

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya tersebut antara lain adalah sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Diantara sumber daya tersebut yang terpenting adalah sumber daya manusia. SDM adalah sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan serta menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Tanpa SDM, sumber daya lainnya akan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) saat ini mulai mendapat perhatian khusus, terutama pada perusahaan yang memiliki kebutuhan mendesak akan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Hal ini dilakukan karena SDM merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci pokok dan mempunyai peranan penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Sebagai kunci pokok, SDM yang berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal tersebut berkaitan dengan cara bagaimana pemeliharaan perusahaan terhadap prestasi kinerja karyawan untuk mengoptimalkan karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja merupakan *output* atau keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam kurun waktu tertentu. Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Misalnya, indikator pekerjaan seorang manager adalah merencanakan pekerjaan, mengorganisasi pekerjaan, memimpin pelaksanaan pekerjaan. Kinerja manager adalah jumlah keluaran dari indikator-indikator pelaksanaan profesinya.<sup>1</sup>

Supaya proses tersebut berjalan dengan lancar dan seimbang serta sesuai dengan kebutuhan, maka dari itu diperlukan suatu penilaian kinerja untuk menilai kepuasan kinerja karyawan yang menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan prestasi kinerja karyawan.

Seperti pendapat yang diberikan oleh Mathis dan Jackson (2006: 382), penilaian kinerja adalah proses untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi hal tersebut kepada karyawan. Berdasarkan pendapat Mathis dan Jackson tersebut, penilaian

---

<sup>1</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Salemba Empat, 2015), h.5

kinerja dapat dikatakan efektif apabila meliputi 2 hal, yaitu (1) adanya seperangkat standar dan (2) komunikasi informasi (umpan balik).<sup>2</sup> Hal tersebut juga sejalan dengan yang dikatakan oleh Gary Dessler (2013: 310), ia mengatakan,

*“Effective appraisal also requires that the supervisor set performance standards and it requires that the employee receives the training, feedback, and incentives required to eliminate performance deficiencies”.*<sup>3</sup>

Pernyataan tersebut ikut memperjelas bahwa penilaian kinerja yang efektif memerlukan standar yang telah ditetapkan sebelumnya serta *feedback* (umpan balik) untuk mencegah terjadinya penurunan performa atau kinerja pada karyawan.

Menurut Latham dan Weley dalam Mondy W. dan Noe, R.M. (2005), mereka mengatakan penilaian kinerja merupakan seperangkat interaksi formal yang terstruktur antara bawahan dan atasan biasanya dalam bentuk wawancara periodik, dimana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas dengan penekanan pada identifikasi kelemahan dan kekuatan serta sebagai peluang untuk perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilan.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu dan Raden Tri Wahyu Atmojo, *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International)* (Pekbis Jurnal, 2017) Vol 9, No 1. Hal 18–32.

<sup>3</sup> Erik Dian Santoso, Aziz Fathoni, and Leonardo Budi Hasiholan, *Development of Employee Performance Appraisal of Honda Semarang Service Center* (Journal Of Management: 2018) Vol. 4 No. 4.

<sup>4</sup> Eko Setiobudi, *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana* (Journal of Applied Business and Economic: 2017) Vol. 3 No. 3. Hal 170.

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Efektivitas pelatihan diperlukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan membuat perbedaan dalam organisasi. Pelatihan di dunia usaha bertujuan untuk mentransfer keterampilan dan kemampuan yang diperoleh ke dalam dunia kerja.

Walter Dick (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai

*“.....A prespecied and planned experience that enable a person to do something that he or she could not do before.”*

Menurut Walter Dick tersebut, pelatihan adalah suatu pengalaman yang ditujukan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada mereka yang belum memilikinya.

Salah satu perusahaan yang sangat mengedepankan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah PT. Circleka Indonesia Utama, yang selanjutnya disebut Circle K. Circle K telah memiliki kurang lebih 500 gerai di seluruh Indonesia dari 7 kota (Jakarta, Bandung, Bali, Yogyakarta, Surabaya, Makassar, dan Batam). Perusahaan yang bergerak di bidang ritel tersebut memiliki beberapa jabatan, namun yang menjadi fokus utama penelitian ini adalah jabatan CSR (*Customer Service Representative*).

