BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Tahun 1975 merupakan awal perjalanan usaha PT Infomedia Nusantara menjadi perusahaan pertama penyedia layanan informasi telepon di Indonesia. Di bawah subdivisi Elnusa GTDI dari anak perusahaan Pertamina, PT Infomedia Nusantara telah menerbitkan Buku Petunjuk Telepon Telkom Yellow Pages. Perkembangan selanjutnya adalah berdirinya PT Elnusa Yellow Pages pada tahun 1984 yang berubah nama pada tahun 1995 menjadi PT Infomedia Nusantara pada saat PT Telkom menanamkan investasi.

Untuk mendukung implementasi *Good Corporate Governance* dalam setiap aspek kegiatan perusahaan, PT Infomedia Nusantara telah mengeluarkan kebijakan mengenai *Good Corporate Governance* pada tahun 2008. Pada tahun 2009, PT Infomedia Nusantara sahamnya 100% dimiliki Telkom Group dengan ditandatanganinya penjualan saham dan *purchase agreement* (SPA) untuk membeli 49% saham PT Infomedia Nusantara dari PT Elnusa. Sehingga saham PT Infomedia Nusantara resmi dimiliki 49% oleh anak perusahaan Telkom, yaitu Metra dan 51% dimiliki oleh Telkom.

Awal transformasi bisnis PT Infomedia Nusantara dimulai pada tahun 2009, PT Infomedia Nusantara melakukan transformasi pada bisnis utamanya yaitu *Digital Rich Media Content* (DRMC) dan *Contact Center* & *Outsourcing Service* (CC&OS). Pada tahun 2011, PT Infomedia kembali melakukan transformasi bisnisnya menjadi tiga pilar bisnis yaitu *Business Process Outsourcing/ Knowledge Process Outsourcing* (BPO/KPO), *Directory & Advertising* dan *Printing & Publishing*.

Pada tahun 2012, Metra meningkatkan kepemilikan saham PT Infomedia Nusantara sehingga komposisi kepemilikan menjadi 51% dimiliki Metra dan 49% dimiliki Telkom. Pada tahun 2013, PT Infomedia Nusantara melakukan restrukturisasi perusahaan untuk fokus kepada *Business Process Management.* Saat ini PT Infomedia Nusantara memiliki tiga pilar bisnis yaitu *Business Process Outsourcing, Knowledge Process Outsourcing* dan IT *Operation.*

Sejalan dengan fokus utama PT Infomedia dalam manajemen proses bisnis, PT Infomedia Nusantara membagi portofolio bisnisnya menjadi sebagai berikut :

a. *Customer Relationship Management Services*
b. *Analytical Consulting Service*
c. *Service Operation Management*
d. *Enterprise Shared Service*

PT Infomedia memiliki visi "*To Be The Leading Player In Business Process Management In The Region*". Secara keseluruhan komitmen dari PT Infomedia Nusantara ialah memberikan solusi layanan informasi dan komunikasi yang sangat baik bagi pelanggan dan masyarakat di Indonesia. (http://infomedia.co.id/, diakses 8 Mei 2014)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Saat ini penggunaan *outsourcing* semakin berkembang, hal ini ditandai dengan banyaknya perusahaan yang menggunakan jasa *outsourcing*. Perkembangan bisnis tersebut membuat perusahaan penyedia jasa *outsourcing* saat ini bukan hanya sekedar menyalurkan tenaga kerja, melainkan juga menyediakan jasa solusi *business process outsourcing* (BPO). Menurut Eddy Kurnia BPO adalah pendelegasian beberapa bagian proses usaha yang bukan merupakan *core business* utama perusahaan kepada pihak lain dan dinilai tepat untuk diimplementasikan karena dapat mengurangi biaya, menghemat budget dan yang paling penting adalah perusahaan dapat menjadi lebih fokus pada *core business* (Djuanda, 2013).

PT Infomedia Nusantara merupakan perusahaan yang berfokus utama pada manajemen proses bisnis *outsourcing* dengan bisnis *contact center* yang merupakan salah satu bagian dari BPO dan merupakan fokus bisnis yang sejak lama ditekuni oleh PT Infomedia Nusantara. Bisnis *contact center* merupakan salah satu potensi bisnis yang akan semakin tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang, hal ini didukung dengan pernyataan Andi Nugroho Ketua Asosiasi *Contact Center* Indonesia dalam media viva (Aristman, 2013) yang berpendapat sebagai berikut :

> "Meningkatnya pertumbuhan industri telekomunikasi, perbankan dan jasa keuangan di Indonesia mendorong meningkatnya pertumbuhan *jasa contact center*. Tahun lalu tercatat sebanyak 120 ribu agen *contact center* di Indonesia dengan kapitalisasi pasar mencapai sekitar US$ 450 juta.Setiap tahun kita perkirakan bisa tumbuh sebesar 20-25%".

