

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja dalam suatu instansi atau perusahaan digunakan untuk menilai perilaku yang mengukur aktivitas dalam kinerja pegawai. Penilaian kinerja juga dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, tunjangan, promosi serta penempatan pada posisi yang sesuai serta mengetahui analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai. Bagi perusahaan pada saat ini, penilaian kinerja merupakan salah satu tugas manajer dan pimpinan yang penting bagi perusahaan karena merupakan tolak ukur produktivitas perusahaan. Akan tetapi diakui bahwa banyak kesulitan dalam melaksanakan penilaian kinerja yang dialami oleh suatu perusahaan, karena memang tidak mudah untuk menilai seorang pegawai secara akurat dan terperinci.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mempunyai pandangan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan potensi dan kekuatan-kekuatannya. Kemampuan-kemampuan manusia dapat ditambah atau dikembangkan, sehingga perusahaan mengusahakan suatu sistem penilaian yang berusaha mengenali, memperjelas, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi dan kemampuan-kemampuan para pegawainya.

PT. PLN kini sedang memperbaiki kinerja selama 5 tahun terakhir untuk menghapuskan citra negatif kepada masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan menghapuskan anggapan bahwa kinerja PLN sangat lamban dalam merespon permintaan pemasangan listrik dengan cara meningkatkan motif berprestasi dan kinerja para pegawainya.

PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung merupakan unit PT. PLN yang mempunyai beban kerja yang sangat tinggi. Hal ini dikarenakan unit kantor ini mengurus seluruh pasokan listrik di daerah Jawa

Barat dan Banten se-area Bandung yang merupakan sentra terpadat untuk populasi penduduknya. Di kutip dalam situs resmi PLN yaitu [http://www.antarajawabarat.com/lihat/berita/41013/pln-djbb-kembangkan mikrohidro-dan-biogas](http://www.antarajawabarat.com/lihat/berita/41013/pln-djbb-kembangkan-mikrohidro-dan-biogas) menyatakan bahwa PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung mengembangkan penggunaan energi terbaru mikrohidro dan biogas bagi masyarakat di pelosok wilayah Jawa Barat dan Banten khususnya area Bandung. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten area Bandung harus terus ditingkatkan dan dikelola dengan baik oleh perusahaan. Karena dengan mempunyai kinerja pegawai yang rendah hal ini akan mengindikasikan keterhambatan pelayanan pemasokan listrik bagi masyarakat di sekitar Jawa Barat dan Banten area Bandung.

Namun pada kenyataannya, PT. PLN Distribusi Jawa Barat Area Bandung belum bisa memberikan pelayanan dan berkinerja terbaik bagi kalangan. Berdasarkan data dan hasil wawancara yang telah dilakukan di bagian HRD, menunjukkan bahwa adanya indikasi kinerja yang belum optimal. Pegawai melakukan pekerjaan dengan seadanya dan tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini jika dibiarkan terus-menerus, maka akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Adapun kinerja dari pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat Area Bandung di ukur dari 5 indikator yaitu, Penugasan Peran Jabatan (*In-Role Assigment*), Penugasan Luar Peran Jabatan (*Extra-Role Assigment*), Pendidikan dan Pelatihan, Pengelolaan Pengetahuan (Berbagi Pengetahuan, Komunitas Praktisi, Pendokumentasian Pengetahuan), dan Program Terobosan (*Breakthrough Assigment*). Selain 5 indikator yang telah disebutkan ada penilaian kompetensi yang terdiri dari kompetensi utama, kompetensi peran dan kompetensi bidang.

