

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Suatu organisasi atau lembaga harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya, termasuk sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan asset utama yang besar pengaruhnya terhadap kemajuan organisasi. Seperti yang diketahui selama ini, organisasi lebih banyak menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia apabila dibandingkan dengan sumber daya ekonomi lainnya, karena dalam mengelola sumber daya manusia tidak bisa disamakan, dengan mesin, material, dan dana yang sifatnya hanya masalah teknis saja. Hal ini menjadi suatu masalah yang cukup rumit, sehingga organisasi mengalami kesulitan dalam menetapkan kebijakan terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya

mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan professional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan professional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

SDM merupakan bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam sebuah organisasi. SDM berperan sebagai komponen utama yang berfungsi sebagai pelaku aktif yang menjalankan organisasi. Tanpa adanya SDM yang baik maka pekerjaan organisasi jelas akan terganggu dan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal, dengan kata lain untuk dapat mendapatkan hasil yang baik maka SDM yang dibutuhkan oleh organisasi pun harus baik dan sesuai dengan *core competence* yang dibutuhkan. Maka dari itu peran SDM jelas sangat diperlukan guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Mengingat pegawai merupakan aset penting organisasi, maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sehingga tercapainya kinerja yang baik tersebut tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Hasil kerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja timbul bukan saja bersumber dari pendidikan formal, namun dalam praktek kerjanya dilapangan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah

ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manager tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi menghadapi krisis yang serius.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja para anggota juga erat kaitannya dengan cara bagaimana organisasi mengembangkan organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai mempertahankan keunggulan kompetitif. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya organisasi dalam suatu

organisasi mutlak diperlukan dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan termasuk instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Budaya organisasi merupakan pemegang peran penting dalam pencapaian target perusahaan. Budaya baru yang dikembangkan perusahaan telah ditetapkan PT. PLN (Persero) melalui pedoman perilaku (*code of conduct*)<sup>1</sup> menjelaskan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan hubungan terhadap rekan kerja. Di dalam buku yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT. PLN (Persero) tersebut juga sudah menerangkan Visi PT. PLN (Persero) yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani. Dari pengertian visi ini dapat dilihat adanya kebutuhan akan pengembangan potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, sehingga karyawan dapat membawa perusahaan terus berkembang juga unggul dalam bidangnya. Pengembangan potensi individu ini sangat bergantung

---

<sup>1</sup> PT. PLN (Persero), *Pedoman Perilaku (Code of Conduct)*, (Jakarta: PT. PLN (Persero), 2010), p. 10

kepada bagaimana perusahaan membentuk pengembangan karir pegawai, dan hal ini sangat berpengaruh pada budaya perusahaan. Didalam buku *code of conduct* tersebut juga dijelaskan nilai-nilai yang seharusnya menjadi menjadi dasar terbentuknya budaya perusahaan. Nilai-nilai tersebut antara lain saling percaya, integritas, peduli dan pembelajar. Jika nilai-nilai tersebut dapat diterapkan dengan baik dalam perusahaan maka pengembangan potensi individu tersebut akan menjadi lebih baik. Nilai saling percaya mendorong suasana kerja yang kondusif antara atasan dan bawahan. Nilai intergritas akan membawa kerjasama dalam suasana kompetisi yang baik. Sedangkan nilai kepedulian akan membawa semua karyawan, baik itu bawahan ataupun atasan untuk saling peduli. Dimana bawahan peduli akan rencana dan target yang dimiliki oleh atasan dan atasan juga peduli terhadap bawahan, antara lain terhadap pengembangan karir mereka. Nilai pembelajar merupakan nilai yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan potensi individu. Jika karyawan memiliki tingkat nilai pembelajar yang tinggi maka akan semakin mudah untuk meningkatkan kemampuan mereka. Tingkat nilai pembelajar ini juga sangat berpengaruh terhadap pengembangan karir mereka, dimana setiap karyawan akan menilai dan meningkatkan potensi dirinya sebelum menentukan rencana karir mereka.

Budaya yang ada di dalam buku *code of conduct* merupakan budaya dominan yang merupakan panduan perilaku dari para karyawan sehari-harinya. Budaya dominan artinya kepribadian organisasi secara keseluruhan yang membedakan PT. PLN (Persero) terhadap perusahaan lainnya. Budaya dominan ini akan dipengaruhi

oleh kultur-kultur lain yang tumbuh di dalam organisasi, yang secara spesifik ditumbuhkan oleh perbedaan geografis dimana unit-unit PT. PLN (Persero) berada.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan. Tidak ada pelaku bisnis dari sektor industri manapun yang menginginkan kinerja perusahaannya menurun termasuk PT. PLN (Persero).

