincian sebagai berikut:

Gambar 1.2
Grafik karyawan izin datang terlambat Januari 2016 s/d Januari 2017



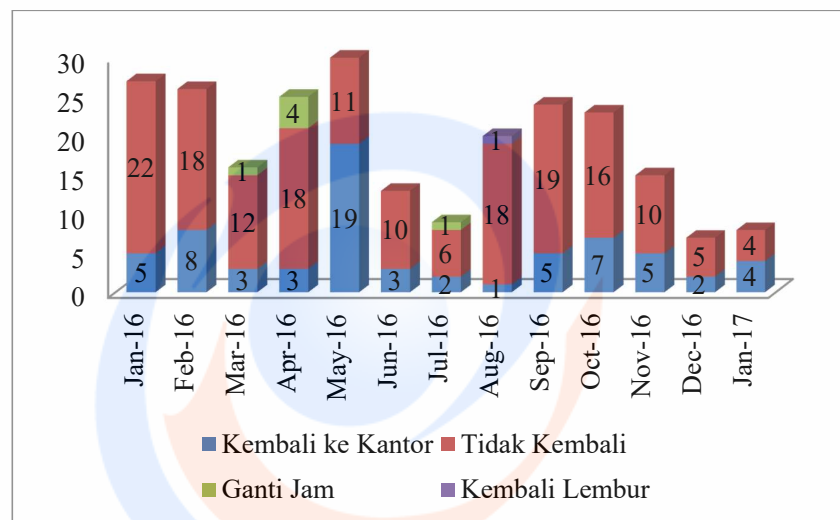
Sumber: data sekunder yang diolah penulis, 2017

Kesimpulan dari grafik diatas adalah, sebanyak 48 orang karyawan datang terlambat sepanjang Januari 2016 sampai dengan Januari 2017. Ijin terlambat paling banyak terjadi pada bulan April dan September 2016 yaitu sebanyak 7 orang karyawan pada masing-masing bulan.

Peraturan perusahaan menetapkan jam kerja mulai pukul 08:00 dan khusus untuk karyawan yang berhubungan langsung dengan bagian produksi diharuskan masuk 15 menit lebih awal dari jam masuk,

karena prosedur perusahaan mengharuskan karyawan tersebut harus steril sebelum masuk keruang produksi. Mereka harus menanggalkan pakaian rumah diganti dengan pakaian khusus yang telah disediakan. Kemudian dari data yang didapatkan penulis sehubungan dengan jam kerja yang terbuang dikarenakan izin meninggalkan pekerjaan tersaji sebagai berikut :

Gambar 1.2
Diagram jumlah karyawan meninggalkan pekerjaan



Sumber: data sekunder yang diolah penulis, 2017

Diagram diatas menggambarkan bahwa sebanyak 243 karyawan izin meninggalkan pekerjaan (pulang lebih awal) dengan berbagai alasan. 169 diantaranya tidak kembali lagi kekantor pada hari tersebut, sedangkan 67 lainnya kembali lagi kekantor untuk bekerja. Izin meninggalkan pekerjaan paling banyak terjadi pada bulan Mei 2016. Kemudian ditemukan pula jam istirahat yang sengaja dlebihkan.

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal, seperti yang di kemukakan oleh Sedarmayanti dalam Widodo (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan

etika kerja) , pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi. Kemudian hasil penelitian dari Ushus & Johny (2015) bahwa dari Analisis korelasi dan regresi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kinerja dan Penilaian kinerja.

Menurut Dessler (2011) Konsep dasar dalam penilaian kinerja adalah bermula dari setiap manajer membutuhkan beberapa cara untuk menilai kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan bagus pasti ingin memperkuatnya, dan jika yang buruk, pasti ingin melakukan tindakan korektif. Hasil dari penilaian kinerja menunjukkan apakah SDM sudah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, dari segi kualitas ataupun kuantitas. Kemudian Rivai (2013) berpendapat bahwa informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan cerminan atau perwujudan dari berkembang atau tidaknya perusahaan. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu diperlukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan (Bangun 2012) .

Banyak pertentangan mengenai sistem penilaian kinerja, bagi sebagian pekerja menilai kinerja karyawan adalah kegiatan yang kurang perlu dilakukan, karena mereka berfikir ketika mereka bekerja sesuai dengan yang diperintahkan dan upah mereka tidak menurun dirasa sudah cukup, namun di satu sisi tanpa adanya laporan kondisi kinerja karyawan,

perusahaan tidak mampu menilai dan membuat keputusan mana yang patut diberi penghargaan dan mana yang harus diberi hukuman. Dalam menilai kinerja karyawan sering dilakukan tanpa sasaran yang jelas, atasan menilai berdasarkan kesan terakhir yang di lihat nya sehingga menimbulkan ketidakadilan dalam menilai karyawan.

