

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di dalam suatu perusahaan tentunya telah dibentuk suatu sistem untuk mengoperasikan jalannya usaha yang mencakup aturan-aturan yang diberlakukan oleh pemilik perusahaan bagi karyawannya. Aturan tersebut meliputi jam kerja, ijin ketika mereka tidak dapat masuk bekerja, pembagian tugas maupun tanggung jawab di antara karyawan, pemberian insentif ataupun gaji, serta struktur organisasi yang salah satu fungsinya adalah untuk memperjelas garis komando dan lain sebagainya.

Apabila tidak ada sistem yang mengatur jalannya operasional perusahaan maka akan timbul kemungkinan perusahaan mengalami kesulitan mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun bukan berarti ketika sistem itu sudah ada, maka perusahaan itu dapat beroperasi dengan baik. Efektif tidaknya suatu sistem perlu dievaluasi kembali, termasuk juga apakah sistem tersebut dijalankan atau tidak oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan. Meskipun suatu sistem sudah dirancang sebagai mungkin namun apabila sumber daya manusianya tidak menerapkannya, maka sia-sia saja sistem yang bagus tersebut, begitu juga ketika hanya diterapkan secara setengah-setengah.

Demikian halnya dengan perusahaan "X" yang telah 22 tahun lamanya bergerak di bidang distribusi majalah dan koran dengan mengedepankan jasa

pelayanan kepada konsumennya (Perusahaan "X" secara resmi mendapat kekuatan badan hukum Perseroan Terbatas pada Bulan Agustus tahun 1985, berdasarkan Surat Ijin Usaha Perdagangan). Tentunya perusahaan ini telah membentuk suatu sistem kerja bagi karyawannya yakni ketentuan jam kerja, peraturan perusahaan, struktur organisasi, uraian pekerjaan bagi masing-masing karyawan serta tugas kolaboratif yang harus dilakukan oleh karyawan yang satu dengan yang lain supaya tidak menghambat kinerja masing-masing karyawan. Namun yang masih harus ditelaah adalah bagaimana orang-orang yang ada di dalamnya menjalankan sistem tersebut, karena ternyata berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap sejumlah karyawan di Perusahaan "X" tampak adanya perilaku saling menyalahkan antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Mereka menyatakan bahwa kinerja beberapa karyawan menghambat mereka dalam memaksimalkan kinerja dirinya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang ada tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Perusahaan "X" merupakan perusahaan keluarga yang kepemilikan dan kedudukan sebagai direktur perusahaan dipegang oleh pendiri perusahaan yang kemudian dilanjutkan secara turun temurun kepada generasi selanjutnya yang masih memiliki ikatan keluarga. Dengan kondisi yang demikian, maka seorang karyawan tidak memiliki kesempatan untuk menempati posisi sebagai direktur perusahaan. Selain itu, PT. "X" ini tidak menerapkan adanya tingkatan jabatan tertentu bagi karyawannya, dengan demikian kedudukan semua karyawan berada pada tingkat

yang sama di mana segala keputusan berpusat pada pemilik perusahaan (pernyataan ini diungkapkan oleh pemilik Perusahaan PT. "X" pada Bulan Desember 2006).