Rendahnya kinerja pada pegawai tentu bukan hal yang dapat diabaikan oleh pimpinan perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan harus diketahui agar dapat dilakukan perbaikan pada kinerja pegawai.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja pada pegawai yaitu lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Lingkungan kerja fisik meliputi ruangan, suhu udara maupun kebisingan. Lingkungan kerja yang baik, aman, bersih, dan sehat akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Namun pada kenyataannya, banyak terjadi pada sebuah perusahaan yang memiliki ruangan kerja yang tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, akan berdampak pada kenyamanan kerja karyawan yang berakibat pada kinerja yang kurang baik. Suhu udara di ruang kerja menjadi penyebab karyawan merasa kurang nyaman karena ruangan hanya menggunakan *AC (Air Conditioning)* di beberapa sudut saja, maka temperatur menjadi

kurang sejuk karena di dalam ruangan terdapat puluhan karyawan. Letak perusahaan PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yang dekat dengan jalan raya juga menjadi salah satu penyebab tidak efektifnya komunikasi antar karyawan dikarenakan suara bising yang ditimbulkan oleh kendaraan sehingga berakibat pula pada kinerja karyawan.

Berdasarkan *survey* awal melalui wawancara dan pengamatan peneliti dengan karyawan bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi dan beberapa karyawan lainnya di PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, mengatakan bahwa kurang kondusifnya lingkungan kerja fisik dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Lingkungan kerja fisik PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang masih kurang kondusif.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pada pegawai yaitu kurangnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi suatu keadaan emosional menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan kepuasan kerja juga sering disebut sikap positif dan perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaan, gaji, bonus, rekan kerja dan hal-hal yang menyangkut dunia kerjanya. Orang akan merasa puas atau tidak puas bergantung pada ada tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

Berdasarkan *survey* awal melalui wawancara peneliti dengan SPV Sumber Daya Manusia dan Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, mengatakan bahwa ketidakpuasan yang berdampak pada kurang pedulinya karyawan

terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Ketidakpuasan tersebut bersumber dari perbedaan besarnya bonus yang diterima pada karyawan dengan karyawan lainnya yang berada pada bagian atau bidang yang sama. Menurut narasumber, hal tersebut terjadi dikarenakan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya tersebut terdapat perbedaan yang terletak pada kemampuan dan lama kerja yang dimiliki masing-masing karyawan. Bedanya besaran jumlah bonus tersebut sebenarnya wajar terjadi, hanya saja sifat dari manusia yang terkadang merasa tidak puas dengan apa yang diperolehnya dan selalu menginginkan apa yang orang lain dapatkan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pada pegawai yaitu kurangnya motivasi kerja. Motivasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karena untuk menghasilkan produk yang bermutu dengan hasil yang banyak dan baik, sebuah perusahaan memerlukan karyawan atau pekerja yang termotivasi agar lebih rajin lagi, memiliki hasrat keinginan dan semangat juang yang kokoh. Motivasi kerja bisa terjadi dari dalam diri pekerja itu sendiri, yaitu motivasi kerja terjadi karena semangat dan niat kerja yang ikhlas, dan bisa juga terjadi dari luar pekerja, yaitu suasana lingkungan kerja yang menyenangkan dan seorang manager bertanggung jawab menciptakan dan mengelola suasana kerja yang menyenangkan. Termasuk diantaranya adalah mengatur sistem kerja dan menciptakan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan *survey* awal melalui wawancara peneliti dengan SPV Sumber Daya Manusia PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, mengatakan bahwa kurangnya motivasi kerja karyawan berkaitan dengan faktor kepuasan kerja

karyawan. Akibat dari perbedaan bonus yang diterima sehingga membuat karyawan kurang peduli terhadap pekerjaan masing-masing karena karyawan kurang bergairah untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dan juga pernah terjadi pelimpahan pekerjaan pada siswa atau mahasiswa yang sedang magang. Kejadian tersebut mengakibatkan pada penurunan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) yang ditunjukkan dengan tidak tercapainya tujuan dan target yang sudah perusahaan tetapkan.

