

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten merupakan salah satu unit dalam PT PLN (Persero), PT PLN (Persero) merupakan suatu badan usaha milik negara (BUMN) penyedia listrik satu-satunya di Indonesia.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten 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 Jawa Barat dan Banten 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 Jawa Barat dan Banten untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mempunyai komitmen untuk meyakinkan pelanggan dan mitra kerja bahwa PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten 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 perencanaan unjuk kerja staf, merevisi SMUK bila ada, memilih kandidat, menjadi multi sumber, menginput pencapaian unjuk kerja, approva 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).

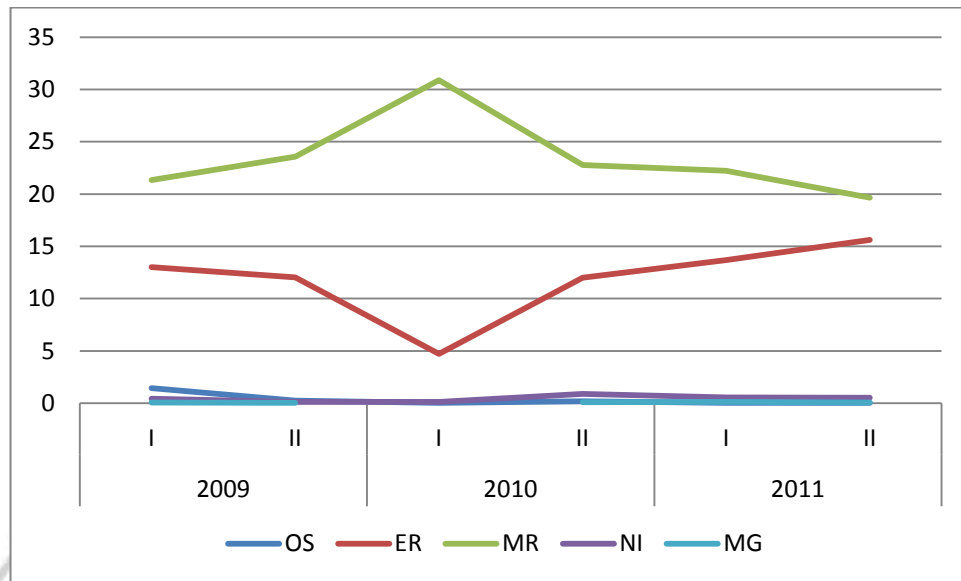
Berdasarkan data yang didapatkan peneliti di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten pada bagian Pengembangan SDM, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Berikut SMUK Periode 2009 – 2011.

Tabel 1.1  
**Tabel Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) Periode 2009 – 2011  
 PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten**

Hasil pengukuran sasaran kinerja	2009		2010		2011	
	I (%)	II (%)	I (%)	II (%)	I (%)	II (%)
OS( <i>outstanding</i> ) (> 110%)	1,45	0,24	0,02	0,18	0,03	0,02
ER( <i>Exceed Requirement</i> ) (90-110%)	13	12,04	4,7	11,99	13,68	15,61
MR ( <i>Meet Requirement</i> ) (70-90%)	21,33	23,56	<b>30,89</b>	<b>22,76</b>	<b>22,22</b>	<b>19,65</b>
NI ( <i>Need Improvement</i> ) (50-70%)	0,42	0,13	0,12	0,89	0,54	0,53
MG (<50%)	0,05	0,04	-	0,1	0,13	0,06

Sumber : Bagian Pengembangan SDM PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten kantor Distribusi Tahun 2012

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 2010 semester 1 hingga semester 2 tahun 2011, akan terlihat lebih jelas ketika melihat grafik dari hasil pengukuran sasaran kinerja.



**Gambar 1.1**  
**Grafik Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) Periode 2009 – 2011**  
**Kantor Distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten**

*Sumber : Bagian Pengembangan SDM Kantor Distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten kantor Distribusi Tahun 2012*

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 :

#### 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

Tabel 1.2

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

Mega Karina, 2013

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

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

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 Perhatian			Optimal	
KOM-4	Sangat Perlu Perhatian	Perlu Penyesuaian			

Tabel 1.3

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 Dony Rivaldi yang merupakan *Assistant Analyst* Kinerja SDM di bagian Pengembangan SDM kantor distribusi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, 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 karyawan mengalami penurunan atau tidaknya, karena pada data diatas sudah dijelaskan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan yang dilihat pada SMUK,

Mega Karina, 2013

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

berikut adalah data ketidakhadiran karyawan pada tahun 2011 di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

**Tabel 1.4**  
**Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Bulan Januari-Desember 2011**

Bulan	Tingkat Absensi		
	Cuti	Izin	Sakit
Januari	123	6	57
Februari	82	7	46
Maret	62	11	39
April	101	11	33
Mei	135	11	43
Juni	77	27	22
Juli	62	10	38
Agustus	82	10	29
September	163	6	35
Oktober	122	8	57
November	117	14	59
Desember	128	4	44
<b>TOTAL</b>	<b>1254</b>	<b>125</b>	<b>502</b>

*Sumber: Bagian SDMO kantor Distribusi PT PLN (Persero) DJBB, 2012*

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

Dalam permasalahan kinerja, banyak sekali solusi yang hadir. Namun, untuk perusahaan sekelas PLN ini akar dari permasalahan biasanya adalah komitmen.

PLN berada dalam perlindungan pemerintah sehingga terpantau oleh pemerintah, begitupun dengan karyawannya. Kita tahu jika seseorang menjadi karyawan pada sebuah perusahaan yang berada dibawah naungan pemerintah memiliki kesejahteraan yang tidak usah diragukan lagi. Perusahaan mendapatkan

**Mega Karina, 2013**

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

keuntungan atau kerugian itu tidak menjadikan karyawannya mengalami dampak secara langsung.

Oleh karena itu, jika dalam kesejahteraan karyawan yang sudah tidak usah diragukan lagi sekarang hanya tinggal bagaimana sikap atau perilaku yang diberikan karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya. Sikap atau perilaku itulah yang biasa disebut dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya berpatokan pada suatu kelayaitasan karyawan terhadap organisasinya, namun bagaimana karyawan merasa aman dan nyaman ketika menjadi bagian dalam organisasi yang diikuti.

Dalam faktor penentu keberhasilan suatu kinerja pada karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Mathis& Jackson,2011:122). Komitmen organisasi terdiri dari komitmen karyawan terhadap perusahaan dan komitmen perusahaan terhadap karyawan.

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi (Mathis& Jackson,2011,122). Menurut Mathis pun berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang – orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan diatas, maka penulis dalam menyusun makalah ini memilih judul : **“Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat”**



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, masalah yang akan diteliti di penelitian ini adalah :

1. Bagaimana komitmen organisasi di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Bagaimana kinerja karyawan di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten ?
3. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini adalah :

1. Ingin mengetahui komitmen organisasi di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
2. Ingin mengetahui kinerja karyawan di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Ingin mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di kantor distribusi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan serta manfaat atau kontribusi dalam keilmuan manajemen, khususnya ilmu manajemen sumber daya

manusia yang berkaitan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- Bagi akademis, dapat menjadi acuan atau bahan pembelajaran pada teori yang digunakan.
- Bagi Peneliti, dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah yang akan diteliti serta dapat mengaplikasikan teori yang dipelajari ketika perkuliahan berlangsung dalam kehidupan sehari-hari di sebuah perusahaan atau organisasi

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- Bagi Perusahaan, dapat dijadikan alternatif kebijakan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya
- Bagi Pihak lain, dapat menjadi suatu informasi, menambah pengetahuan sehingga menambahkan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.