Pada saat perusahaan membutuhkan seorang karyawan, maka pemilik perusahaan mencari calon karyawan itu melalui orang-orang yang dikenal olehnya. Penerimaan karyawan pun dilakukan oleh pemilik perusahaan berdasarkan kriteria dari pemilik itu sendiri (berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik perusahaan PT. "X" pada Bulan Desember 2006). Dengan demikian, subyektifitas dari pemilik perusahaan cukup berperan di dalam penerimaan calon karyawan bagi perusahaannya antara lain diterimanya teman dekat dari pemilik perusahaan untuk bekerja di PT "X" tersebut di mana beberapa karyawan merasa pemilik perusahaan cenderung memberikan kebebasan dalam pelaksanaan aturan perusahaan bagi karyawan yang bersangkutan dan karyawan yang lain mau tidak mau harus menerima kebijakan dari pemilik perusahaan tersebut ( hasil wawancara terhadap karyawan PT"X" di Bulan Januari 2007).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik PT "X", pertimbangan Beliau dalam menerima karyawan baru adalah bersedia tidaknya calon karyawan tersebut menjalankan tugas-tugas dengan tuntutan pekerjaan yang ada serta adanya kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas tersebut. Apabila karyawan yang bersangkutan bersedia menjalankan tugas yang diajukan oleh perusahaan, maka Ia langsung mulai bekerja dengan pendampingan dari karyawan lain yang sudah bekerja di bagian tersebut. Pendampingan diberikan sampai dengan karyawan baru tersebut mampu melakukan tugasnya sendiri. Pemilik PT "X" melakukan pemantauan

hasil kerja para karyawannya dan langsung memberikan teguran ataupun pujian pada kinerja terkait yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Namun tidak pernah ada proses evaluasi kinerja secara berkesinambungan dalam jangka waktu tertentu yang didasarkan acuan tertentu bagi karyawan, baik dalam 3 bulan pertama seorang karyawan mulai bekerja di PT "X" demikian juga pada bulan-bulan selanjutnya, baik terhadap karyawan yang baru maupun karyawan yang telah lama bekerja di PT "X" tersebut.

Sementara itu, ditinjau dari sudut pandang karyawan berkaitan dengan tidak adanya evaluasi terhadap kinerja mereka, 4 (empat) dari 9 (sembilan) karyawan PT "X" mengatakan bahwa mereka tidak mengetahui bagaimana penilaian atasan terhadap hasil kerja mereka. Mereka menjalankan tugas dengan berusaha tidak melakukan kesalahan-kesalahan karena adanya rasa takut dimarahi oleh pemilik perusahaan yang adalah atasan mereka. Menurut mereka, selama mereka tidak dimarahi oleh atasan, hal itu berarti kinerja mereka sudah memadai. Padahal ketika peneliti melakukan *cross check* dengan atasan berkaitan dengan hal ini, atasan mengatakan bahwa ia sudah merasa enggan dan lelah untuk selalu marah-marah kepada karyawannya sehingga ia cenderung membiarkan saja meskipun ia mengetahui adanya kesalahan-kesalahan ataupun ketidakmaksimalan karyawannya dalam menjalankan pekerjaannya. Ia akan marah ketika sesuatu itu dianggapnya merupakan kesalahan yang fatal yakni kesalahan yang merugikan perusahaan dalam jumlah yang besar menurut sudut pandang atasan.

Perbedaan sudut pandang antara atasan dan karyawan mengenai teguran atas kesalahan dalam melakukan pekerjaan mereka ini merupakan masalah dalam PT. "X" yang perlu dicari jalan keluar pemecahannya supaya ada keselarasan antara atasan dan karyawan dalam bekerja secara maksimal sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian peneliti melihat bahwa perlu dilakukan peninjauan lebih mendalam berkaitan dengan evaluasi kerja karyawan PT "X".

Berkaitan dengan hal tersebut, maka peneliti berupaya mengumpulkan data awal dengan cara melakukan wawancara dan observasi terhadap 9 (sembilan) karyawan tetap PT "X" yang memiliki latar belakang pendidikan, usia serta masa kerja yang bervariasi. Menurut 6 (enam) karyawan PT "X", selama ini gaji yang diberikan kepada mereka tidak berdasarkan suatu kriteria yang obyektif, sebagai contoh pemilik perusahaan mengangkat seorang karyawan baru yang masih memiliki hubungan teman dengannya untuk membantu orang yang bersangkutan mendapatkan pekerjaan dan gaji yang diperoleh karyawan baru itu hampir sama besarnya dengan karyawan yang telah lama bekerja di PT "X" yang memiliki jam kerja dan beban pekerjaan lebih banyak daripada karyawan baru tersebut.

