

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Pemilihan Judul

Setiap tahun semua perusahaan melakukan proses penilaian kinerja karyawan. Sebuah proses yang mestinya dilakukan dengan penuh seksama. Tantangannya, elemen subyektivitas dan *judgment error* kadang mewarnai proses penilaian kinerja sehingga prosesnya kurang berlangsung secara optimal. Bicara mengenai subyektivitas ini, pada dasarnya manusia itu memang rentan dengan apa yang disebut sebagai *decision making error* apalagi kalau menyangkut penilaian terhadap orang lain. Seringkali terdapat beragam bias dan *error* yang terjadi pada penilaian tersebut.

Terdapat sebuah studi mengenai bias yang berfokus pada kepribadian penilai yaitu bias karena terlalu lunak dan terlalu keras (Rivai, 2011:558). Penilai yang bernilai lebih tinggi pada “kehati-hatian” cenderung memberi nilai lebih rendah dengan kata lain mereka lebih kaku, mereka yang lebih “lunak” akan memberi penilaian yang lebih tinggi, mereka yang “lunak” lebih menganggap bahwa penilaian adalah suatu formalitas semata. Manajer atau orang yang memiliki sifat seperti itu maka akan cenderung lebih fleksibel ketika melakukan penilaian. Penilaian kinerja menguatkan kualitas hubungan pribadi antara atasan dan karyawan atau karyawan dengan karyawan lainnya. Hubungan yang baik cenderung menciptakan penilaian yang baik sedangkan sebaliknya hubungan yang buruk cenderung menciptakan penilaian yang buruk.

Bias karena penyimpangan lintas budaya juga mempengaruhi penilaian (Rivai, 2011:558), misalnya seorang penyelia berusia 36 tahun memperingatkan seorang berusia 62 tahun, penyelia berusia 36 tahun ini harus menilai seorang temannya yang berusia 62 tahun tersebut (mereka memiliki posisi yang sama yaitu sebagai karyawan), seringkali penilaian yang dilakukan tidak objektif karena penyelia tersebut merasa tidak enak hati karena usia temannya tersebut lebih tua

darinya atau untuk menghormati temannya yang berusia 62 tahun tersebut, atau ada alasan lain misalnya karena ia merupakan teman dekatnya. Bias dalam penilaian menyumbangkan persentase terbesar dalam penilaian kinerja. Potensi bias merupakan salah satu alasan untuk menggunakan lebih dari satu penilai supaya penilaian secara objektif bisa dilakukan.

Penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian pegawai yang bersangkutan (Siagian, 2008: 223), yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktifkah seorang karyawan dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, masyarakat dan organisasi memperoleh manfaat. Perusahaan-perusahaan menemukan bahwa peluang terbaik mereka mencapai kinerja puncak pada tingkat individu, tim, dan organisasi terletak pada strategi pembuatan dan penerapan sistem manajemen kinerja yang dibuat dan diterapkan secara strategis dan memberi karyawan umpan balik secepat mungkin mengenai seberapa baik mereka bekerja, dan untuk mencapai penilaian kinerja yang bagus maka karyawan harus bertindak menurut penilaian dan penilai pun harus sesuai dengan kinerja dari karyawan tersebut.

Atasan mempunyai tanggung jawab untuk mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahannya memperbaiki diri dimasa yang akan datang. Sebaliknya, bawahan biasanya mempunyai tanggung jawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkan teguran dari atasan untuk meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja karyawan juga merupakan sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Sehingga dengan adanya pengendalian ini selain dapat digunakan untuk mengetahui seberapa produktif karyawan penilaian ini juga dapat digunakan untuk menentukan bonus, promosi jabatan, penggajian, mutasi, pemutusan hubungan kerja dan lain-lain.

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai sistem dan metode salah satunya yaitu penilaian yang dilakukan oleh sesama karyawan dalam satu lini atau bagian. Beberapa penelitian mengatakan penilaian kinerja karyawan menggunakan sistem penilaian rekan sebaya mungkin dapat efektif, periset

menemukan bahwa penilaian rekan sebaya mempunyai dampak positif segera untuk meningkatkan persepsi komunikasi terbuka, motivasi tugas, mengurangi kemalasan sosial/fenomena hilangnya produktifitas, semangat berusaha kelompok, ketertarikan dan kepuasan (Pearson, 2015: 335). Menurut studi yang dilakukan oleh perusahaan *Jamestown Advances Produk Incorporated* menemukan bahwa "penilaian kinerja karyawan dengan sistem penilaian rekan sebaya merupakan penilaian yang tidak adil" (Schuler dan Jackson, 1999: 18).

PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim, perusahaan ini merupakan perusahaan penyedia solusi energi terdepan dan sebagai pilihan utama di industri berupa energi listrik tenaga uap dan gas. Penulis melakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim mengenai sistem penilaian yang ada di perusahaan tersebut, dimana penilaian kinerja karyawan ini dilakukan satu tahun sekali setiap akhir tahun atau pada awal tahun.

Sistem penilaian yang dilakukan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim dengan cara memberikan *form* penilaian kepada para karyawan untuk menilai sesama rekan kerja. Misalkan pada satu bagian terdapat 5 orang karyawan maka satu orang karyawan tersebut menilai 4 temannya yang lain. Kriteria penilaian meliputi nilai inti (yang terdiri dari integritas, pengembangan diri, keunggulan, poaktif, tanggung jawab dan kerjasama kelompok) dan kepemimpinan (yang terdiri dari kompetensi, wawasan, motivator, aktualisasi diri dan kejujuran serta kerendahan hati).

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim juga digunakan untuk memberikan gaji, bonus, kenaikan pangkat (promosi jabatan) kepada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus dan produktif. Sebaliknya, kalau kinerja karyawan buruk selain tidak akan mendapatkan bonus yang besar dan kenaikan gaji serta pangkat dari perusahaan maka tidak menutup kemungkinan pemutusan hubungan kerja juga akan didapatkan oleh karyawan. Setelah diperingatkan dengan

pemberian surat peringatan dan apabila tidak ada perubahan dari karyawan tersebut maka pemberhentian pun akan dilaksanakan.

Tabel 1.1
Hasil Penilaian tahun 2015

No	Devisi/Bagian	Jumlah Karyawan	Rata-rata Nilai	Keterangan
1	<i>Operation</i>	29	82	Baik
2	<i>Maintenance</i>	20	77	Baik
3	Administrasi	9	79,5	Baik
	Jumlah	58	79,5	Baik

Sumber: Bagian SDM PT Sumber Daya Sewatama Up. Gunung Megang, 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan oleh karyawan telah baik, hal ini dibuktikan dengan nilai yang didapat oleh masing-masing bagian telah baik. Namun, yang menjadi masalahnya adalah untuk penilaian secara individu banyak dari karyawan merasa penilaian yang mereka dapatkan kadang tidak sesuai dengan apa yang mereka kerjakan sehingga mereka merasa dirugikan. Hal ini diakibatkan ada beberapa karyawan yang tidak profesional dalam melakukan penilaian, seperti membawa permasalahan pribadi dalam melakukan penilaian dan juga mengatas namakan kekeluargaan. Sehingga cenderung yang memiliki hubungan baik maka akan mendapatkan hasil yang baik sedangkan yang memiliki masalah cenderung mendapatkan penilaian yang buruk. Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada penulis tertarik untuk mengetahui seberapa objektif penilaian yang dilakukan oleh PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim dengan judul laporan akhir **“Analisis Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam laporan akhir ini yaitu:

1. Bagaimanakah penerapan sistem penilaian kinerja karyawan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim?
2. Bagaimanakah analisis objektivitas penerapan penilaian kinerja karyawan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim?

1.3 Ruang Lingkup Pembahasan

Ruang lingkup pembahasan laporan ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan sistem penilaian kinerja karyawan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.
2. Analisis objektivitas penerapan penilaian kinerja karyawan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.4.1 Tujuan

Tujuan dari penulisan Laporan Akhir ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.
2. Untuk Mengetahui keobjektifitasan penerapan sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.

1.4.2 Manfaat

Manfaat dalam penulisan Laporan Akhir ini adalah:

1. Bagi Penulis

Sebagai sarana pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan yang diperoleh penulis selama perkuliahan khususnya mata kuliah manajemen sumberdaya manusia.

2. Bagi Perusahaan

Dapat menjadi sarana pertimbangan dan masukan untuk perusahaan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih baik dari yang sebelumnya.

3. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan bahan referensi untuk keperluan penelitian atau keperluan lainnya.

