

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menghadapi era globalisasi, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Dunia bisnis sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Berbagai strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan ataupun memperbaiki kemampuan para karyawannya dalam upaya mengoptimalkan kinerja perusahaan tidak selalu tepat sasaran dan tujuan yang telah direncanakan perusahaan. Para pimpinan perusahaan pada umumnya lebih berfokus pada perhatian dalam pengukuran finansial serta proses operasional, sementara aspek atau nilai-nilai sumber daya manusia lainnya yang harus mendapatkan pengukuran dan perhatian justru terabaikan.

Penilaian prestasi kerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan. Salah satu aktifitas perusahaan yang dapat dijadikan parameter kemampuan sumber daya manusianya adalah penilaian prestasi kerja. Hasil penilaian prestasi kerja menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi standar kerja perusahaan baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dari penilaian prestasi kerja karyawan bukan hanya menjadi refleksi dari pengembangan karir perusahaan, tetapi juga mengarahkan keputusan-keputusan karir karyawan tersebut sekaligus akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif. Sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi persaingan. Kondisi seperti itu mempengaruhi perusahaan untuk melakukan pembinaan karir pada karyawan dengan lebih intensif, yang tentunya harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan.

Apabila antara penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir berjalan sesuai dengan ketentuan maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Jika keduanya berdampak positif terhadap karyawan maka kinerja karyawan akan lebih baik karena adanya motivasi dari penilaian prestasi yang memuaskan sekaligus adanya karir yang menunjang begitu pun sebaliknya.

Berbagai strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan ataupun memperbaiki kemampuan para karyawannya dalam upaya mengoptimalkan kinerja perusahaan tidak selalu tepat sasaran dan tujuan yang telah direncanakan perusahaan. Para pimpinan perusahaan pada umumnya lebih berfokus pada perhatian dalam pengukuran finansial serta proses operasional, sementara aspek atau nilai-nilai sumber daya manusia lainnya yang harus mendapatkan pengukuran dan perhatian justru terabaikan.

Pabrik Gula Tersana Baru merupakan salah satu pabrik penghasil gula pasir yang bernaung di bawah PT. PG. Rajawali II serta termasuk salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan yang selama ini telah melaksanakan penilaian prestasi kerja terhadap karyawannya. Karyawan yang

memiliki prestasi kerja “baik sekali” atau “istimewa” maka akan mendapatkan nilai plus pada SK (Surat Keputusan) berkala dan kenaikan gaji pokok sehingga diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan lainnya agar kinerjanya lebih baik lagi. Sebaliknya bagi karyawan yang penilaian prestasi kerjanya mendapatkan hasil yang kurang atau biasa-biasa saja maka keberlangsungan kinerjanya akan terhambat atau akan diberikan peringatan yang dampaknya secara tidak langsung membahayakan keberlangsungan karirnya di perusahaan tersebut, atau bahkan jika hasil penilaian prestasi kinerjanya “kurang sekali” dan sulit untuk diperbaiki lagi maka perusahaan akan memutuskan untuk memberhentikannya. Jadi pada intinya, penilaian prestasi kinerja karyawan pada PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru dilakukan dengan harapan dapat membantu dalam penyusunan program pengembangan karir karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengamatan serta wawancara yang dilakukan Penulis kepada atasan maupun bawahan (karyawan) PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon, diperoleh informasi bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada perusahaan tersebut belum terlaksana secara efektif, penyebabnya antara lain yaitu pertama, karena standar yang diterapkan tidak jelas khususnya bagi Karyawan Non Staf (KNS). Sehingga karyawan cenderung melihat daerah penilaian sebagai daerah abu-abu, bahkan tak jarang sistem penilaian memicu kecurigaan antara atasan dengan bawahan sebagai pelaku yang dinilai dan menilai. Sedangkan menurut Siagian (2014:230) menjelaskan bahwa aspek penting dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Kedua, masih terdapat penilaian prestasi kerja berdasarkan aspek kedekatan hubungan

dengan atasan, perasaan emosional dan bukan atas dasar hasil kerja karyawan yang sesungguhnya.