Dengan besarnya peluang bisnis di bidang tersebut membuat persaingan di bisnis ini semakin ketat dalam berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Salah satu perusahaan *contact center* yang bersaing dengan PT Infomedia Nusantara ialah PT Teleperformance dan PT Aplikasinusa Lintasarta, sedangkan yang lainnya ialah pemain-pemain kecil. Berdasarkan tingginya persaingan tersebut, mendorong PT Infomedia Nusantara untuk tetap bertahan dan tumbuh untuk tetap menjadi pemain besar di bisnis ini dengan memberikan kinerja perusahaan yang baik (*good performance*). *Good corporate performance* dihasilkan dari fungsi sumber daya manusia yang efektif dan dengan pengelolaan penilaian kinerja yang teratur sehingga akan berimbas kepada kinerja finansial perusahaan yang lebih baik (Cook & Crossman, 2004).

Salah satu cara yang dilakukan PT Infomedia nusantara dalam mengoptimalkan sumber daya manusianya untuk memberikan kinerja perusahaan menjadi lebih baik adalah melalui penerapan penilaian kinerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu penulis melakukan observasi awal melalui wawancara kepada bagian *human resource development, policy & system* di PT Infomedia Nusantara pada tanggal 21 April 2014 jam 10:27 mengenai sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara.

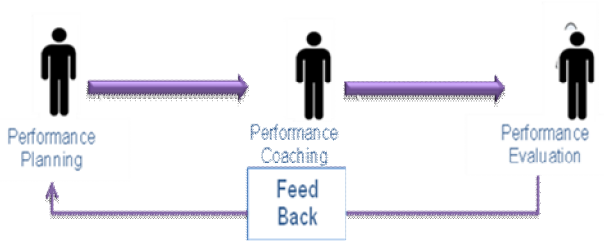
Penerapan penilaian kinerja PT Infomedia Nusantara diatur dalam SKD No.00197/KPTS/00010108/11 tentang sistem manajemen performansi karyawan. Tujuan dari sistem manajemen performansi karyawan ialah :

a. Sebagai alat yang berguna untuk mengevaluasi kerja dari karyawan dan memotivasi karyawan.
b. Sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.
c. Penilaian kerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan padanya.
d. Untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperkuat kinerja setiap anggota.

Sistem manajemen performansi karyawan (*performance management system*-PMS) ialah sistem pengelolaan kinerja individu yang dilakukan melalui siklus manajemen kinerja terdiri dari *planning, coaching,* dan *evaluation*. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.1

Gambar 1.1

***Performance Management System* di PT Infomedia Nusantara**



Sumber: Data perusahaan PT Infomedia Nusantara (Desember, 2013)

Dari data di atas dapat dilihat sistem penilaian kinerja di mulai dari tahap *performance planning* (PP) yaitu setiap karyawan menetapkan target/sasaran kerja dalam suatu periode tertentu, lalu tahap berikutnya *performance coaching* (PC) dimana sepanjang periode kinerja, atasan dan bawahan dapat melakukan review kinerja atas PP yang telah ditetapkan untuk memastikan kembali agar target kinerja dapat tercapai. Tahap terakhir di tahap *performance evaluation* (PE) yaitu setelah periode kinerja berakhir, maka pencapaian kinerja setiap karyawan diukur sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati.

Berdasarkan tujuan sistem manajemen performansi karyawan yang ada di PT Infomedia Nusantara, dapat diketahui bahwa salah satu tujuan sistem manajemen performansi karyawan dibuat untuk mengevaluasi kerja karyawan dan meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan. Namun sampai saat ini pelaksanaan *performance management system* (PMS) masih belum dilaksanakan dengan siklus dan proses yang tepat karena *performance planning* (PP) dan *performance evaluation* (PE) yang seharusnya dikerjakan secara bertahap sesuai dengan periode masing-masing, sebaliknya dikerjakan secara bersamaan. Sehingga menyebabkan siklus PMS yang ada saat ini belum efektif karena PMS belum dapat menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Maka yang terjadi ialah PMS hanya dianggap sebagai suatu

pelaksanaan kebijakan perusahaan yang harus dilaksanakan bagi karyawan maupun pihak manajemen tanpa memperhatikan esensi dari tujuan PMS tersebut.

Selain itu pada implementasi PMS, proses *performance coaching* dan *counseling* (PC) belum dapat berjalan secara efektif karena *feedback* yang bias dan PMS belum sepenuhnya digunakan sebagai alat pendukung pengembangan karyawan (*training*, mutasi, promosi) sehingga hal tersebut terkait dengan belum adanya sistem balas jasa yang adil berdasarkan hasil dari PMS.

