

BAB I

Pendahuluan

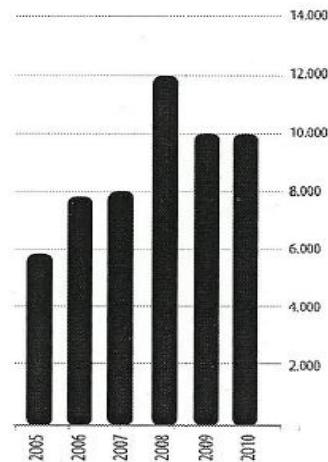
1.1 Latar Belakang

Penilaian kinerja merupakan salah satu proses dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Di dalam penilaian kinerja perusahaan, manusia merupakan peran penting sebagai pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut. Penilaian kinerja juga memudahkan manajemen untuk mengevaluasi, mengelola kinerja perusahaan di unit-unit terkait dalam lingkungan organisasi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Bagi perusahaan, penilaian kinerja merupakan rutinitas yang dijalankan secara periodik dan bersifat formal, sebab sukses tidaknya kinerja sangat berpengaruh terhadap maju tidaknya sebuah perusahaan. Dengan kata lain, baik atau buruknya kinerja perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia. Dengan adanya sistem penilaian kinerja pegawai, perusahaan akan mengetahui apakah target yang telah ditetapkan selama ini telah tercapai (Hasibuan, 2010).

PT.XYZ secara umum merupakan anak Perusahaan Listrik Negara yang menjalankan usaha komersial pada bidang pembangkitan tenaga listrik di Indonesia. Organisasi yang ada di dalamnya melaksanakan fungsi operasional sebagai penyedia tenaga listrik, mengelola dan memelihara fasilitas serta aset perusahaan. PT. XYZ bertugas mengkoordinasi dan mengawasi unit-unit pembangkit wilayah Jawa Bali dan satu unit bisnis jasa pemeliharaan.

Gambar 1.1 merupakan data mengenai laporan enam tahunan produktifitas pegawai PT. XYZ secara keseluruhan (data produktifitas PT. XYZ, data produktifitas delapan unit pembangkit, dan satu unit bisnis) dalam kurun waktu lima tahun, yaitu tahun 2005-2010. Data tersebut didapatkan dari pendapatan total usaha PT. XYZ termasuk delapan unit pembangkit dan unit bisnis, dibagi dengan total pegawai yang ada.

Chart : Produktifitas Pegawai (Pendapatan usaha/Jumlah Pegawai, dalam juta Rupiah)
Chart : Employee Productivity (Business income/Employee Number, in million Rupiah)



Gambar 1.1 Data produktifitas pegawai PT. XYZ tahun 2005-2010

(Sumber: PT.XYZ 2012)

Pada Gambar 1.1 terlihat bahwa pada tahun 2009 dan tahun 2010 produktifitas pegawai mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2008. Hal ini disebabkan oleh beberapa permasalahan. Beberapa permasalahan yang tercatat adalah adanya keterlambatan dalam *maintenance* unit pembangkit, birokrasi pengiriman bahan bakar, dan keterlambatan proses penyediaan bahan bakar. Dalam hal ini pegawai memegang peran utama dalam menjalankan sistem dan peningkatan produktifitas perusahaan. Apabila pegawai memiliki produktifitas yang tinggi maka laju roda akan berjalan kencang, yang artinya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan (Ratna, 2011).

Untuk menyikapi hal tersebut PT. XYZ melakukan pengembangan pada sistem tata kelola perusahaan atau biasa disebut GCG (*Good Corporate Governance*). Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan melakukan penilaian *Malcolm Baldrige Criteria* untuk evaluasi dan mengetahui keunggulan kinerja perusahaan. Salah satu *output* yang menjadi perhatian PT. XYZ terkait penilaian kinerja selama dua kali pelaksanaan *Malcolm Baldrige Criteria* tahun 2011 dan 2012 adalah kriteria *performance measurement*. Pada kriteria tersebut persentase pegawai mengenai keluhan sistem penilaian