Menurut jurnal penelitian internasional terdahulu oleh Lorna Nyambura Ndirangu<sup>1</sup>, James Mark Ngari<sup>2</sup> tentang *Effects of Performance Appraisal Quality on Performance of Employee in the Financial Sector : A Case of Investment Management Firms in Kenya* The probability value of 0.001 indicates that the regression relationship was highly significant in predicting how level of communication, clarity of performance expectations, trust in the supervisor, and fairness of performance appraisal process influenced employee performance. The *F* critical at 5% level of significance was 4.911 since *F* calculated is greater than the *F* critical (value = 2.3719), this shows that the overall model was significant.

Dalam pengembangan karier karyawannya pun belum terlaksana secara efektif karena beberapa hal yaitu pertama, dampak dari adanya program *Management Trainee (MT)* dari RNI (Rajawali Nusantara Indonesia) yang merupakan Induk perusahaan dari PT. PG. Rajawali II Unit PG.Tersana Baru. Jadi, ketika seseorang yang melamar langsung ke Pusat (RNI) melalui program *Management Trainee (MT)* dan jika orang tersebut lolos dari program tersebut maka kedudukan posisi jabatan orang tersebut minimal langsung ke golongan staff atau pimpinan dengan begitu menjadi penghambat bagi karyawan pelaksana yang ketika masuk ke perusahaan tersebut tidak melalui *Management Trainee(MT)*, padahal orang yang melalui *Management Trainee(MT)* itu belajar dari karyawan pelaksana. Kedua, dengan adanya program *Management Trainee (MT)* maka kesempatan yang telah diperoleh karyawan untuk meningkatkan karir melalui promosi, rotasi jabatan dan kenaikan golongan semakin terbatas/sedikit,

karena saat ini adanya tingkat persaingan yang semakin ketat dan adanya Program *Management Trainee (MT)* yang telah dipaparkan diatas.

Menurut jurnal penelitian oleh Gainer Frisky Lakoy tentang pengaruh motivasi, kompensasi, pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada badan penanggulangan bencana daerah provinsi sulawesi utara , menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, bahwa penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier yang telah dilakukan belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan hal tersebut mengakibatkan kepada kinerja karyawan diamana jika penilaian prestasi tersebut kurang memuaskan dan karirnya tidak sesuai yang diharapkan maka kinerja karyawan tersebut kurang optimal atau monoton tanpa adanya semangat kerja yang mendukung karena walaupun mereka telah bekerja secara maksimal akan tetapi mereka tidak mendapatkan hasil penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier yang baik.

Berdasarkan tinjauan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas dan jurnal penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang permasalahan penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier pada perusahaan tersebut, serta seberapa besar penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis mengangkat topik ini dalam penyusunan skripsi dengan judul:

**“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. PG. Rajawali II Unit PG.Tersana Baru”.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang penelitian diatas, maka penulis membuat rumusan masalah dalam penyusunan skripsi ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian prestasi kerja karyawan di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.
2. Bagaimana pengembangan karir karyawan yang di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.
3. Bagaimana Kinerja karyawan di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.
4. Seberapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang memadai sebagai bahan analisis karya tulis ilmiah guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana Program Studi Manajemen di STIE EKUITAS Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian tentang Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT.PG.Rajawali II Unit PG.Tersana Baru adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana penilaian prestasi kerja karyawan di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir karyawan yang di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.
3. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja karyawan di PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dari penelitian yang dilakukan, penulis berharap penelitian ini dapat berguna atau memberikan manfaat untuk pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan baru dalam keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja dan pengembangankarir terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi PT. PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru

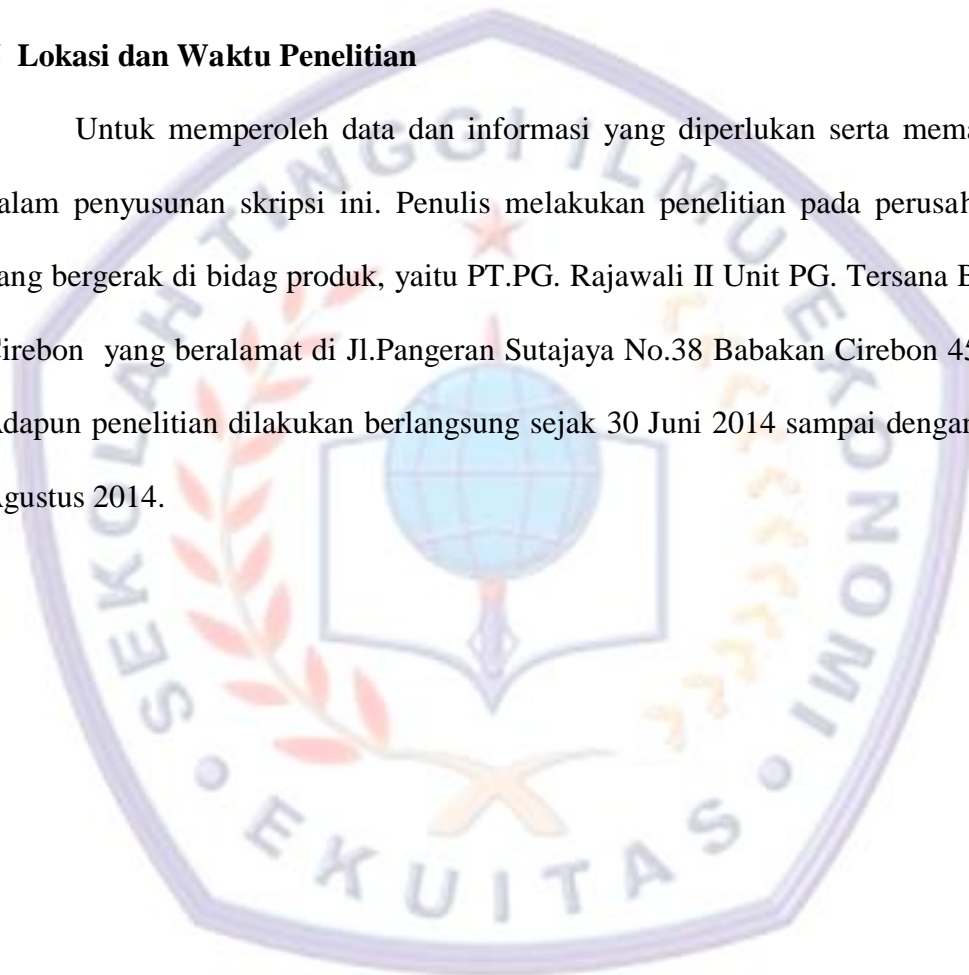
Dapat memberikan suatu gambaran yang lebih baik dan lebih jelas mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan serta dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan tersebut sehingga perusahaan dapat membuat kebijakan-kebijakan yang lebih tepat.

### 3. Bagi pihak lain

Menjadi bahan informasi serta wawasan bagi para pembaca serta dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian selanjutnya dalam keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai penilaian prestasi kerja, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

### **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan serta memadai dalam penyusunan skripsi ini. Penulis melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak di bidang produk, yaitu PT.PG. Rajawali II Unit PG. Tersana Baru Cirebon yang beralamat di Jl.Pangeran Sutajaya No.38 Babakan Cirebon 4519. Adapun penelitian dilakukan berlangsung sejak 30 Juni 2014 sampai dengan 08 Agustus 2014.



**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTEIS**  
**PENELITIAN**

**2.1 Tinjauan Pustaka**

**2.1.1 Penilaian Prestasi Kerja**

**2.1.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian prestasi kerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian prestasi kerja merupakan langkah awal dan penting dalam pengembangan sumber daya manusia, bahwa penilaian ini merupakan dasar untuk menentukan langkah selanjutnya dalam pengembangan sumber daya manusia. Mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi/ perusahaan, setiap karyawan ingin mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya. Hal ini didukung oleh pendapat dari Siagian (2014:223) bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.