

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Masalah Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu negara bisa dikatakan sebagai masalah yang besar. Berkembang atau tidaknya suatu negara berada ditangan penduduk negara tersebut. Sebagai salah satu negara yang memiliki sumber daya yang besar, Indonesia memiliki potensi untuk menjadi negara maju. Potensi ini dapat dilihat dari data Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Data IPM merupakan salah satu data yang menjelaskan bagaimana penduduk bisa memperoleh pendapatan, kesehatan, pendidikan, dan lain sebagainya dari hasil pembangunan. IPM dibentuk dari tiga elemen dasar, yaitu: (a) umur panjang dan hidup sehat, (b) pengetahuan, (c) standar hidup layak. Data IPM ini berguna bagi pemerintah sebagai ukuran kinerja pemerintah, sebagai salah satu alokator Dana Alokasi Umum (DAU) dan sebagai indikator penting untuk mengukur keberhasilan dalam upaya membangun kualitas hidup masyarakat. Tujuan dari adanya IPM ini agar pemerintah dapat terus menciptakan lingkungan yang memungkinkan rakyat dapat menikmati umur panjang, sehat dan menjalankan kehidupan yang produktif. Menurut data statistik dari BPS (Badan Pusat Statistik), tingkat IPM di Indonesia mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Data IPM di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.1 yang mengalami kenaikan selama lima tahun terakhir.

**Tabel 1. 1 Indeks Pembangunan Manusia dengan Metode Baru**

Tahun	2014	2015	2016	2017
IPM (Indeks Pembangunan Manusia) Metode Baru	68.90	69.55	70.18	70.81

Sumber: Badan Pusat Statistik (16 April 2018)

Banyaknya jumlah masyarakat yang produktif, akan berguna sebagai penggerak roda perekonomian suatu negara. Pada kondisi ini perusahaan harus ikut berperan aktif untuk terus mengembangkan bisnisnya sehingga mampu untuk menyerap banyak SDM. SDM tersebut akan menjadi karyawan dalam perusahaan dimana memiliki bermacam-macam kebutuhan.

Menurut Teori Kebutuhan Maslow (Maslow, 2010), kebutuhan manusia terdiri dari lima level dimana kebutuhan paling dasar adalah kebutuhan fisiologis

(sandang, pangan, dan papan), kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan akan rasa cinta (rasa memiliki dan dimiliki), kebutuhan akan rasa dihargai, dan puncaknya adalah kebutuhan untuk bisa mengaktualisasi diri. Dalam dunia kerja, tingkat kebutuhan manusia sudah mencapai pada level puncaknya. Karyawan membutuhkan sarana untuk bisa mengembangkan kemampuannya dengan berbagai motivasi didalamnya, baik untuk kepuasan dirinya atau memang tuntutan hidup untuk bisa memenuhi kebutuhan secara finansial.

Pada Juli-Agustus 2017, *Jobstreet* melakukan survei tahunan yang dilakukan serentak di Indonesia, Hongkong, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand dan Vietnam dengan total responden sebanyak 35.513. Hasil survei menunjukkan 71 dari 100 dari karyawan Indonesia mengatakan faktor yang mempengaruhi kebahagiaan mereka saat bekerja antara lain: (a) lokasi kerja; (b) rekan kerja; dan (c) reputasi perusahaan. Tetapi ada temuan lainnya yang dilihat berdasarkan kriteria karyawan baru dengan usia 21-25 tahun merasa tidak bahagia dari segi gaji dan fasilitas. Permasalahan SDM ini sudah seharusnya lebih dicermati karena berpengaruh dalam kinerja manajerial dan juga berperan sebagai pendorong sumber daya lain yang ada di perusahaan. Manajerial perlu lebih lagi mencermati evaluasi kinerja yang selama ini digunakan agar hasil kinerja dapat dikontrol dengan baik. Tercapainya tujuan organisasi merupakan hasil atau prestasi yang diperoleh atas suatu performa yang dihasilkan dari kinerja karyawan.

Dampak dari pemberian gaji yang dirasa tidak sesuai dapat menimbulkan masalah yang sangat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Biasanya para pegawai/buruh melakukan aksi demo di jalan dan tindakan yang paling merugikan adalah mogok kerja massal. Kejadian seperti ini sudah menjadi kegiatan tahunan di Indonesia, terutama pada tanggal 1 Mei yang merupakan Hari Buruh/*May Day*. Hari Buruh sudah ada sejak tahun 1882, dan pertama kali dilakukan di New York, Amerika (IDN Times, 2018). Hari Buruh merupakan hari yang khusus ditetapkan untuk memperingati hasil kerja keras para buruh yang selama ini dipandang sebelah mata, kemudian terbentuklah serikat kerja yang bertugas memperjuangkan hak-hak mereka yang belum terpenuhi. Salah satu contohnya pada tanggal 1 Mei 2019 CNN Indonesia (CNN Indonesia, 2019) memberitakan bahwa para buruh dari berbagai organisasi melakukan aksi demo ini menuntut upah minimum dan penambahan

item didalam perhitungan Kebutuhan Hidup Layak (KHL) dan menghapus sistem pemagangan. Cara untuk menghindari terjadinya hal ini, perusahaan bisa melakukan tindakan preventif dengan memperhatikan motivasi kerja para karyawannya. Salah satu caranya terus memperbaharui sistem penggajian yang relevan dengan kondisi terkini. Disinilah peran bagian keuangan dan bagian akuntan dibutuhkan.