kinerja pegawai non eksekutif meningkat. Di tahun 2012 keluhan sehubungan dengan kriteria tersebut meningkat sampai 35,75% dari yang sebelumnya 23,11% di tahun 2011. Dari output kriteria tersebut Direktorat SDM PT.XYZ menyimpulkan bahwa permasalahan terhadap penilaian kinerja pegawai noneksekutif disebabkan oleh penentuan KPI dan pelaksanaan penilaian individu pegawai yang ditentukan para manajer dari masing-masing divisi. Ada dua macam penilaian pegawai yang dilakukan PT.XYZ, yaitu penilaian kinerja pegawai eksekutif dan non eksekutif. Penilaian kinerja pegawai eksekutif diberlakukan untuk jabatan tinggi yaitu manajer sampai dengan direktur. Penilaian kinerja pegawai noneksekutif dilakukan untuk seluruh jabatan dibawah manajer yang berjumlah 372 orang. Dalam penilaian eksekutif yaitu jabatan manajer hingga direktur digunakan metode *Balance Scorecard* dan dinilai oleh satuan tim penilai kantor pusat dengan bantuan aplikasi SIMKP, sedangkan khusus untuk penilaian manajer diawasi sepenuhnya oleh kepala divisi. Penilaian eksekutif dilakukan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelayanan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk penilaian noneksekutif PT. XYZ mengadopsi metode *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk menilai pegawai eksekutif dan dilakukan secara manual. Untuk penilaian manual difungsikan untuk menentukan jumlah kompensasi/insentif pegawai, penghargaan pegawai setiap semester, dan pertimbangan kenaikan jabatan.

Tabel 1.1 Wewenang penilaian

(Sumber: PT. XYZ 2013)

Jabatan	Penilai
Direktur Utama s/d Kepala Divisi	Satuan Tim Penilai
Manajer	Kepala Divisi
Super visor s/d staff pelaksana	Manajer

Tabel 1.1 adalah gambaran susunan penilaian kinerja pegawai Untuk Penilaian *Balanced Scorecard* dari tingkat jabatan Direktur Utama sampai Kepala Divisi dilakukan dengan bantuan aplikasi SIMKP dan dinilai oleh Tim satuan penilai. Khusus untuk penilaian jabatan para manajer pengawasannya dilakukan oleh Kepala Divisi dan dievaluasi oleh tim satuan penilai. Penilaian jabatan di bawah manajer yaitu supervisor hingga staff pelaksana, juga mengadopsi metode *Balanced Scorecard* dan dilakukan sepenuhnya oleh manajer sebagai atasan langsung.

Cara penilaian manual yang dilakukan manajer selama ini adalah, para pegawai diberikan wewenang untuk mencatat hasil kerjanya sendiri sesuai target penilaian yg ditentukan manajer, menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Selama ini para manajer diberikan wewenang untuk menentukan sendiri point-point penilaian pegawai. Untuk proses evaluasi penilaian pegawai manajer juga tidak memiliki acuan yang ditentukan oleh SDM. Berdasarkan *output Malcolm Baldrige Criteria* berkaitan dengan keluhan penilaian kinerja dan pemaparan cara penilaian tersebut Direktorat SDM PT. XYZ menyimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan manajer selama ini masih cenderung subjektif, dan sulit dievaluasi. Hal-hal seperti itu di dalam penilaian kinerja dinilai Direktorat SDM belum sesuai dengan Ketetapan Penilaian Kinerja Pegawai perusahaan yang tersurat dalam SK no: 106 .K/010/IP/2008 mengenai Sistem Penilaian Kinerja PT. XYZ. Pada Surat ketetapan Penilaian Kinerja Pegawai disebutkan bahwa setiap perspektif penilaian harus memiliki *Key Performance Indikator* (KPI). Masing-masing target kinerja yang ditentukan juga harus bersifat lebih spesifik, terukur, dapat diwujudkan, dan mempunyai batas waktu sehingga objektif dan transparan. Divisi Sumber Daya Manusia dan Talenta PT. XYZ sebagai divisi yang bertanggung jawab terhadap sistem penilaian kinerja non eksekutif merasa perlu untuk melakukan pengembangan dan pengawasan terhadap penilaian kinerja pegawai noneksekutif.