Faktor keempat yang mempengaruhi kinerja pada pegawai yaitu disiplin kerja. Disiplin ditempat kerja hanya semata-mata patuh dan taat terhadap sesuatu yang kasat mata, tetapi juga patuh dan taat terhadap sesuatu yang tidak kasat mata tetapi melibatkan komitmen, baik dengan diri sendiri ataupun komitmen dengan organisasi. Jika dikaitkan dengan tujuan organisasi, maka disiplin kerja pada dasarnya merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan aturan organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi. Hal ini berarti, terpenuhinya standar ukuran prestasi. Karena salah satu cara untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan meningkatkan disiplin diri.

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para karyawan organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang didalamnya mencakup adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan, adanya kepatuhan para pengikut dan adanya sanksi bagi pelanggar.

Faktor kelima yang mempengaruhi kinerja pada pegawai yaitu promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan yang diberikan perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh pegawai. Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih dulu tinggi. Sedangkan promosi jabatan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang ada 2 macam : 1. Mekanisme usulan dari user, 2. Evaluasi SDM, dan pada jabatan tertentu promosi jabatan menggunakan *feed proper test*.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap pegawai yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong pegawai bekerja lebih giat. Dengan adanya promosi jabatan, berarti perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan segala kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimilikinya dalam bekerja dan juga sebagai tantangan bagi pegawai untuk memegang tanggung jawab dan wewenang yang berbeda dari jabatan sebelumnya. Tetapi, pada kenyataannya kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan terkadang amat kurang. Hal ini tentunya dapat menurunkan semangat kerja pegawai dan akibatnya kinerja pegawai akan terus menurun.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Promosi Pegawai Periode 2015-2016**  
**PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang**

NO	NIP	TANGGAL MASUK PEGAWAI	TANGGAL	MASA KERJA	JABATAN SEBELUMNYA	JABATAN SAAT INI
1	7804002M	1/1/2004	6/1/2016	12	PLT DM MEKANISME NIAGA	Deputi Manajer Perencanaan Perusahaan
2	6585077M	3/25/1985	6/2/2016	31	ASMAN REN	Deputi Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan
3	8008237Z	6/1/2008	6/3/2016	8	ASMAN Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan	Deputi Manajer Teknologi Informasi
4	8409077Z	3/1/2009	6/4/2016	7	AS PENGEMBANGAN APLIKASI TI	Supervisor Layanan Database
5	6184209Z	11/2/1984	6/5/2016	31		Deputi Manajer Pengembangan SDM
6	8309060Z	3/1/2009	6/6/2016	7	SPV ORG & PENGENDALIAN TENAGA KERJA	Supervisor Pengelolaan Karir dan Kinerja Pegawai
7	6895063T	3/1/1995	6/7/2016	21	AS PENGEMBANGAN KOMPETENSI	Supervisor Pengelolaan Diklat dan Kompetensi
8	87111031Z	2/1/2011	6/8/2016	5	SPV SDM BULUNGAN	Supervisor Organisasi dan Pengendalian Tenaga Kerja
9	7394161M	3/30/1994	6/9/2016	22	SPV PENGELOLAAN ADMINISTRASI PEGAWAI	Deputi Manajer Administrasi SDM
10	8106291Z	1/1/2006	6/10/2016	10	AS HK	Supervisor Hubungan Industrial Dan Pengawasan Tenaga Kerja
11	7093234Z	8/25/1993	6/11/2016	22	SPV SDM KEBON JERUK	Supervisor Administrasi SDM
12	6691058M	3/30/1991	6/12/2016	25	AF ADMINISTRASI SDM	Supervisor Kesejahteraan Pegawai
13	7195016A	1/1/1995	6/13/2016	21	SPV PENGELOLAAN ASET DISTRIBUSI	PEJABAT PERENCANA PENGADAAN
14	6894002M	6/1/1994	6/14/2016	22	SII MANAJEMEN MUTU	PEJABAT PELAKSANA PENGADAAN

Faktor keenam yang mempengaruhi kinerja pada pegawai yaitu pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena kompensasi yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja yang secara langsung dapat berpengaruh pada peningkatan dan pemaksimalan kinerja pegawai dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai beban kerja juga dapat memberikan suasana kerja yang penuh semangat, bergairah, dan bertanggung jawab.