Pada PT. XXX penilaian kinerja (*performance appraisal and counseling*) sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan *reward* dimana *reward* tersebut berupa kenaikan upah dan sistem karir (kenaikan pangkat, promosi, mutasi dan demosi). PAC berbasis *reward* ini baru diimplementasikan pada tahun 2015, pada tahun-tahun sebelumnya PAC hanya digunakan sebagai alat evaluasi kinerja karyawan saja, belum ada kebijakan untuk penyesuaian *reward*. Waktu pelaksanaan penilaian dilakukan per semester, yaitu setahun dilakukan 2 kali periode penilaian, berdasarkan wawancara dengan *Supervisor* HRD kendala yang ditemui seperti :

1. Penilaian dilakukan hanya 2 kali dalam satu tahun sehingga penilaian kurang obyektif karena bisa jadi penilaian-penilaian sebelumnya terlupakan, terlebih atasan yang menilai tidak mempunyai catatan tersendiri mengenai hasil tinjauan yang dilakukan secara berkala.
2. Karena penilaian kinerja dilakukan selain oleh diri karyawan itu sendiri, penilaian juga dilakukan oleh atasan departemen dimana karyawan itu diposisikan dan oleh atasan HRD,

ditemukan kurangnya kedisiplinan atasan departemen dalam mengumpulkan data penilaian yang seharusnya di informasikan kepada pihak HRD yang memang sudah ditetapkan periode pengumpulan data nya, sehingga menghambat penyesuaian evaluasi.

Kemudian untuk membangkitkan gairah kerja yang baik, motivasi sangat diperlukan karena motivasi merupakan faktor pendukung lainnya dalam peningkatan kinerja karyawan. Motivasi merupakan sesuatu yang dapat mendorong seorang karyawan mengapa harus melakukan pekerjaan tersebut dan apa yang diharapkan dari melakukan pekerjaan itu. Setiap individu karyawan memiliki pandangan motivasi yang berbeda-beda, karena mereka memiliki kemampuan, kebutuhan/keinginan, pribadi, serta nilai dan persepsi diri masing-masing.

Dalam peningkatan kinerja karyawan motivasi sangat di butuhkan karena semakin karyawan itu termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, maka akan menimbulkan gairah dan semangat kerja yang baik, kepuasan kerja karyawan yang akhirnya akan meningkatkan kerjanya yang mana sangat berpengaruh kepada produktivitas perusahaan, meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan, serta meningkatkan kedisiplinan karyawan. Menurut Bangun (2012) menurunnya semangat kerja merupakan ciri dari kurangnya motivasi yang dirasakan oleh kebanyakan pekerja. Berdasarkan pra survey yang dilakukan oleh peneliti, motivasi yang diberikan oleh perusahaan belum sesuai dengan yang karyawan harapkan, terlampir pada kuesioner pra survey dibawah ini :

Tabel 1.2
Kuesioner Pra Survey

No	Pernyataan	Setuju	Tidak setuju
1	Sarana yang tersedia sudah memadai	12	13
2	Prasarana yang tersedia sudah memadai	14	11
3	Kompensasi yang diberikan sudah sesuai	10	15
4	Melakukan pekerjaan sesuai tepat pada waktunya	15	10

Sumber : hasil Pra survey, 2017

Hasil kuesioner pra survey yang disebar ke 25 karyawan menunjukkan kompensasi yang diberikan belum sesuai, dibuktikan dengan 15 dari 25 karyawan menjawab tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Sarana yang tersedia juga diindikasikan belum memadai, berdasarkan wawancara dengan Manager perusahaan memang sarana yang digunakan dalam memproduksi barang belum terlalu canggih seperti industri sejenis lainnya.

Berdasarkan fenomena serta permasalahan yang telah di uraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT. XXX)”

1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang teridentifikasi sebagai berikut :

1. Rendahnya kinerja karyawan ditunjukkan dengan tingkat disiplin karyawan yang kurang, dibuktikan dengan data presensi karyawan melebihi rata-rata. Kemudian banyaknya karyawan yang datang terlambat, izin datang terlambat, dan izin meninggalkan pekerjaan.
2. Sistem penilaian kinerja yang masih menemukan kendala.
3. Kurangnya motivasi kerja dari perusahaan yang ditunjukkan dengan kompensasi yang belum sesuai serta sarana yang disediakan perusahaan belum memadai.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Dikarenakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan cakupannya luas, serta adanya keterbatasan penelitian. Maka penulis membatasi permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Variabel independen penelitian ini adalah penilaian kinerja (X)
2. Variabel moderasi penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z)
3. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)
4. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data presensi karyawan selama tahun 2016 dan bulan Januari 2017, pra survey penelitian, wawancara, dan data pendukung lainnya.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan ?

1.4 Tujuan Penulisan

Dari rumusan masalah di atas adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penulisan

1.5.1 Bagi Peneliti

1. Sebagai pengalaman memperoleh ilmu pengetahuan dan pola pikir yang lebih luas.
2. Sebagai daya ukur dari hasil pembelajaran teori yang sudah ditempuh selama masa perkuliahan.
3. Sebagai Tugas akhir yang mana sebagai syarat dalam memperoleh gelar sarjana.

1.5.2 Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai penambahan kepustakaan ilmu atau bahan referensi untuk penelitian selanjutnya, sehingga dapat dilakukan penelitian yang lebih mendalam dan luas lagi.

1.5.3 Bagi Perusahaan

1. Dapat digunakan untuk memberikan informasi yang berhubungan dengan kondisi manajemen SDM dalam perusahaan.
2. Sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial perusahaan.