

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, iklim persaingan yang dulunya hanya membayangi perusahaan-perusahaan yang mengejar keuntungan (*profit company*), saat ini juga dihadapi oleh organisasi nirlaba yang tidak mengejar keuntungan (*non profit organization*). Situasi dan kondisi yang berkembang saat inilah yang mau tidak mau mengharuskan semua bentuk organisasi mengedepankan keunggulan mereka agar mampu bersaing mengatasi perubahan zaman yang sedemikian cepat. Tidak hanya sebagai bentuk pengejawantahan mengejar “keuntungan” saja, namun juga agar mampu bertahan dalam menghadapi era globalisasi yang seringkali dianggap “tidak menentu” bagi organisasi yang kurang siap menghadapinya.

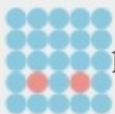
Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa untuk mencapai suatu organisasi yang mampu bersaing dan memiliki daya saing tinggi diperlukan pula sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Sayangnya, kompetensi saja tidaklah mencukupi untuk menghadapi arus globalisasi tanpa didukung oleh semangat yang tinggi untuk bersaing dalam segala bidang.

Walker (1992) mengungkapkan bahwa untuk menang dalam “pasar global”, perusahaan akan berusaha untuk memberikan kepuasan yang setinggi-tingginya kepada pelanggan, mengembangkan kemampuan dan komitmen karyawan,



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

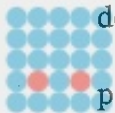


meningkatkan inovasi dan inisiatif kreatif, serta mengelola perubahan melalui kerja sama tim. Persyaratan-persyaratan tersebut umumnya akan berusaha dipenuhi dengan jalan efisiensi tenaga kerja, berkurangnya tingkatan manajerial, dan makin besarnya fleksibilitas dalam praktek-praktek manajemen. Atau dengan kata lain efisiensi di segala bidang.

Dari gambaran di atas dapat terlihat bahwa peranan sumber daya manusia merupakan sesuatu yang vital bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan atau organisasi pada umumnya. Kualitas sumber daya manusia memegang peranan yang tidak dapat dielakkan lagi untuk kelangsungan hidup suatu organisasi.

Kualitas sumber daya manusia yang unggul akan dapat diperoleh jika sumber daya manusia benar-benar ditangani secara tepat. Disinilah peran penting pihak manajemen dan divisi sumber daya manusia akan dapat mendukung tercapainya tujuan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Para praktisi sumber daya manusia menilai bahwa penilaian kinerja adalah suatu unsur penting dalam sistem sumber daya manusia itu sendiri. Diawali dengan seleksi yang disebut-sebut sebagai memilih orang yang tepat untuk suatu pekerjaan yang tersedia (Walker, 1992). Kemudian diikuti dengan penilaian kinerja terhadap karyawan yang bertujuan memonitor dan mempertahankan kinerja karyawan yang terpilih pada suatu tingkatan tertentu. Penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap tindak lanjut yang diperlukan karyawan yang berkaitan dengan keputusan-keputusan kepegawaian, misalnya promosi, demosi, penggajian, atau langkah-langkah pengembangan.





Karena itu, sangat diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu memenuhi fungsi-fungsinya secara utuh dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tidak hanya bagi karyawan, namun sistem penilaian kinerja juga sangat diperlukan organisasi untuk mampu menampilkan gambaran secara menyeluruh mengenai kondisi ketenagakerjaan suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sistem penilaian kinerja di CIFOR merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem manajemen kinerja yang memiliki tujuan secara khusus untuk membantu pengembangan karyawan, sebagai penjabaran salah satu visi dan misi CIFOR sebagai organisasi riset internasional. Pengembangan karyawan – dalam berbagai bentuk - jelas merupakan syarat mutlak tercapainya suatu organisasi yang memiliki “daya saing” tinggi. Tidak hanya dalam bentuk pemberian pelatihan – suatu bentuk pengembangan yang umum dianggap sebagai pengejawantahan batasan pengembangan itu sendiri, namun juga secara lebih luas mencakup batasan istilah pengembangan itu sendiri, misalnya pendidikan formal, pengalaman kerja, bahkan penilaian terhadap kemampuan personal yang diharapkan dapat membantu karyawan menghadapi masa depan.