Apabila pegawai mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan beban kerjanya maka pegawai akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang optimal kepada perusahaan. Tetapi pada kenyataannya, banyak pegawai tidak dapat menunjukkan kinerja yang optimal karena perusahaan tidak memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung. Selain itu untuk uang lembur di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang sejak tahun 2000 ke bawah tidak ada karena sudah mencakup ke komponen gaji.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang merupakan salah satu unit dalam PT PLN (Persero), PT PLN (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) penyedia listrik satu-satunya di Indonesia.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh-kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani, serta melayani kebutuhan masyarakat akan energi listrik secara profesional, berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan

memperhatikan kemajuan perusahaan, anggota perusahaan dan pemegang saham, meningkatkan pendapatan dan citra perusahaan.

Dalam penjabaran tentang perusahaan kelas dunia adalah:

1. PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang diakui oleh pelanggan dan mitra kerja sebagai perusahaan yang mampu secara konsisten menyediakan kebutuhan tenaga listrik yang memenuhi standar manajemen organisasi yang bertaraf internasional dan bersifat universal.
2. PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mempunyai komitmen untuk meyakinkan pelanggan dan mitra kerja bahwa PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dalam melaksanakan proses bisnisnya sesuai dengan standar internasional manajemen mutu SNI ISO 9001:2008 dan selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

SMUK (Sistem Manajemen Unjuk Kerja) Online merupakan sistem yang berfungsi memantau kinerja para pegawai agar lebih terukur sehingga tercapai tujuan perusahaan dan optimalisasi SDM, dalam hal penerapan manajemen SDM Berbasis Kompetensi.

SMUK Online ini bertujuan, untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kompetensi dan kontribusinya, sekaligus menjadi pedoman untuk mengevaluasi unjuk kerja pegawai secara lebih transparan, terukur dan obyektif serta tepat waktu

dan berkeadilan sehingga perusahaan dapat memberikan kompensasi atau penghargaan yang sesuai unjuk kerja pegawai selama bekerja dalam kurun waktu satu semester.

Pelaksanaan penilaian unjuk kerja pegawai dengan sistem SMUK Online dilakukan beberapa tahapan diantaranya :

- Tahap perencanaan unjuk kerja pegawai
- Approval /pengesahan atasan
- Revisi perencanaan unjuk kerja
- Approval atasan terhadap revisi SMUK
- Pemilihan kandidat
- Penilaian multi sumber
- Input pencapaian sasaran individu
- Approval/Pengesahan atas pencapaian sasaran

Dalam SMUK Online tersebut, atasan dan staf masing-masing memiliki tugas. Adapun tugas atasan : menginput perencanaan unjuk kerja, approval unjuk kerja staf, merevisi SMUK bila ada, memilih kandidat, menjadi multi sumber, menginput pencapaian unjuk kerja, approval pencapaian SMUK staf. Sementara itu, tugas staf : menginput perencanaan unjuk kerja, approval perencanaan unjuk kerja staf, merevisi SMUK bila ada, memilih kandidat, menjadi multi sumber, menginput pencapaian unjuk kerja.

Penilaian kinerja dalam SMUK inipun lebih dikenal dengan sistem manajemen kinerja pegawai (SIM-KP), SIM-KP ini diatur di Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor 1504.K/DIR/2011.

Menurut Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor 1504.K/DIR/2011, pengukuran pencapaian kontrak sasaran kinerja pegawai merupakan hasil kompilasi atas hasil pengukuran pencapaian kinerja pegawai dan program pengembangan diri pegawai (Program PDP).