Sebagai salah satu cabang ilmu yang mempelajari tentang ekonomi, ruang lingkup akuntansi tidak hanya sebatas mempelajari tentang tata cara pelaporan keuangan saja tetapi akuntansi memiliki materi yang membahas tentang suatu sistem yang disebut Sistem Informasi Akuntansi (SIA). SIA adalah sistem yang menyediakan informasi akuntansi dan keuangan beserta informasi lainnya yang diperoleh dari proses rutin transaksi akuntansi. Kegunaan dari SIA adalah mendukung kegiatan operasional secara rutin, bisa menjadi pendukung dalam pengambilan keputusan, menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan dan pengendalian, dan untuk menerapkan pengendalian internal. Sistem ini terbagi menjadi beberapa siklus, salah satunya adalah siklus penggajian. Siklus penggajian merupakan aktivitas bisnis dan pemrosesan data yang berulang dan berkaitan dengan pengelolaan karyawan (Gregorius & Dadi, 2015). Dalam praktiknya dalam proses penggajian ada yang tidak memiliki struktur dan tolak ukur yang pasti dalam penentuan gaji. Hamali (2016) menyatakan bahwa salah satu kesulitan dalam melakukan penetapan upah adalah diperlukannya standar *output* untuk setiap pekerjaan, disinilah peran evaluasi kinerja dibutuhkan agar dapat memberikan patokan yang jelas terhadap hasil kinerja setiap karyawan.

Kompensasi, upah, gaji, dan sejenisnya bisa menjadi alat pancing yang paling efektif untuk memancing , karyawan. Maka adanya evaluasi kinerja ini bisa berperan sebagai salah satu tolak ukur untuk penetapan gaji yang objektif. Sinambela (2016) menyatakan bahwa kompensasi terdiri dari gaji dan upah yang merupakan definisi harga yang dibayarkan untuk sebagai salah satu bentuk balas jasa kepada seseorang yang telah bekerja. Perbedaan jumlah kompensasi dalam setiap pekerjaan/jabatan terjadi karena perbedaan dari struktur dasar kompensasi yang digunakan. Tujuan adanya perbedaan ini adalah untuk membujuk para karyawan untuk berganti pekerjaan, mendorong karyawan meningkatkan keterampilan, dan

secara tidak langsung membujuk karyawan agar mau menduduki posisi yang lebih bertanggung jawab. Sekilas perbedaan ini mencerminkan sulitnya suatu pekerjaan, tetapi pada kenyataannya tidak. Penilaian pekerjaan menjadi salah satu sarana untuk “merasionalkan” struktur pembayaran, hal ini bisa dijadikan alat yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menanggapi perbedaan pembayaran.

Menurut Wirawan (2009) evaluasi kinerja merupakan suatu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja karyawan yang dilakukan oleh atasan dan kemudian informasi tersebut didokumentasikan agar bisa berguna dalam pengambilan keputusan manajemen SDM. Mathis dan Jackson (2006) dalam Kustiadi dan Ikatrinasari (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Penilaian karyawan bisa dibilang efektif apabila meliputi dua hal, yaitu adanya seperangkat standar dan komunikasi informasi/*feedback*. Untuk menghasilkan *output* evaluasi kinerja yang baik, perlu adanya kesepakatan antara si penilai dan yang orang dinilai. Dalam bukunya *The Practice of Management* Drucker (1954) dalam Pfeiffer (1998) mengatakan bahwa tujuan dari organisasi memerlukan adanya persetujuan antara manajemen dengan karyawannya, sehingga proses mendelegasikan otorisasi menjadi lebih efektif karena karyawan sudah memahami serta ikut berkomitmen dalam pencapaian target yang sudah mereka setujui.