Tanpa mengabaikan fungsi utamanya yaitu sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam jangka waktu satu tahun, penilaian kinerja di CIFOR juga diharapkan mampu memenuhi fungsi-fungsi penilaian kinerja yang lain. Fungsi-fungsi tersebut antara lain yang berkaitan dengan penggajian, pemberian umpan balik, dan sebagai alat untuk memberi arahan terhadap kinerja yang akan datang.





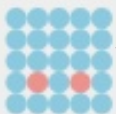
Untuk memperoleh hasil penilaian kinerja yang optimal, semua proses yang berkaitan dengan dilaksanakannya penilaian kinerja juga diharapkan dilaksanakan seoptimal mungkin. Termasuk di dalamnya adalah proses penentuan rencana kerja, proses pengisian formulir penilaian kinerja – baik oleh karyawan maupun atasan, proses diskusi, serta acuan pemberian nilai bagi atasan.

Proses penilaian memegang peranan yang cukup penting baik bagi karyawan yang dinilai maupun atasan penilai. Kekurang jelasan kriteria penilaian seringkali dikeluhkan karyawan baik yang berada dalam satu divisi maupun yang berbeda divisi. Kecenderungan pemberian nilai yang selalu tinggi atau yang selalu rata-rata oleh atasan tertentu juga menjadi halangan bagi optimalisasi pelaksanaan penilaian kinerja. Karyawan juga seringkali merasa kurangnya pengamatan atasan terhadap kinerja bawahan secara menyeluruh dari waktu ke waktu. Proses penilaian kinerja secara formal yang dilakukan setahun sekali, dianggap kurang mampu mencerminkan hasil kinerja yang sesungguhnya terhadap karyawan dalam kurun waktu satu tahun penilaian.

Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui pendapat karyawan nasional yang berkedudukan di Bogor tentang sistem penilaian kinerja yang saat ini berlaku, termasuk kaitannya dengan pengembangan diri karyawan yang hasil akhirnya juga akan bermanfaat bagi CIFOR sebagai suatu organisasi secara keseluruhan.

## B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah penilaian kinerja di CIFOR dapat dijabarkan berikut ini:





1. Apakah sistem penilaian kinerja di CIFOR telah sesuai dengan kaidah konseptual yang ideal
2. Bagaimana mengembangkan sistem penilaian kinerja yang mampu mengakomodasikan tujuan CIFOR untuk mengembangkan proses penilaian kinerja yang 'transparan', terhindar dari 'bias', dan mendukung ke arah pengembangan karyawan dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi.

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di CIFOR ini bertujuan untuk menganalisis penilaian kinerja yang saat ini diterapkan. Secara rinci, tujuan penelitian ini meliputi:

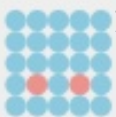
1. Mengidentifikasi sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan
2. Menganalisis hubungan antara penilaian kinerja yang saat ini diterapkan dengan persepsi pengembangan diri karyawan sebagai bagian dari pencapaian visi dan misi organisasi
3. Menganalisis hubungan penerapan 360 degree feedback dengan persepsi pengembangan karyawan

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat tidak hanya bagi penulis, namun juga bagi CIFOR dan para pembaca umumnya.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
**MB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



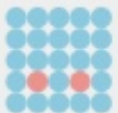
1. bagi penulis - penelitian diharapkan menjadi sarana belajar secara praktis dengan mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah. Dengan penerapan secara langsung dalam suatu organisasi diharapkan akan memperkaya wawasan penulis.
2. bagi CIFOR - hasil penelitian diharapkan dapat membantu memecahkan permasalahan penilaian kinerja yang saat ini dihadapi agar mampu mengakomodir kebutuhan karyawan dan manajemen secara bersamaan.

#### E. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat kendala waktu dan luasnya cakupan masalah penilaian kinerja karyawan, maka untuk menyederhanakan pembahasan, penelitian hanya akan dibatasi pada penilaian kinerja karyawan nasional yang berkedudukan di kantor pusat Bogor dan yang berstatus sebagai karyawan tetap.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.