

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu faktor penting untuk menentukan kualitas jasa adalah Sumber Daya Manusia. Setiap pegawai berkeinginan untuk mendapatkan performa yang baik. Ini dapat tercapai bila mereka secara jelas mengerti tugas yang dibebankan kepadanya, mengetahui pada tingkat yang mana performa mereka dapat diterima berdasarkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan dapat secara konsisten mendapatkan umpan balik atas penilaian prestasi kerja yang telah dilakukan. PT. PLN P3B RJBR sadar akan hal tersebut sehingga berusaha melakukan penilaian prestasi kerja dengan efektif agar dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Setiap perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaannya masing-masing. Salah satu caranya adalah dengan membenahi produktifitas kerja perusahaan. Dalam ilmu MSDM, ditemukan bahwa produktifitas yang tinggi dari individu dalam perusahaan tidak berdiri sendiri. Salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepuasan kerja.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203).

Menurut Hani Handoko (2008;194), departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah SDM lainnya. Berdasarkan data sekunder dari bagian personalia PT.PLN P3B RJBR terdapat beberapa permasalahan yang mengidentifikasi kepuasan kerja pegawai rendah, yaitu:

1. Tingkat absensi dan tingkat keterlambatan pegawai masih dianggap kurang dapat memenuhi harapan perusahaan. Terlihat dari grafik di berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai**  
**Bulan Januari-Desember 2009**

Bulan	Tingkat Absensi		
	Cuti	Izin	Sakit
Januari	1	2	3
Februari	4	0	2
Maret	7	7	4
April	6	4	2
Mei	5	8	6
Juni	7	2	0
Juli	7	3	9
Agustus	6	2	5
September	2	1	6
Oktober	8	4	9
Nopember	9	6	4
Desember	12	5	11

Sumber : Bagian SDM & ADM PT.PLN Region Jawa Barat, 2009

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Keterlambatan Pegawai**  
**Bulan Januari-Desember 2009**

Bulan	Tingkat Keterlambatan
Januari	1,43%
Februari	1,39%
Maret	1,67%
April	1,17%

<b>Mei</b>	1,41%
<b>Juni</b>	0,82%
<b>Juli</b>	1,65%
<b>Agustus</b>	1,82%
<b>September</b>	1,94%
<b>Oktober</b>	1,32%
<b>Nopember</b>	2,39%
<b>Desember</b>	2,76%

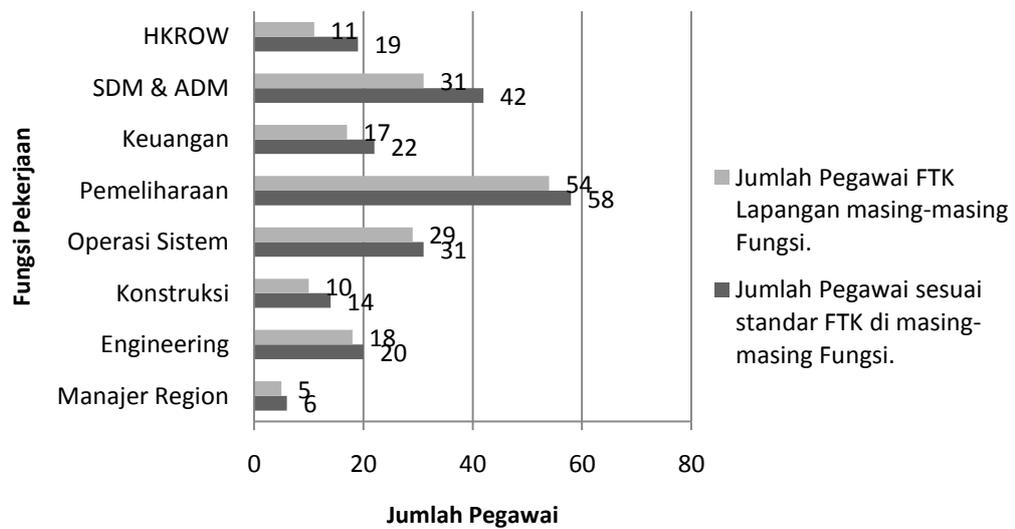
Sumber :Data Bagian SDM & ADM PT. PLN P3B Jawa Bali Region Jabar, 2009

Dari tabel data dan grafik diatas, terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai masih belum stabil. Tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai yang meningkat dalam periode Januari-Desember 2009 mencerminkan banyaknya jam kerja yang terbuang dengan percuma. Sehingga tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai pun memberi informasi yang cukup berarti mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai.

2. Perputaran tenaga kerja: Pekerjaan yang tidak sesuai atau menumpuk akibat ketidaksesuaian personil (Formasi Tenaga Kerja—FTK) dengan beban pekerjaan menjadi salah satu faktor ketidakpuasan pegawai. Standar FTK yang seharusnya dengan FTK di lapangan saat ini terdapat ketimpangan. Hal ini terjadi karena *turnover* pegawai yang tidak berimbang antara pegawai masuk dan pegawai keluar.