Hal lain yang diperoleh oleh peneliti adalah beberapa karyawan tidak pernah memenuhi jadwal kerja yang seharusnya, namun tidak ada konsekuensi apapun yang mengikutinya, hal ini menimbulkan ketidakpuasan dalam diri beberapa karyawan yang telah memenuhi jadwal kerja sebagaimana seharusnya sehingga mereka enggan dan sering kali tidak hadir tepat waktu sesuai jadwal kerjanya, meskipun beberapa karyawan yang lain tidak peduli akan hal tersebut dan tetap datang tepat waktu sesuai

dengan jam kerjanya karena yang bersangkutan menilai apabila mereka tidak menjalankannya maka perusahaan akan mengalami kerugian. Mereka merasa atasan tidak memperhatikan karyawan yang berupaya memenuhi jam kerja dengan baik dengan mereka yang bertindak seenaknya terhadap jam kerja tersebut.

Selain masalah jam kerja, sebagian besar karyawan merasa bahwa hanya beberapa saja dari mereka yang bekerja di PT "X" yang berkontribusi bagi perusahaan sementara sejumlah karyawan lainnya merugikan perusahaan karena cara kerja mereka yang seenaknya tanpa mempedulikan akibat yang dapat timbul dari ketidakpeduliannya dalam melakukan pekerjaannya. Terhadap hal tersebut, mereka merasa tidak berdaya untuk menegur sesama rekan kerjanya itu karena merasa posisinya sama-sama sebagai karyawan sementara mereka menilai atasan tidak melakukan tindakan apapun berkaitan dengan hal tersebut.

Menurut karyawan, atasan tidak memperhatikan karyawan yang sudah bekerja dengan baik bahkan cukup sering karyawan melihat atasan membela dan bersikap jauh lebih baik terhadap karyawan yang tidak bertanggung jawab terhadap tugasnya itu. Ketika peneliti mewawancarai atasan berkaitan dengan ungkapan karyawan tersebut, atasan mengatakan bahwa tidak ada orang lain yang bisa melakukan pekerjaan itu sehingga mau tidak mau ia tergantung pada orang tersebut sehingga mengabaikan ketidakdisiplinan dari yang bersangkutan. Atasan mengetahui ketidakdisiplinan karyawan tersebut dalam bekerja dan beberapa kali menegur sikap kerja karyawan tersebut namun atasan melihat karyawan tersebut memperbaikinya

setelah ditegur sehingga seharusnya sudah tidak menjadi masalah lagi bagi karyawan yang lain.

Sementara itu, karyawan menilai bahwa teguran dari atasan memang membuat karyawan tersebut mengubah tingkah lakunya namun hanya setelah ditegur dan selanjutnya kembali terulang lagi sikap kerja yang dinilai oleh karyawan lain sebagai sikap kerja yang tidak bertanggung jawab. Hal ini menimbulkan perasaan kesal bagi karyawan yang memiliki keterkaitan tugas dengan yang bersangkutan dan menceritakan keburukan hasil kerja karyawan tersebut kepada rekan-rekan kerjanya. Pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan bagi sejumlah karyawan lain karena merasa dirinya sudah bekerja dengan baik namun disamakan dengan karyawan tersebut yang bekerja tanpa mempedulikan kerugian yang dapat dialami perusahaan akibat sikap kerjanya itu.

Ketidakpuasan tersebut menyebabkan karyawan enggan dan merasa tidak dapat menunjukkan perilaku kerja yang melebihi harapan atasan terhadap dirinya, meskipun mereka sebenarnya mengetahui harapan atasan. Alasan mereka merasa enggan dan tidak dapat menunjukkan perilaku tersebut adalah karena tidak ada perbedaan tindakan antara mereka yang sudah bekerja dengan baik dengan yang tidak, serta merasa terhambat dalam bekerja karena tidak ada data yang akurat dari karyawan yang memiliki keterkaitan dengan dirinya dalam bekerja. Dengan demikian, mereka mengatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan menjadi hanya apa adanya saja berdasarkan data yang ada dan terkadang berdasarkan perkiraan saja.