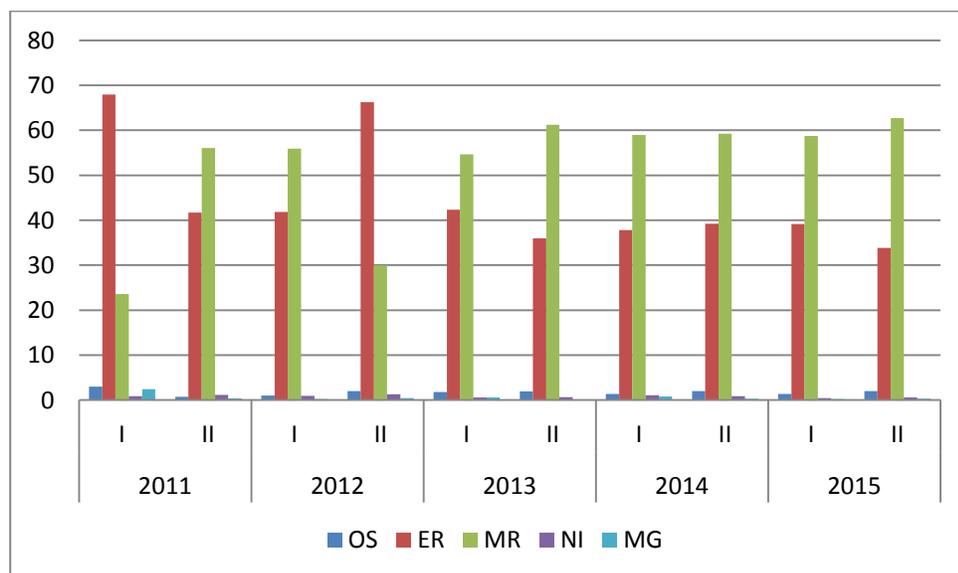
Berdasarkan data yang didapatkan peneliti di kantor Distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang pada bagian Pengembangan SDM, PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang berikut SMUK periode 2011 – 2015

**Tabel 1.2**  
**Tabel Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) Periode 2011-2015**  
**PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang**

Hasil pengukuran sasaran kinerja	2011		2012		2013		2014		2015	
	I (%)	II (%)								
OS ( <i>Outstanding</i> ) (>110%)	3.03	0.71	1.05	2.01	1.82	1.92	1.37	2.00	1.35	2.02
ER ( <i>Exceed Requirement</i> ) (90-110%)	67.93	41.68	41.82	66.25	42.35	35.97	37.79	39.22	38.18	33.81
MR ( <i>Meet Requirement</i> ) (70-90%)	23.58	56.05	55.94	29.92	54.63	61.24	58.97	59.25	58.73	62.71
NI ( <i>Need Improvement</i> ) (50-70%)	0.90	1.19	0.93	1.33	0.62	0.68	1.08	0.89	0.48	0.57
MG (<50%)	2.42	0.37	0.26	0.49	0.58	0.20	0.79	0.34	0.26	0.28

*Sumber : Bagian Pengembangan SDM PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang kantor Distribusi Tahun 2016*

Pada Hasil Tabel 1.1 diatas, hasil pengukuran sasaran kinerja terdiri dari Pencapaian Luar Biasa (*Outstanding*), Melampaui Harapan (*Exceed Requirement*), Memenuhi Persyaratan (*Meet Requirement*), Perlu Pengembangan (*Need Improvement*), Pencapaian Minimum (*Marginal*). Dengan melihat hasil pengukuran sasaran kinerja diatas, terlihat bahwa yang memenuhi syarat kinerja karyawan mengalami penurunan pada tahun 2012 semester 2 hingga semester 2 tahun 2013, akan terlihat lebih jelas ketika melihat grafik dari hasil pengukuran sasaran kinerja.



**Gambar 1.1**  
**Grafik Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) Periode 2011 – 2015**  
**Kantor Distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan**  
**Tangerang**

*Sumber : Bagian Pengembangan SDM Kantor Distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang kantor Distribusi Tahun 2016*

Setelah mengetahui hasil pengukuran sasaran kinerja pegawai, maka dilakukan pengukuran kompetensi Individu yang dapat dilakukan oleh atasan langsung sesuai tingkat budaya dan evaluasi implementasinya, hasil pengukuran ini akan menggambarkan prosentase pemenuhan Kompetensi Individu (KI) terhadap kebutuhan kompetensi jabatan (sumber: Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor 1504.K/DIR/2011.). Hasil Pengukuran Kompetensi Individu diberikan dalam uraian sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pengukuran Kompetensi Individu**

Rentang score Kompetensi Individu	Hasil Pengukuran Kompetensi Individu	Simbol
>110%	Kompetensi Sangat Istimewa	KOM-1
90-110%	Kompetensi Istimewa	KOM-2
90-70%	Kompetensi Rata-rata	KOM-3
<70%	Kompetensi Kurang Ditampilkan	KOM-4

*Sumber: Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor 1504.K/DIR/2011*

Setelah diketahui tentang hasil pengukuran pencapaian kontrak sasaran kinerja pegawai dan pengukuran kompetensi individu ditentukan dengan matriks sebagai berikut.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja**