Tabel 1.1
Data Pelayanan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten
(Area Bandung) Periode 2011-2013

Tahun	Jumlah Pelanggan	Target Gangguan Pelanggan	Gangguan Pelanggan	Presentasi Gangguan	Analisis Presentasi Gangguan
2013	64142	0%	8626	13.44%	0.48%
2012	62371	0%	8087	12.96%	0.32%
2011	60013	0%	7589	12.64%	-

Sumber: Bagian Pelayanan PT. PLN Persero Area Bandung, 2014

Berdasarkan data dari tabel 1.1 di atas, memberikan informasi bahwa pada tahun 2011 dengan jumlah pelanggan 60013 menargetkan 0% untuk gangguan pelanggan tetapi pada kenyataannya terjadi gangguan pelanggan sebanyak 7589 atau 12.64%. Pada tahun 2012 meningkat lagi dari jumlah pelanggan 62371 yang menargetkan 0% untuk gangguan pelanggan namun pada kenyataannya terjadi gangguan pelanggan sebanyak 8087 atau 12.96%. Sedangkan pada tahun 2013 lebih meningkat lagi gangguan yang terjadi yaitu dari jumlah pelanggan 64142 terjadi gangguan pelanggan 8626 atau 13.44%.

Hasil analisis pada presentasi gangguan per tahun terus mengalami kenaikan. Dari tahun 2011 ke tahun 2010 naik sebesar 0.32% dan dari tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 0.48%. Hal ini mencerminkan bahwa pelayanan PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung kurang memberikan pelayanan terbaik.

Untuk mencapai suatu kinerja yang optimal tidaklah mudah bagi suatu pegawai karena terbentur masalah-masalah yang datang dari individu dan luar individu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Elly Staf HRD PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung, pengembangan karier di PT. PLN sangat ketat sesuai dengan tingkat kompetensi yang

dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sehingga untuk naik ke jenjang karier berikutnya atau istilahnya naik *grade* sangatlah tidak mudah.

Tabel 1.2
Tabel Persyaratan Kenaikan Grade Pada Level Kompetensi di PT. PLN

Perolehan Kriteria Talenta	Jumlah Perolehan Kriteria Talenta						
	Luar Biasa (LBS)	Sangat Optimal (SOP)	Optimal (OPT)	Potensial (POT)	Kandidat Potensial (KOP)	Perlu Penyesuaian (PPS)	Perlu Perhatian (PPE)
2	2	0	0	0	0	0	0
3	1	2	0	0	0	0	0
4	*	<4	0	0	0	0	0
5	*	*	<5	0	0	0	0
6	*	*	*	<6	0	0	0
7	*	*	*	*	<6	0	0
8	*	*	*	*	<8	0	0
9	*	*	*	*	*	<8	0
10	*	*	*	*	*	<10	0

Sumber: dari Biro SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (Area Bandung), 2014

Dari tabel di atas, menggambarkan bahwa jenjang karier yang berada di PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten area Bandung sudah terprogram dengan baik. Level kompetensi yang harus dipenuhi oleh pegawai harus melewati jenjang antara 2 sampai dengan 4 tahun masa kerja. Selain pelaksanaan sistem pengembangan karier yang terstruktur, faktor-faktor yang mempengaruhi motif berprestasi juga adalah salah satunya tentang disiplin kerja. Karena dengan adanya disiplin kerja pegawai dengan baik maka akan meningkatkan motif berprestasi pegawai tersebut.

Tabel 1.3
Data Keterlambatan Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (Area Bandung) 2009-2013

Tahun	2009	2010	2011	2012	2013
-------	------	------	------	------	------

Absensi Pegawai	4%	6%	5%	8%	12%
------------------------	----	----	----	----	-----

Sumber: diolah dari Biro SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (Area Bandung), 2014

Tabel di atas memberikan gambaran bahwa tingkat keterlambatan pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten area Bandung dari tahun 2009 sampai 2013 mengalami peningkatan. Hasil analisis dari tahun ke tahun mengalami peningkatan tingkat keterlambatan. Analisis tahun 2009 ke tahun 2010 naik sebesar 2%, dari tahun 2011 ke tahun 2012 naik 3% dan dari tahun 2012 ke tahun 2013 4%. Keterlambatan ini dikarenakan tingkat motif berprestasi pegawai rendah. Padahal seorang pegawai yang berkompeten harus memiliki motif berprestasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja. Menurut Mangkunegara (2005:68) mengungkapkan bahwa: “Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji.” Karena kinerja karyawan yang baik adalah kunci keunggulan bersaing.