Menurut Rachman (2016) evaluasi kinerja dapat digolongkan menjadi empat jenis menurut pendekatannya, yaitu: (a)pendekatan sifat pribadi, (b)pendekatan hasil kerja, (c)pendekatan perbandingan, dan (d)pendekatan perilaku kerja. Metode evaluasi kinerja dengan pendekatan sifat pribadi, menilai karakteristik dari orang yang dinilai. Contoh evaluasi kinerja dari pendekatan ini adalah *Graphic Rating Scale*. Untuk pendekatan hasil kinerja, contohnya adalah *Management by Objective* (MBO). MBO menilai pencapaian target yang sudah disepakati bersama. Untuk evaluasi pendekatan perbandingan dilakukan dengan cara membandingkan kinerja antar karyawan, contohnya adalah *Comparison Method*. Pendekatan yang terakhir adalah pendekatan perilaku, salah satu contohnya adalah *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS), metode ini menggunakan indikator yang mencerminkan

perilaku dari suatu pekerjaan. Penjelasan mengenai kemampuan menyediakan *feedback* dan konseling, alokasi penghargaan dan kesempatan, minimasi biaya, serta kemampuan untuk menghindari kesalahan dari masing-masing metode dapat dilihat pada Lampiran A.

Pada penelitian ini subjek yang akan digunakan adalah salah satu perusahaan kuliner di Surabaya yang sudah cukup lama berdiri, sebut saja Restoran IBC. Restoran IBC telah memulai usahanya dengan membuka restoran IBC sejak tahun 1989 di Kota Cianjur, kemudian Bapak Hadi Putra selaku pendiri restoran IBC bergabung dengan beberapa rekannya dan membentuk Restoran IBC. Saat ini Restoran IBC sudah memiliki 22 cabang dengan total karyawan 1500 orang, dengan kondisi seperti ini Restoran IBC menggunakan sistem KPI (*Key Performance Indicator*) untuk menilai kinerja karyawannya. KPI ini meliputi cara kerja, pelaksanaan SOP (Standar Operasional Prosedur), kedisiplinan dalam waktu dan kerja, serta jumlah pelanggaran. *Form* KPI ini tidak memiliki skala pengukuran (skala/peringkat). Bapak Juanda selaku direktur operasional mengaku bahwa kendala dengan menggunakan sistem ini adalah kurangnya keakuratan laporan dan penilaian dari masing-masing divisi. Hasil penilaian kinerja didapat dari hasil observasi yang dilakukan oleh manajer cabang, hasil observasi ini dilaporkan pada direktur operasional, dan terakhir direktur operasional mengisi *form* KPI sebagai patokan penetapan gaji dan bonus tahunan; maka dari itu untuk mengatasi masalah tersebut peneliti mengusulkan metode BARS. Metode ini memiliki tingkat keakuratan paling tinggi dibandingkan dengan metode lain karena secara langsung mendeskripsikan perilaku yang dilakukan oleh karyawan dan secara langsung dapat melihat bagian mana yang membutuhkan peningkatan lebih lagi.

Penilaian kinerja metode BARS ini dihasilkan melalui proses diskusi untuk menentukan standar sebuah skala peringkat dengan contoh perilaku khusus (Dessler, 2013 dalam Evita., *et al* 2017). Diskusi ini dilakukan oleh kelompok/partisipasi dari internal perusahaan yang berkompeten evaluasi. Ada lima tahapan untuk menyusun BARS (Rarick & Baxter, 2001 dalam Suradiraja, 2015), yaitu: (a)membuat *critical incident*, (b)mengelompokan *critical incident* berdasarkan tingkat efektifitasnya, (c)mengembangkan dimensi kinerja, (d)mengalokasikan kembali kejadian, dan (e)membuat skala kejadian. Kelebihan

dari metode ini adalah ukuran yang digunakan lebih akurat, standar yang lebih jelas, ada *feedback*, dimensi yang independen, dan konsistensi. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengkombinasikan kelebihan dari metode naratif, *critical incident*, dan skala terukur (Dessler, 2013 dalam Pratiwi., *et al* 2016). Tantangan dalam membuat kertas kerja metode evaluasi kinerja BARS terletak pada proses mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi *critical incident* untuk setiap dimensi.

Seorang akuntan memang perlu memiliki pengetahuan yang lebih luas dan kemampuan yang lebih dari sebatas pembuatan laporan keuangan. Salah satu kemampuan seorang akuntan yang dibutuhkan adalah memiliki tanggung jawab sosial/*Corporate Social Responsibility* (CSR). Tanggung jawab ini dapat diterapkan melalui proses penentuan biaya, khususnya tingkat gaji. Melalui proses ini seorang akuntan harus memastikan bahwa tingkat gaji yang ditetapkan dapat menjamin kesejahteraan karyawan. Tanggung jawab inilah yang menjadikan peneliti tertarik untuk membahas **“Evaluasi Sistem Penggajian dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) Pada Restoran di Surabaya”**. Penelitian ini ingin memanfaatkan metode BARS untuk bisa dijadikan sebagai tolak ukur dalam penentuan gaji. Metode ini cocok untuk diimplementasikan pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa, karena keduanya menggunakan pendekatan perilaku. Perusahaan jasa memiliki banyak sumber daya yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan dan bertugas memberikan layanan, sehingga dalam pelayanannya diperlukan sikap atau perilaku yang baik dan ramah dari karyawannya. Metode ini mampu mendeskripsikan dengan baik bentuk kejadian-kejadian yang biasanya terjadi dalam suatu dimensi kerja.

