BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini perusahaan – perusahaan sudah menyadari akan pentingnya peran dari sumber daya manusia. sumber daya manusia itu dianggap sebagai suatu faktor yang sangat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya,

Sumber daya manusia sudah dianggap sebagai faktor utama dalam memperoleh keberhasilan. karena bagaimana pun juga sumber daya manusia itu sendiri sebagai orang yang membuat perencanaan perusahaan dan melakukan kegiatan – kegiatan perusahaan, Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan memenangkan persaingan maka harus sangat diperhatikan tanpa adanya sumber daya manusia maka tujuan perusahaan tidak dapat berjalan

Perusahaan dapat berkembang pesat merupakan keinginan setiap individu yang berada didalam perusahaan sehingga diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. tingkat pencapaian tujuan perusahaan telah dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungan. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus

mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan – perubahan dilingkungan perusahaan .

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru atau pun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan, karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja adalah merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja dengan standart yang telah ditetapkan. Faktor yang paling umum digunakan dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kerjasama, pengambilan keputusan, dan kreatifitas.

Pada umumnya sistem penilaian kinerja karyawan masih digunakan sebagai alat untuk mengendalikan perilaku karyawan. seperti yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi,dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai, penilaian kinerja tidak hanya mengevaluasi Penilaian Kinerja karyawan,tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan veitzhal rivai (2009:548)

Terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas kinerja,bonus. veitzhal rivai (2009:838)

Penilaian kinerja merupakan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan kerja yang baik, Malayu hasibuan (2009:89) Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. veitzhal rivai (2009:551)

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekruitment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif. dan penilaian kinerja yang dilakukan pun harus objektif berdasarkan standart yang sudah ditetapkan oleh perusahaan bukan berdasarkan suka atau pun tidak suka, namun dalam kenyataanya sulit untuk dilaksanakan pada dasarnya setiap manusia mempunyai hati nurani sebagai alasan untuk tidak memperhatikan standart Penilaian Kinerja, hal ini akan berdampak langsung terhadap kemajuan perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan jasa tidak terlepas dari variable-variabel yang ada di atas. dimana perusahaan ini memiliki karyawan yang mempunyai keahlian masing-masing dalam bidangnya.

Pada era globalisasi seperti sekarang ini setiap karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dituntut untuk bekerja sebaik-baiknya dengan tingkat kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal para karyawan tersebut. Sehingga dapat mengikuti perkembangan dan dapat mengantisipasi persaingan dari luar perusahaan

Hasil wawancara dengan Kepala bagian sumber daya manusia PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung menyatakan bahwa penilaian kinerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung telah dilakukan secara rutin yaitu setiap 6 bulan sekali, Namun dalam pelaksanaanya masih belum optimal hal ini dikarenakan dalam melakukan Penilaian Kinerja karyawan tidak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam perusahaan misalnya penilai kurang jujur,kurang adil serta masih adanya unsur nepotisme,suku agama ras dan antar golongan dalam penilaian kerja karyawan. Sehingga menyebabkan penilaian menjadi bias, hal ini terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Sebagai contoh seorang penilai memberikan penilaian negatif terhadap orang yang tidak disenangi, padahal sebenarnya apabila dinilai secara objektif, karyawan tersebut memperoleh nilai positif. Sebaliknya jika seorang bawahan yang secara pribadi disenangi oleh penilai memperoleh nilai positif meskipun sesungguhnya kinerja kerjanya rendah, dan akibatnya terjadilah kecemburuan sosial diantara para

karyawan, kurangnya keharmonisan, loyalitas dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas perusahaan. Tujuannya dilakukannya Penilaian Kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik terhadap hasil kerja karyawan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. (Sumber : Wawancara Kepala Bagian Sumber Daya Manusia PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung, dalam menilai kinerja kerja karyawan menggunakan metode penelitian kinerja yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* salah satu solusi yang baik untuk mengukur kinerja kerja, karena *Balanced Scorecard* mempunyai keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, yaitu mempertimbangan kinerja pada perspektif keuangan dan perspektif non keuangan yang mencakup; perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Veithzal rivai (2009:598)

Perlu diketahui pula, bahwa Penilaian Kinerja sangat perlu dilakukan perusahaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berpotensi. Hasil dari Penilaian Kinerja tersebut digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam memberikan informasi tentang tingkat motivasi para karyawannya.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai - nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan Veithzal Rivai (2009:837). Melalui Penilaian Kinerja dapat diketahui kekurangan maupun kelebihan dari para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta sampai dimana keahlian dan kemampuan dalam bekerjanya. Dengan adanya Penilaian Kinerja akan dapat dilihat motivasi karyawan dengan didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang objektif.