1.5 Metodologi Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim yang beralamat di Jalan Raya Palembang-Muara Enim KM 152 Kecamatan Gunung Megang Kabupaten Muara Enim. Kemudian yang menjadi objek penelitian ini adalah pegawai yang ada dilingkungan PT Sumberdaya Sewatama sebanyak 58 orang yang menjadi populasi dari penelitian ini. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah Sistem penilaian dan analisis penerapan sistem penilaian kinerja karyawan yang ada pada PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim

1.5.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan penulis dalam penulisan laporan akhir ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Menurut Yusi dan Idris (2010:6-7), terdapat dua jenis dan sumber data yaitu:

1. Data primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perseorangan langsung dari objeknya.

Data yang didapat oleh penulis yaitu hasil wawancara mengenai sistem penilaian kinerja yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim dan hasil penyebaran kuisioner.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi.

Penulis mengumpulkan langsung data sekunder yang diperoleh dari berbagai macam referensi seperti jurnal-jurnal, buku, dan hasil penelitian pihak lain yang telah dipublikasikan yang ada kaitannya dengan penelitian ini dan data mengenai perusahaan yang penulis dapatkan dari karyawan yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi-misi serta tugas dan wewenang karyawan pada masing-masing bagian.

1.5.3 Teknik Pengumpulan Data

1. Riset Lapangan (*field Research*)

Yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan ditempat yang menjadi objek yang akan diteliti dengan cara mendatangi langsung objek tersebut, dalam hal ini adalah PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.

Menurut Yusi dan Idris (2010:7-8), teknik pengumpulan data dibagi menjadi tiga yaitu

a. Observasi (*Observation*).

Observasi adalah suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data (informasi) yang merupakan tingkah laku nonverbal dari responden dengan tujuan untuk memperoleh data yang dapat menjelaskan dan atau menjawab permasalahan peneliti.

Penulis mendatangi langsung perusahaan dan melihat langsung proses kerja yang dilakukan oleh karyawan yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.

b. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden.

Penulis melakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang ada di PLTGU 110 MW Up. Gunung Megang Muara Enim untuk mengetahui mengenai sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan.

c. Angket (Kuesioner)

Angket atau kuesioner merupakan alat pengumpul data primer yang efisien dibandingkan dengan observasi ataupun wawancara yaitu dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada responden.

Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.

2. Riset Perpustakaan

Riset kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mencari informasi melalui studi yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur-literatur atau pun laporan-laporan dan sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan masalah yang ingin dipecahkan.

1.5.4 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:90), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim.

b. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:91), sampel adalah bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Sampel yang digunakan penulis yaitu seluruh karyawan yang ada di PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim sebanyak 58 orang.

1.5.5 Analisis Data

a. Motode Kualitatif

Menurut Riduwan (2010:31), data kualitatif adalah data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata. Penulis menggunakan motede analisis kualitatif deskriptif pada PLTGU 110 MW PT Sumberdaya Sewatama Up. Gunung Megang Muara Enim. Penulis menggunakan data referensi beberapa buku-buku bacaan dan literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah sumber daya manusia khususnya tentang sistem penilaian kinerja karyawan

b. Metode Kuantitatif

Menurut Riduwan (2010:32), data kuantitatif adalah data yang berwujud angka-angka. Penulis menggunakan skala guttman dalam mengukur persentase jawaban pada pertanyaan yang ada pada kuisisioner. Menurut Ridwan dan Akdon (2013:20), skala guttman adalah skala yang digunakan untuk jawaban yang bersifat jelas (tegas) dan konsisten. Jawaban responden terdiri dari dua interval yaitu benar (skor tertinggi bernilai 1) dan salah (skor terendah bernilai 0).

Menurut Ridwan dan Akdon (2013:18) , rumus persentase adalah sebagai berikut:

$$IS = \frac{\text{Total Skor Penelitian}}{\text{Skor Ideal}} \times 100$$

Keterangan:

IS : Interpretasi Skor

Total Skor Penelitian: Jawaban Responden x Bobot Nilai (0-1)

Skor Ideal : Skala nilai tertinggi x Jumlah Responden

Hasil perhitungan persentase jawaban responden tersebut kemudian akan diinterpretasikan berdasarkan kriteria interpretasi skor/angka yang telah ditentukan. Menurut Riduwan dan Akdon (2009:18), untuk mengetahui kriteria interpretasi skor, menggunakan skala pengukuran sebagai berikut:

0% - 20%	: Sangat Lemah
21% - 40%	: Cukup Lemah
41% - 60%	: Cukup
61% - 80%	: Kuat
81% - 100%	: Sangat Kuat