

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam perusahaan. Hal ini dibutuhkan agar perusahaan dapat mengelola organisasinya secara optimal sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai aset paling penting dalam organisasi, sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak utama aktivitas organisasi baik sebagai operator, pemelihara, produsen atau desainer dari setiap sistem yang ada di organisasi (Aula et al., 2022). Sesuai dengan pengertiannya sumber daya manusia adalah kemampuan daya kognitif dan daya fisik yang dimiliki seseorang dan cara mereka bertindak dipengaruhi oleh genetika dan lingkungannya serta bekerja karena termotivasi oleh keinginannya untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut DJPB Kemenkeu sumber daya manusia dalam organisasi merupakan segala potensi yang dimiliki manusia dimana hal ini dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan pribadi individu maupun organisasi (Kemenkeu, 2018). Sumber daya manusia menjadi pemegang kendali maju atau mundurnya organisasi atas kinerja yang mereka hasilkan (Haeruddin et al., 2021). Perusahaan perlu mengevaluasi program mereka untuk memenuhi tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan hendaknya memberikan perhatian khusus pada karyawannya karena sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi kemajuan usaha (Andriani, 2021). Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adanya penilaian kinerja

karyawan memungkinkan perusahaan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas perusahaan dalam meningkatkan, menempatkan dan memotivasi pegawai dan juga berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya (Ardianto, 2010). Karyawan dan perusahaan saling diuntungkan dengan adanya proses penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja terdiri dari empat tahap: 1) Menetapkan standar kerja; 2) Mengevaluasi kinerja nyata karyawan dibandingkan dengan standar—biasanya memerlukan beberapa jenis evaluasi; 3) Memungkinkan karyawan untuk memperbaiki atau terus melakukan lebih baik daripada standar; dan 4) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan. (Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E. et al., 2022).

Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh manajemen yang memiliki wewenang untuk mengevaluasi pegawai, dan hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan untuk memberikan gambaran tentang kebutuhan yang diperlukan karyawan dan perusahaan di masa depan. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk dilakukan secara jujur dan objektif dengan tindakan lanjut, sehingga staf akan mendapat perhatian dari atasannya untuk membuat mereka lebih bersemangat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, ada tujuan penilaian kinerja; 1) Mengukur kinerja secara objektif dan adil; 2) Meningkatkan kinerja dengan menentukan tujuan pengembangan yang spesifik; dan 3) Mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan (Oktamia Anggraini Putri, 2022).

Penilaian kinerja yang efektif tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan promosi, pengembangan karir, pelatihan dan kompensasi. Umpan balik yang positif akan menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai hasil kerjanya dan dapat memberitahu hal yang perlu ditingkatkan. Organisasi yang baik akan berfokus pada sumber daya manusianya untuk menjalankan fungsinya dengan optimal,

terutama dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan, sebab setiap organisasi menghadapi berbagai tantangan internal yang tidak kalah penting dengan berbagai tantangan eksternal (Arifudin, 2020). Perusahaan dapat menggunakan penilaian kinerja untuk mengetahui bagaimana kinerja seorang karyawan sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, dan pertumbuhan seorang karyawan, dan ini berkontribusi pada pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Fara Damayanti et al., 2024).

Kinerja karyawan adalah tolak ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak karyawan memberi hasil kerja positif kepada organisasi (Umar & Norawati, 2022). Kinerja yang memuaskan dari karyawan tidak terjadi dengan sendirinya dan secara instan, namun diperlukan evaluasi secara berkelanjutan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kontribusi seorang pegawai terhadap perusahaan adalah kinerja mereka yang mencakup pelaksanaan rencana perusahaan oleh manajer dan pegawai (SDM) yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja ini mencakup kualitas dan kuantitas kerja, durasi kerja, kehadiran kerja dan sikap kooperatif. Kinerja menunjukkan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Kinerja yang baik menjadi kunci keberlangsungan perusahaan dan pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi. Peningkatan kinerja dapat dicapai melalui motivasi kerja yang efektif dan sistem penilaian yang objektif. Maka dari itu, manajer perlu menetapkan tujuan yang realistis dan terukur (Sugiono et al., 2021). Dalam bahasa Indonesia, "kinerja" berarti kesanggupan, penampilan dan prestasi. Namun, dalam pandangan Islam, prestasi adalah suatu cara bagi seseorang untuk mencapai kesuksesan. Jika karyawan bekerja dengan baik, perusahaan

akan lebih mudah mencapai target yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang unggul memainkan peran penting dalam keberlangsungan perusahaan manapun (Khaeruman et al., 2021). Menurut (Khaeruman et al., 2021) kinerja juga didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu tugas dan menyelesaikannya dengan mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan tanggung jawabnya. Berhasil atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu motivasi dan disiplin (Jufrizen, 2021).