Circle K merupakan salah satu perusahaan yang sangat ketat dalam memilih karyawan baru khususnya di jabatan CSR. Terdapat beberapa tahap seleksi yang dilakukan. Tahap pertama yaitu proses Psikotes dan *Interview*

calon karyawan baru yang dilakukan oleh tim rekrutmen. Tahap kedua yaitu Sertifikasi CSR. Sertifikasi CSR adalah pelatihan *online* yang memberikan pengetahuan terkait kemampuan atau kompetensi dasar kepada calon karyawan baru level Pramuniaga atau *Customer Service Representative* (CSR). Sertifikasi CSR dilakukan selama 4 hari dilengkapi dengan tugas mandiri dan ujian komprehensif sebagai penentu kelulusan. Tahap terakhir yaitu *Field Training*. *Field Training* dilakukan selama 3 hari. *Field Training* tersebut dilakukan pada toko-toko yang telah dipilih sebagai toko mentor atau toko yang mempunyai fasilitas yang memadai untuk dilakukannya *Field Training*. Pada tahap ini para calon karyawan baru, diminta untuk melakukan simulasi pekerjaan yang sebelumnya telah diberikan di Sertifikasi CSR. Setelah calon karyawan baru melalui tahapan tersebut selama 3 hari, dan di hari terakhir *Field Training* dilakukan proses asesmen oleh AK (Area Koordinator) sebagai penentu kelulusan *Field Training*. Proses terakhir setelah dinyatakan lulus *Field Training*, Tim HR akan melakukan penempatan CSR sesuai dengan toko-toko yang membutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan *Learning Development Coordinator* Circle K, pengembang menemukan beberapa fakta kesenjangan yang terdapat pada tahap terakhir, yaitu *Field Training*.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Wawancara tidak terstruktur dilakukan pada Jumat, 18 September 2020 pukul 16.15 WIB



Fakta kesenjangan yang pertama yaitu tidak adanya alat ukur keberhasilan saat pelaksanaan *Field Training*. Sehingga perusahaan tidak ada acuan untuk mengukur kinerja calon karyawan baru yang mengakibatkan terjadinya penilaian secara subjektif.

Fakta kesenjangan yang kedua yaitu penilaian saat pelaksanaan *Field Training* tingkat subjektifitasnya masih tinggi. Sehingga penilaian calon karyawan baru tergantung suka atau tidaknya *Store Leader* terhadap calon karyawan baru tersebut. Misalnya, calon karyawan baru berteman dengan orang-orang yang tidak disukai oleh *Store Leader*. *Store Leader* akan memberi nilai kepada calon karyawan baru tersebut rendah tanpa mempertimbangkan kinerja dari calon karyawan baru.

Berdasarkan fakta-fakta kesenjangan tersebut, penelitian ini berfokus untuk mengembangkan Instrumen Penilaian Kinerja Field Training untuk Calon Karyawan Baru di PT. Circleka Indonesia Utama. Penelitian ini diharapkan dapat mengatasi masalah penilaian kinerja yang subjektif serta sebagai acuan penilaian saat pelaksanaan *Field Training* di PT. Circleka Indonesia Utama.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan, maka peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana cara membuat instrumen penilaian kinerja *Field Training* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
2. Bagaimana cara merubah subjektifitas saat pelaksanaan *Field Training*?
3. Bagaimana pengemasan instrumen penilaian kinerja *Field Training* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
4. Bagaimana cara mengembangkan instrumen penilaian kinerja yang relevan saat pelaksanaan *Field Training* di PT. Circleka Indonesia Utama?

## **C. Ruang Lingkup**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini berfokus untuk mengembangkan Instrumen Penilaian Kinerja saat calon karyawan baru mengikuti *Field Training* supaya meminimalisir terjadinya penilaian yang subjektif di PT. Circleka Indonesia Utama.

## **D. Tujuan Pengembangan**

Penelitian pengembangan ini bertujuan untuk menghasilkan produk Instrumen Penilaian Kinerja *Field Training* untuk Calon Karyawan Baru di PT Circle K Indonesia Utama yang sesuai dengan kebutuhan.

## E. Kegunaan Pengembangan

### 1. Mahasiswa

Penelitian ini dapat memperluas wawasan mahasiswa khususnya prodi Teknologi Pendidikan dan umumnya mahasiswa prodi lainnya sebagai bahan rujukan dalam mengembangkan pembelajaran serta evaluasi untuk penelitian berikutnya.

### 2. PT.Circleka Indonesia Utama

Penelitian ini membantu perusahaan untuk mengetahui keberhasilan pencapaian kompetensi saat pelaksanaan *Field Training*.

### 3. Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana peneliti untuk menerapkan teori - teori yang telah di pelajari dalam perkuliahan di prodi Teknologi Pendidikan khususnya pada kawasan pengembangan.