Hasil Pengukuran Kompetensi Individu	Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja				
	MG	NI	MR	ER	OS
KOM-1				Sangat Potensial	Luar Biasa
KOM-2			Kandidat Potensial	Potensial	Sangat Optimal
KOM-3	Perlu			Optimal	

	Perhatian			
KOM-4	Sangat Perlu Perhatian	Perlu Penyesuaian		

*Sumber: Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor 1504.K/DIR/2011*

Jadi kesimpulannya terlihat dari hasil pengukuran pencapaian kontrak sasaran kinerja pegawai melalui SMUK dan pengukuran kompetensi individu dengan menggunakan matriks. Yaitu penurunan kinerja pada karyawan yang memenuhi syarat sehingga mengalami penurunan juga pada potensial yang tertanam pada diri karyawan.

Menurut Bobby Febriarto yang merupakan Kepala *Analyst* Kinerja SDM di bagian Pengembangan SDM kantor distribusi PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, beliau mengatakan bahwa setiap tahunnya PT PLN selalu mengalami penurunan dalam kinerja karyawan, namun setiap tahunnya ada yang mengalami penurunan secara signifikan atau penurunan hanya sedikit sekali.

Kehadiran juga bisa menjadi suatu acuan dalam pengukuran kinerja pada pegawai mengalami penurunan atau tidaknya, karena pada data diatas sudah dijelaskan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan yang dilihat pada SMUK, berikut adalah data ketidakhadiran karyawan pada tahun 2015 di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

**Tabel 1.5**  
**Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Bulan Januari-Desember 2015**

Bulan	Tingkat Absensi		
	Cuti	Izin	Sakit
Januari	84	55	19
Februari	50	16	35
Maret	42	5	42
April	39	3	36
Mei	69	1	36
Juni	54	1	26
Juli	196	2	42
Agustus	61	8	39
September	91	13	49
Oktober	56	6	38
November	46	6	35
Desember	94	13	38
<b>TOTAL</b>	882	129	435

*Sumber: Bagian SDMO kantor Distribusi PT PLN (Persero) DJRT 2015*

Hasil dari Tabel 1.4 menunjukkan tingginya ketidakhadiran karyawan kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Sehingga semakin menguatkan adanya permasalahan kinerja di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yaitu, kurang kondusifnya lingkungan kerja fisik, kurangnya motivasi kerja, kurangnya kepuasan kerja, rendahnya disiplin kerja, kurangnya promosi jabatan, kurangnya kompensasi. Dari hal-hal yang telah dikemukakan di atas banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada pegawai, sehingga peneliti tertarik

untuk melakukan penelitian mengenai masalah kinerja pada pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kurang kondusif lingkungan kerja fisik
2. Kurangnya kepuasan kerja karyawan
3. Motivasi kerja yang rendah
4. Rendahnya disiplin kerja
5. Kurangnya kesempatan promosi
6. Kurangnya Kompensasi

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, ternyata masalah kinerja pada karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Namun mengingat keterbatasan peneliti dalam waktu, biaya, dan tenaga maka masalah yang diteliti hanya dibatasi pada masalah “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada Pegawai”.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai?

2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pada pegawai pada PT PLN (PERSERO) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pada pegawai pada PT PLN (PERSERO) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang?

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa hasil dari penelitian yang diperoleh dapat bermanfaat bagi:

1. Peneliti

Menambah wawasan berpikir dan ilmu pengetahuan serta mengaplikasikan ilmu yang didapat selama duduk di perkuliahan.

2. Universitas Negeri Jakarta

- a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian yang dilakukan ini adalah agar hasil penelitian yang ada dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan di bidang ilmu manajemen, serta dapat menjadi bahan acuan dalam penelitian sejenis terutama di bidang manajemen.

- b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta

Dapat dijadikan tambahan dan bahan referensi yang bermanfaat dan relevan khususnya bagi mahasiswa Program Studi Pendidikan Ekonomi konsentrasi Pendidikan Administrasi Perkantoran.

2) Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi institusi yang mencetak profesional agar memberikan arahan yang benar kepada para peserta didiknya agar mampu menerapkan ilmunya dalam mempelajari bidang ilmu manajemen.

3) Bagi masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat dan *stakeholder* tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga masyarakat dan *stakeholder* yang berkepentingan dapat mengetahuinya dengan jelas.