## **1.2 Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penelitian ini mengevaluasi sistem penggajian dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh restoran IBC. Mengenai sistem penggajian, penelitian ini hanya membahas sebatas siklus/proses pengajiannya dan prosedur kenaikan gaji.

### **1.3 Fokus Penelitian**

Penelitian ini berfokus bagaimana sistem penggajian pada restoran IBC, namun karena input dari sistem penggajian adalah hasil dari sistem penilaian kinerja maka peneliti juga mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang selama ini berjalan. Berdasarkan permasalahan yang sudah dipaparkan, peneliti mengusulkan rancangan metode evaluasi kerja yang baru dengan menggunakan metode BARS dan melihat *feedback* evaluasi kinerja metode BARS bagi karyawan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan utama dari penelitian ini adalah membuat rancangan *form* penilaian kinerja untuk restoran IBC dengan metode BARS. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, proses penetapan gaji di restoran IBC bisa terukur dengan baik, sistem penilaian kinerja pada restoran IBC juga bisa menjadi lebih akurat, dan kertas kerja evaluasi dengan metode BARS ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk diterapkan dan dapat diterima oleh karyawan pada restoran IBC. Penelitian ini bertujuan pula untuk pengembangan metode BARS agar bisa lebih dikenal dan sering digunakan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memiliki manfaat bagi pembacanya maupun bagi perkembangan kajian bidang ilmu yang sama. Berikut manfaat yang hendak dibagikan melalui penelitian ini, yaitu:

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang dapat diperoleh melalui penelitian ini adalah dalam bidang Ilmu Akuntansi dan Manajemen Personalia. Untuk Ilmu Akuntansi penelitian ini diharapkan mampu menambah bukti empiris terkait bidang Audit Manajemen mengenai pentingnya penerapan sistem manajemen kinerja. Untuk ilmu Manajemen Personalia, penelitian ini diharapkan mampu menambah bukti empiris untuk model penilaian kinerja dengan metode BARS dan dapat memberikan gambaran secara umum mengenai proses penyusunannya.

### 1.5.2 Manfaat Empiris

Manfaat empiris yang dapat diperoleh dari penelitian ini bagi perusahaan, khususnya restoran IBC adalah (a) penelitian ini dapat menjadi saran dan masukan untuk memperbaiki sistem penggajian dan sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan, (b) menggunakan metode BARS sebagai bahan pertimbangan untuk metode penilaian kinerja dan sekaligus sebagai dasar penetapan gaji pada restoran IBC. Untuk perusahaan lain, diharapkan penelitian ini juga bisa memberikan gambaran dalam pembuatan *form* penilaian kinerja dengan metode BARS.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran terperinci untuk setiap bab. Sistematika penulisan dari penelitian ini sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab I berisi tentang latar belakang masalah yang dibahas dalam skripsi, batasan masalah, fokus penelitian yang akan diteliti, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang terdiri dari manfaat teoritis serta manfaat empiris dan sistematika penulisan.

#### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi landasan teori yang dijadikan dasar dan acuan dalam melakukan penelitian, kemudia penjelasan mengenai penelitian terdahulu, dan bagan alur berpikir. Landasan teori terdiri dari teori mengenai sumber daya manusia, sistem informasi akuntansi, siklus penggajian, evaluasi kinerja, dan BARS. BARS ini menjelaskan bagaimana membuat evaluasi kinerja lebih akurat, standar yang lebih jelas, ada *feedback*, dimensi yang independen, dan konsistensi.

#### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti seperti tempat penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data serta metode analisis data yang digunakan.

#### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum salah satu Restoran IBC di Surabaya. Bab ini juga membahas mengenai tahapan analisis data yang



terdiri dari: sistem penggajian dan sistem penilaian kinerja, merancang penilaian kinerja dengan metode BARS, dan melihat *feedback* tentang penilaian kinerja metode BARS dari sisi subjek penilaian, yaitu karyawan itu sendiri.

## BAB V KESIMPULAN

Bab ini membahas mengenai simpulan penelitian yang berisi mengenai kesimpulan hasil perancangan sistem penilaian dengan metode BARS pada restoran IBC di Surabaya. Dalam bab ini juga dibahas mengenai implikasi penelitian yang terdiri dari dua, yaitu implikasi teoritis dan implikasi empiris serta mengenai rekomendasi penelitian.