Tabel 1.4
Data Jumlah Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (Area Bandung) 2009-2013

Tahun	Jumlah Pegawai												Rata-Rata Turnover per Tahun
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agus	Sept	Okt	Nop	Des	
2013	263	259	256	254	258	256	252	243	248	244	245	240	17 pegawai
2012	271	270	273	270	268	265	269	268	269	267	269	265	10 pegawai
2011	293	290	290	287	290	286	286	282	281	280	281	282	14 pegawai
2010	291	287	287	285	291	288	290	295	296	288	295	293	13 pegawai
2009	291	288	290	287	290	295	295	292	292	296	297	298	14 pegawai

Sumber: diolah dari Biro SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (Area Bandung), 2014

Dari data di atas menggambarkan bahwa tingkat *turnover* pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten tinggi karena pegawai yang keluar

masuk instansi dari tahun ke tahun tetap ada. Hal ini bisa di atasi dengan menanamkan pengembangan karier yang terstruktur kepada pegawai supaya loyalitas, kepuasan kerja dan produktivitas pegawainya menjadi tinggi sehingga kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi akan semakin tinggi pula. Dengan adanya sistem pengembangan karier yang terstruktur dari pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung, setidaknya tingkat perputaran pegawai akan dapat teratasi karena merasakan adanya kepuasan kerja di instansi tersebut.

Apabila PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten (Area Bandung) tidak menindaklanjuti secara tepat tingkat *turnover* pegawai yang tinggi, keterlambatan kerja dan motif berprestasi yang rendah maka hal ini akan berdampak pada kinerja pegawai dan produktivitas pegawai yang nantinya akan menurunkan pelayanan dan citra PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung. Sehingga salah satu upaya yang dilakukan adalah menerapkan sistem pengembangan karier yang terstruktur dengan baik dan disiplin kerja yang baik pula.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengembangan karier dan disiplin kerja pegawai terhadap motif berprestasi serta implikasinya terhadap kinerja. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja terhadap Motif Berprestasi serta Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Motif berprestasi banyak yang menjadi unsur penggerak yang dapat meningkatkannya. Adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkannya menurut Sagir yang dikutip oleh Bedjo Siswanto (2003:269) adalah “Prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan.” Namun, dalam penelitian ini, penulis hanya mengambil 2 faktor yang menjadi unsur penggerak

motif berprestasi yaitu pengembangan karier dan tanggung jawab yang didalamnya tercakup disiplin kerja.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat hasil akhir yang telah dicapai karyawan dengan cara meningkatkan motif berprestasi yang kemudian di transfer ke sumber daya manusia melalui pelaksanaan pengembangan karier dan disiplin kerja yang baik. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk mengupas masalah “Pengaruh Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja terhadap Motif Berprestasi serta Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.”

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pengembangan karier, disiplin kerja, motif berprestasi dan kinerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap motif berprestasi pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap motif berprestasi pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung?
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung?
6. Bagaimana pengaruh motif berprestasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauhmana pengembangan karier yang ada dan disiplin kerja berpengaruh pada

motif berprestasi dan kinerja pegawai sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan PLN.

1.3.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk memberikan gambaran tentang pengembangan karier, disiplin kerja, motif berprestasi, dan kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap motif berprestasi pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.
3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motif berprestasi pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.
5. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.
6. Untuk menganalisis pengaruh motif berprestasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis yaitu:

1. Dapat memperluas dan memperkaya upaya peningkatan kinerja dan motif berprestasi pegawai dengan cara pengembangan karier dan disiplin kerja.
2. Dapat menerapkan dan menggunakan konsep ilmu pengetahuan khususnya konsep pengembangan karier, disiplin kerja, motif berprestasi

dan kinerja pegawai yang diperoleh selama proses belajar mengajar berlangsung.

1.4.2 Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PLN yaitu:

1. Dapat menjadi masukan dan informasi bagi instansi yang diteliti dalam menerapkan teori pengembangan karier, disiplin kerja, motif berprestasi dan kinerja, sehingga mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi dinamika pertumbuhan dan perkembangan dunia pendidikan.
2. Melalui proses dan konsep pengembangan karier, disiplin kerja, motif berprestasi dan kinerja, diharapkan semua sumber daya manusia dalam organisasi lebih siap untuk mengikuti perkembangan lingkungan di luar organisasi.