Motivasi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung dinilai belum cukup baik hal ini di tandai dengan tidak terpenuhinya kebutuhan fisiologis,rasa aman, rasa memiliki, harga diri dan kebutuhan mengaktualisasikan diri, Berikut ini adalah data Penilaian Kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung pada tahun 2007 - 2009 :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan
Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
Tahun 2007 – 2009

Kriteria Penilaian	2007	2008	2009
Kualitas Hasil Kerja	72,5	66,5	62,1
Kuantitas Hasil Kerja	75,9	67,5	62,1
Disiplin Pegawai	74,4	68,4	65,9
Tanggung Jawab	70,8	69,2	62,8
Kerja Sama	72,4	65,3	60,2
Kepemimpinan	71,8	68,8	58,7
Prakarsa	70,9	65,6	59,1
Keterampilan Kerja	72,5	62,5	60,1
Kejujuran	69,4	64	59,2
jumlah	650,6	597,8	550,2

Sumber :Hasil pengolahan data Penilaian Kinerja
Dokumen Perusahaan
PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa Penilaian Kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung tahun 2007 sampai 2009 menurun hal ini disebabkan karena belum optimalnya pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT KAI sehingga mengakibatkan Penilaian Kinerja karyawan menjadi rendah.

Hasil wawancara dengan kepala bagian sumber daya manusia PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung menyatakan bahwa Penilaian Kinerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung secara rutin tiap tahun sekali

Ketidakbenaran dalam Penilaian Kinerja karyawan dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Seperti halnya Penilaian Kinerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung, harus segera ditangani perusahaan karena menyangkut citra perusahaan di mata

masyarakat selaku konsumen, Sesuai dengan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul skripsi.

”PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO).BANDUNG”

1.2 Identifikasi Masalah

Penilaian Kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara periodik dan sistematis terhadap peranan karyawan didalam perusahaan. Penilaian Kinerja tidak hanya diperlukan untuk kelancaran dan keberhasilan pekerjaan, melainkan juga untuk memotivasi karyawan dalam bekerja

Pengertian dari motivasi itu sendiri adalah Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja kerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki. maka perusahaan mengharapkan agar karyawannya dapat berkinerja semaksimal mungkin. Akan tetapi masih ada kesalahan dalam Penilaian Kinerja karyawan yaitu kurang jujur, adil, suka atau tidak suka serta masih adanya unsur nepotisme,sara(suku agama ras dan antar golongan) dalam Penilaian Kinerja. Sehingga menyebabkan penilaian menjadi bias, mengakibatkan terjadinya kecemburuan diantara para karyawan, kurangnya keharmonisan, loyalitas dan hilangnya rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas perusahaan. Untuk itu,

diperlukan suatu kajian keterkaitan antara Penilaian Kinerja dengan motivasi karyawan.

1.2.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan Penilaian Kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
2. Bagaimana motivasi kerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
3. Seberapa besar pengaruh Penilaian Kinerja terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penulis mengadakan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan gambaran sebenarnya di lapangan mengenai: pengaruh Penilaian Kinerja terhadap motivasi kerja karyawan dan analisa pada penyusunan skripsi.

Adapun tujuan yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero).

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan penulis diharapkan mempunyai 3 (tiga) kegunaan utama, yaitu (1) kegunaan operasional dan (2) kegunaan pengembangan ilmu dan (3) bagi pihak lain. Ada pun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah:

1.4.1 Kegunaan Operasional

1. Bagi Perusahaan

   Sebagai bahan masukan bagi perusahaan mengenai penilaian kinerja sehingga perusahaan dapat lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Bagi pihak berkait

   Sebagai bahan acuan atau tambahan kepustakaan mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Pengembangan Ilmu

1. Bagi Penulis

   Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti lebih lanjut

   Untuk dijadikan sebagai bahan perbandingan dan masukan dalam melakukan penelitian tentang permasalahan yang sama.

1.4.3 Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat menjadi suatu bahan pertimbangan dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut menyangkut pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Jalan Perintis Kemerdekaan No 14 Bandung 40181. Adapun penelitian ini dilakukan selama dua bulan yaitu dimulai dari bulan Maret sampai dengan April.seperti ditabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.2
Waktu Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

KETERANGAN	Bulan															
	Maret				April				Mei				Juni			
	Minggu ke:															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Penelitian Pendahuluan																
2. Penulisan Usulan Penelitian																
3. Pengumpulan Data																
4. Pengolahan dan Analisa Data																
5. Penulisan Laporan																