Adapun tujuan dari PMS di PT Infomedia Nusantara juga sebagai alat yang berguna untuk memotivasi karyawan. Menurut Robbins (2001:486): " *To maximize motivation, people need to perceive that the effort they exert leads to favorable performance evaluation and that the favorable evaluation lead to the rewards they value*". Untuk memaksimalkan motivasi, karyawan perlu memahami bahwa perusahaan berupaya untuk membuat penilaian kinerja ke arah yang lebih baik dan dari evaluasi tersebut akan diberikan imbalan dari perusahaan sesuai dengan nilai seorang karyawan.

Hal ini didukung dengan pernyataan Kuvaas (2007) yaitu keberhasilan sistem penilaian kinerja ialah sebagai mekanisme untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Dengan mengembangkan sistem penilaian kinerja, hal ini menjadi upaya untuk memperkaya sikap, pengalaman, dan *skill* untuk meningkatkan efektivitas karyawan dan berpotensi untuk memotivasi karyawan. Oleh karena itu fungsi penilaian kinerja yang efektif seharusnya bisa memperbesar motivasi karyawan, karena dengan tingginya motivasi karyawan akan berpengaruh pada kinerja yang dicapai perusahaan sebaliknya akan berisiko pada perusahaan jika karyawannya tidak memiliki motivasi dalam bekerja karena meningkatkan motivasi karyawan bukanlah hal yang mudah, memotivasi karyawan merupakan salah satu tantangan yang paling sulit dihadapi perusahaan dikarenakan tiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda dalam bekerja (Usmara, 2006:11).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa penyempurnaan terhadap penggunaan sistem penilaian kinerja yang efektif terkait dengan tujuannya untuk memberikan motivasi kepada karyawan akan mendukung PT Infomedia Nusantara agar sistem penilaian kinerja tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN KANTOR PUSAT PT INFOMEDIA NUSANTARA DI JAKARTA".**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di halaman sebelumnya, penulis mengidentifikasikan masalah yang disajikan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta?
2. Bagaimana motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta?
3. Seberapa besar pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta
2. Untuk mengetahui motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini merupakan sebuah *opportunity* bagi penulis untuk menyumbang aplikasi teori-teori dalam ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya teori yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan motivasi. Selain itu agar penulis dapat membandingkan dan menguji hipotesis antara teori yang ada dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dan dapat menjadi tambahan informasi

bagi pihak lain yang ingin mengetahui dan memperdalam masalah penilaian kinerja untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, berdasarkan bukti empirik untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi sehingga dapat memberikan rekomendasi bagi PT Infomedia Nusantara agar dapat mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir, penulis lakukan agar proses penyusunan thesis dapat berjalan tepat waktu dan sesuai dengan sistematika yang benar. Penulis akan menguraikan berdasarkan pembabakan yang akan dijelaskan pada bahasan berikut ini.

BAB I PENDAHULUAN

Bab I merupakan bab Pendahuluan yang berisi: Latar Belakang Masalah di mana menjelaskan latar belakang mengapa dilakukannya penelitian ini, Rumusan Masalah yang menjelaskan masalah-masalah yang timbul dan akan dilakukan penelitian, Maksud dan Tujuan Penelitian yang menjelaskan tujuan-tujuan dilakukannya penelitian ini, Kegunaan Penelitian yang menjelaskan manfaat yang akan diperoleh dari penelitian, serta Sistematika Penulisan Tugas Akhir yang menjelaskan rencana sistematis dari penyusunan tesis.

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab II meliputi Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran, Hipotesis dan Penelitian terdahulu. Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjabarkan teori-teori yang bersangkutan dengan variabel penelitaian baik variabel X maupun variabel Y. Selanjutnya, Kerangka Pemikiran merupakan suatu rancangan logika yang menjelaskan masing-masing variabel. Setelah penjabaran teori dan rancangan dari variabel penelitian, penulis membuat suatu Hipotesis mengenai keterhubungan-keterhubungan antar variabel penelitian.

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Bab III berisi Objek dan Metode Penelitian. Objek penelititan meliputi aktivitas atau unit yang menjadi topik penelitian, dimana di dalamnya akan dijabarkan kondisi empiris dari variabel panelitian. Metode penelitian meliputi Jenis Penelitian, Desain Penelitian, Cara Pengambilan Sampel, Teknik Pengumpulan Data, dan Rencana Analisis Data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV meliputi Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini menjelaskan hasil penelitian serta uraian pembahasan secara garis besar yang memuat; gambaran umum responden, deskripsi hasil penelitian, serta pembahasan dan analisis. Di dalamnya akan dibahas mengenai hasil analisis statistika beserta pembahasan keterangannya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V berisi Kesimpulan dan Saran dari hasil penelitian yang penulis peroleh dari hasil penelitian pada Bab IV.