Industri rokok merupakan salah satu sektor strategis di Indonesia yang memberikan kontribusi besar terhadap penerimaan negara. Hal ini terbukti melalui meningkatnya jumlah perokok dari tahun ke tahun. Berdasarkan data BPS, jumlah perokok di tahun 2023 sebesar 28,62% dan meningkat di tahun 2024 sebesar 28,99% (BPS, 2024). Selain itu menurut laporan *Global Audit Tobacco Survey* (GATS) Indonesia 2021 menyatakan bahwa 70,2 juta orang merupakan perokok aktif (WHO, 2024); (GATS, 2021). Meningkatnya jumlah perokok dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa industri rokok masih memiliki permintaan pasar yang tinggi. Kondisi ini menuntut perusahaan industri rokok untuk meningkatkan kapasitas dan efektivitas produksinya, termasuk PT Restu Adhitama JayaSentosa, sebuah perusahaan manufaktur yang keberhasilan operasionalnya sangat bergantung pada kualitas dan kuantitas produksi rokok serta kompetensi sumber daya manusianya dimana karyawan dituntut untuk memiliki kecakapan, ketangguhan dan kualitas tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu PT Restu Adhitama JayaSentosa adalah perusahaan yang mampu mempertahankan eksistensinya di tengah ketatnya persaingan industri rokok. Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia yang baik melalui sistem penilaian kinerja yang efektif dan peningkatan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam memastikan kinerja karyawan yang optimal.

Penelitian yang mengkaji pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti, namun hasil yang diperoleh menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif yang signifikan (Iftitakhul Baroroh et al., 2023); (Barus & Siregar, 2023); (Rachmanwan & Rifani, 2023), sementara yang lain justru menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Wiwi Winarsih & Mulya Karnama, 2023); (T. Agustin, 2020). (Barus & Siregar, 2023), (T. Agustin, 2020), (Iftitakhul Baroroh et al., 2023), (Rachmanwan & Rifani, 2023), (Wiwi Winarsih & Mulya Karnama, 2023).

Ketidakkonsistenan temuan penelitian diatas menunjukkan adanya indikasi variabel lain yang berperan dalam mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja. Salah satu variabel yang dapat menjembatani ketidakkonsistenan tersebut adalah variabel motivasi. Kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya motivasi dan lingkungan kerja. Menurut (Yolinza & Marlius, 2023), motivasi menentukan seberapa keras, dimana, dan berapa lama seseorang akan bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Ketika karyawan lebih termotivasi, mereka dapat lebih bersemangat dan berdedikasi dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wijiastuti et al., 2021). Maka dari itu perusahaan perlu melakukan strategi yang tepat dalam rangka mengetahui kualitas sumber daya manusia yang ada dengan memastikan karyawan masih memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dan bersinergi dalam perusahaan. Menurut (Saragih et al., 2020) proses psikologis yang dikenal sebagai motivasi kerja adalah proses yang menentukan (atau memberi energi) arah, intensitas, dan kegigihan tindakan dalam aliran pengalaman yang berkelanjutan yang mencirikan orang tersebut tentang dirinya sendiri sebagai karyawan. Untuk memastikan kinerja karyawan yang efektif, penting untuk tidak hanya mengevaluasi karyawan tetapi juga menjaga motivasi yang tinggi untuk melakukan pekerjaan mereka (Riza & Mutiarni, 2022). Berhasil atau

tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh beberapa hal salah satunya yaitu motivasi. Penelitian oleh (Hendri, 2023); (Kristiani et al., 2022) menyimpulkan bahwa karyawan yang diberi motivasi kerja oleh atasan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Dalam penelitian (Wiwi Winarsih & Mulya Karnama, 2023) penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain mengatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan (Abdillah et al., 2022); (Herbowo Sektiaji et al., 2021); (Kristiani et al., 2022). Namun penelitian lain mengatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan (Mahyuddin et al., 2023); (Fahmi, 2021).

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, terdapat inkonsistensi hasil terkait hubungan antara penilaian kinerja, kinerja dan motivasi. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu ditelusuri lebih lanjut. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian yang ada dengan menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan motivasi sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, maka hasil penelitian nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan serta menambah informasi, pemikiran, dan wawasan mengenai penilaian kinerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan kepada pihak lain yang berkepentingan. Selain itu sebagai bahan referensi dan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut, khususnya mengenai penilaian kinerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi PT. Restu Adhitama JayaSentosa dalam memberikan penilaian kinerja karyawan agar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan hasil yang diberikan oleh karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dan mengembangkan penelitian mengenai penilaian kinerja, kinerja dan motivasi kerja.