Tabel 1.2 Jumlah manajer PT. XYZ

(Sumber: PT. XYZ 2013)

Direktorat	Divisi	Jumlah manajer
Pengembangan dan Niaga	DIV PKR	1
	DIV PPU	3
	DIV AGA	3
	DIV SIS	3
Produksi	DIV ENG	2
	DIV AST	1
	DIV KIT	4
	DIV LOG	2
Keuangan	DIV ANG	2
	DIV DAN	1
	DIV TRE	2
	DIV TAN	2
Sumber Daya Manusia	DIV TLN	3
	DIV SDM	3
	DIV ADS	2

Pada Tabel 1.2 menggambarkan data jumlah manajer dari setiap divisi. Dari data dapat dilihat terdapat 34 orang manajer yang melakukan penilaian noneksekutif. Berdasarkan hasil wawancara kepala Divisi Sumber Daya Manusia dan Talenta menginginkan dilakukannya penelitian terhadap standarisasi *Key Performance Indicator* (KPI), sebagai acuan para Manajer untuk memudahkan proses penilaian pegawai secara lebih objektif dan mempermudah divisi SDM dan Talenta dalam hal pengawasan dan evaluasi terhadap penilaian itu sendiri. Divisi Sumber Daya Manusia dan Talenta berharap, dengan adanya standarisasi KPI nantinya, penilaian kinerja yang dilakukan manajer dapat lebih objektif dan dapat dijadikan gambaran untuk mengetahui kontribusi SDM berdasarkan penilaian kinerja noneksekutif terhadap PT. XYZ. Berdasarkan permasalahan yang terlihat, metode yang cocok digunakan pada penelitian ini adalah Metode *HR Scorecard*. *HR Scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *HR Scorecard* mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *HR Scorecard* menterjemahkan visi, misi, strategi, kebijakan perusahaan, dan strategi Departemen SDM yang

dapat diukur kontribusinya (Brian, 2009). Metode ini menggunakan empat perspektif yang selama ini juga digunakan perusahaan sebagai unsur penilaian kinerja yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dikemukakan diatas, maka masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penetapan dan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) noneksekutif PT.XYZ?
2. Bagaimana menyesuaikan *HR Deliverables* dengan Arsitektur SDM berdasarkan penilaian kinerja pegawai noneksekutif PT.XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Membuat ketetapan dan pembobotan berupa *Key Performance Indicator* (KPI) untuk penilaian kinerja noneksekutif.
2. Membuat penyesuaian mengenai penilaian kinerja pegawai dengan sistem SDM perusahaan berdasarkan metode *Human Resource Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada bagian SDM perusahaan dalam upaya meningkatkan sistem penilaian kinerja perusahaan.
2. Memberikan masukan kepada para Kepala Divisi agar dapat lebih memahami penilaian kinerja pegawai
3. Memberikan masukan kepada para manajer agar dapat lebih memahami penilaian kinerja pegawai.
4. Memberikan informasi kepada para pegawai mengenai penilaian kinerja yang baik.
5. Penelitian ini dapat membantu peneliti lain yang ingin meneliti tentang penilaian kinerja pegawai.

1.5 Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini memiliki beberapa batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya sampai pada tahap usulan berupa standarisasi *Key Performance Indicator* perusahaan, tidak sampai pada tahap pelaksanaan pengukuran dan evaluasi.
2. Subjek penelitian adalah pegawai yang berada pada tingkat jabatan kepala divisi dan jabatan noneksekutif sesuai pertimbangan divisi SDM dan Talenta.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, metode yang digunakan dalam penelitian dan hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi proses yang terkait dalam penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data pada penelitian.

Bab IV Pengumpulan Dan Pengolahan Data

Dalam bab ini berisi data-data yang diambil berdasarkan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut kemudian menjadi acuan untuk membuat standarisasi *Key Performance Indicator* pada penilaian kinerja PT.XYZ menggunakan *HR scorecard*.

Bab V Analisis

Bab ini berisi analisis terhadap hasil perancangan *HR scorecard*, dalam hal ini adalah setiap perspektif penilaian dan *Key Performance Indicator* yang akan ditentukan.

Bab VI Kesimpulan dan saran

Bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Baik untuk perusahaan yang bersangkutan maupun untuk pengembang yang akan meneliti lebih lanjut.