Sementara itu mereka yang dianggap oleh rekan kerjanya tidak bertanggung jawab tersebut mengatakan bahwa kinerja rekan kerjanya juga seringkali merugikan perusahaan dan menghambat dirinya dalam melakukan tugas dengan maksimal karena kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh yang bersangkutan. Mereka saling menyalahkan perilaku kerja dari rekannya sebagai penghambat mereka dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini menunjukkan sistem kerja PT "X" belum berjalan sebagaimana seharusnya sehingga berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan terhadap tugas-tugas pekerjaannya, terhadap rekan kerja juga terhadap atasan, serta terhadap aturan perusahaan.

Peneliti melihat bahwa sistem yang belum berjalan di PT "X" ini adalah tidak adanya evaluasi atasan terhadap perilaku kerja dari seluruh karyawannya sehingga mereka saling menganggap perilaku kerjanya merupakan perilaku kerja yang sudah baik karena tidak pernah mendapat teguran dari atasan (padahal menurut atasan tidak demikian) sementara perilaku rekan kerjanya sebagai penghambat kinerja dirinya. Sikap saling menyalahkan rekan kerja dapat merusak hubungan kerja dan dapat menghambat tercapainya hasil kerja yang maksimal. Selain itu, karyawan merasa atasan tidak terlalu mempedulikan karyawan yang sudah melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga mereka merasa enggan untuk menunjukkan kinerja maksimal yang diharapkan oleh atasan. Sementara tindakan tersebut dilihat dan dinilai atasan sebagai bentuk ketidakpedulian karyawannya terhadap pekerjaannya karena melakukan pekerjaan hanya secara apa adanya saja sebagai contoh karyawan



yang lambat dalam menangani keluhan langganan bahkan tidak mempedulikan keluhan langganan ketika atasan tidak terlibat langsung di dalamnya.

Dari uraian di atas tampak bahwa karyawan PT. "X" mengharapkan adanya penghargaan dari atasan terhadap karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik dan memberikan konsekuensi - konsekuensi tertentu terhadap karyawan yang tidak peduli terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Sementara itu atasan beranggapan bahwa karyawan tetap saja menunjukkan perilaku kerja yang sama apabila tidak ditegur terlebih dahulu oleh atasan, dengan demikian atasan beranggapan bahwa teguran ataupun pujian tidak menunjukkan pengaruh apapun bagi karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya. Menurut atasan, bersungguh-sungguh atau tidaknya seseorang menjalankan tugasnya tergantung pada karyawan itu sendiri bukan berdasarkan penilaian yang diberikan atasan kepada karyawan atas hasil kerjanya (hasil wawancara terhadap pemilik PT. "X" Bulan Desember 2006). Sementara itu menurut Yukl (1984), penilaian kerja diperlukan untuk meningkatkan kerja karyawannya.

Adanya perbedaan sudut pandang antara karyawan dan atasan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya evaluasi dan penilaian terhadap hasil kerja karyawan serta adanya teori yang menyatakan bahwa penilaian kerja dapat meningkatkan unjuk kerja karyawan dalam bekerja, maka peneliti tertarik untuk mengetahui apakah dengan diberlakukan penilaian kerja terhadap karyawan PT. "X" maka sikap kerja mereka akan berbeda dengan sebelum diberlakukan penilaian. Oleh karena itu peneliti menyusun suatu intervensi bagi PT. "X" berupa penilaian kerja yang

sebelumnya tidak pernah dilakukan oleh pemilik perusahaan bagi karyawannya, untuk mengetahui apakah ada perbedaan sikap kerja dari karyawan antara sebelum dan setelah dilakukan penilaian kerja dan selanjutnya mengetahui apakah ada pengaruh penilaian kerja terhadap sikap kerja karyawan PT. "X" tersebut.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena yang ada di PT "X" Kota Bandung tersebut, maka dapat dirumuskan adanya masalah sebagai berikut:

- Apakah ada perbedaan sikap kerja karyawan perusahaan "X" di Kota Bandung antara sebelum dan sesudah dilakukan penilaian kerja?
- Apakah sikap kerja yang positif akan tampak setelah penilaian kerja?
- Bagaimana pengaruh penilaian kerja terhadap sikap kerja karyawan perusahaan "X" di Kota Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan**

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada perbedaan sikap kerja karyawan PT. "X" antara sebelum dan sesudah penilaian kerja dan selanjutnya mengetahui hal-hal apa saja dari penilaian kerja yang mempengaruhi ada tidaknya perbedaan sikap kerja tersebut.

Sementara tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui sikap kerja karyawan PT "X" di Kota Bandung sebelum dilakukan penilaian kerja dan setelah dilakukan penilaian kerja.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### Kegunaan teoritis

- Memperdalam kajian Psikologi Industri dan Organisasi khususnya dalam sistem penilaian kerja karyawan

### Kegunaan praktis

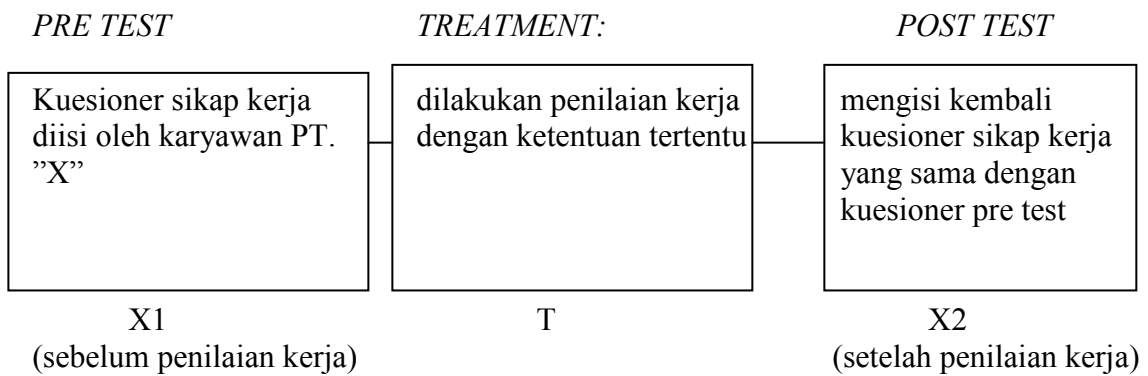
- Bagi perusahaan, dapat mengetahui sikap kerja karyawannya terhadap perusahaan tempat mereka bekerja terutama setelah dilakukan penilaian kerja
- Bagi perusahaan, dapat memperoleh penilaian kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawannya
- Bagi perusahaan, dapat mengetahui apakah ada pengaruh dari penilaian kerja terhadap sikap kerja karyawannya dan bagaimana pengaruhnya
- Bagi perusahaan, dapat memberikan evaluasi bagi karyawannya terhadap hasil kerja mereka selama ini terhadap perusahaan.
- Bagi karyawan, mengetahui bagaimana hasil evaluasi kerja mereka selama jangka waktu tertentu.

## 1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *quasi experimental* dikarenakan kontrol terhadap karyawan tidak sepenuhnya dapat dilakukan. Hal-hal yang tidak dapat dikontrol antara lain kepribadian dari karyawan, kebutuhan serta motivasi masing-masing karyawan dalam bekerja, kondisi/ situasi perusahaan yang mencakup gaya

kepemimpinan atasan, budaya kerja di perusahaan, perubahan kebijakan yang terjadi dan lain sebagainya.

Uraian di atas dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



**Bagan 3.1 Rancangan Penelitian**