Menurut pegawai Bidang SDM dan Administrasi Sub. Bidang Administrasi SDM, ketimpangan ini berlangsung sejak tahun 1995 lalu. Namun sampai saat ini belum ada perhatian dari kantor PLN pusat yang berwenang dalam penerimaan pegawai baru. Berikut adalah data jumlah pegawai per fungsi pekerjaan.

**Gambar 1.1**  
**Data jumlah pegawai masing-masing fungsi pekerjaan**  
**(Formasi Tenaga Kerja-exist) Kondisi Per Desember 2009**



Sumber :Data Bagian SDM & ADM PT. PLN P3B Jawa Bali Region Jabar, 2009

Pengurangan jumlah pegawai pada PT. PLN (Persero) terjadi akibat pensiun ataupun mutasi. Namun disisi lain, hal ini tidak berimbang dengan perekrutan pegawai baru. Menurut salah satu pegawai Sub.Bidang ADM & SDM terungkap bahwa pada Sub.Bidang ADM & SDM, pekerjaan yang seharusnya ditangani oleh sebelas orang, kini ditangani oleh tujuh orang sehingga beban pegawai menjadi lebih banyak. Kondisi ini pun dirasakan serupa oleh bidang lainnya.

- Menurut wawancara terhadap 8 orang pegawai level dasar, 75% pegawai menyatakan bahwa banyak kemangkiran dalam jam kerja. Kasus yang

sering ditemukan, pegawai yang telah mengisi daftar hadir tidak berada di tempat pada jam kerja dengan alasan kepentingan pribadi. Hal tersebut menggambarkan semangat kerja pegawai yang rendah.

Berdasarkan kondisi yang dialami oleh pegawai PT.PLN P3B RJB saat ini tingkat kepuasan kerja pegawai PT. PLN P3B RJBR masih rendah. Usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja bukan suatu hal yang mudah karena setiap karyawan memiliki kemampuan dan harapan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja yang dimiliki seseorang akan mendorong orang tersebut ke arah pencapaian tujuan yang ingin dicapainya. Menurut Dale Yoder (Malayu.P.Hasibuan, 2007:90) ”bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam individu karyawan dapat diketahui.”

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi pegawai sebagai acuan dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan dan sebagai cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor SDM & ADM, Bapak Wayan, penilaian prestasi kerja dilaksanakan PT.PLN P3B RJBR 2 kali dalam 1 tahun, yaitu setiap tanggal 30 Juni dan 31 Desember. Pegawai level dasar mengisi angket penilaian kompetensi individu berupa *online form*.

Sedangkan supervisor mereka (penilai) mengisi angket penilaian sasaran kerja individu. Setelah angket terisi, data penilaian kompetensi individu

dikirimkan ke masing-masing supervisor untuk digabungkan dengan penilaian sasaran kerja individu. Kemudian supervisor melakukan pembobotan, sehingga muncul hasil penilaian prestasi kerja tersebut (25/06/2010).

Peneliti melakukan wawancara dengan sepuluh orang pegawai level dasar (dibawah supervisor) mengenai ketidakpuasan pegawai. Masalah-masalah yang diperoleh melalui wawancara menyangkut pelaksanaan penilaian kerja dapat diuraikan sebagai berikut :

1. 90% pegawai menyatakan sistem penilaian prestasi kerja tidak berjalan dengan efektif dan hasilnya seringkali tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan.
2. Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja individu, 30% pegawai menyatakan proses diskusi antara pegawai dan penilai (supervisor) mengenai sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku tidak terjadi secara menyeluruh. 50% pegawai merasa hasil penilaian prestasi kerja tidak adil serta sistem penilaian belum objektif dan transparan. Sedangkan 20% pegawai menyatakan kelemahan di dalam indikator penilaian prestasi kerja atau metode penilaian yang tidak sesuai dengan kriteria pekerjaan mereka.
3. Menurut Deputi Manajer SDM & ADM, Bapak Supriyono, hal yang menjadi permasalahan adalah lemahnya kemampuan sistem penilaian prestasi kerja dalam menggambarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Beliau mengharapkan sistem penilaian prestasi kerja dapat disesuaikan dengan metode yang tepat agar tercapai efektifitas dan kepuasan kerja (21/06/2010).

Melihat fenomena di atas, maka dapat dikatakan bahwa masalah-masalah yang menyangkut penilaian prestasi kerja perlu mendapatkan pengkajian yang lebih dalam. Kepuasan kerja pegawai terhadap sistem penilaian prestasi kerja yang ada memacu motivasi pegawai untuk terus berprestasi. Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan berhasil jika mampu mewujudkan kepuasan kerja dan berhasil mendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.

Faktor kepuasan kerja yang merupakan salah satu elemen dari sumber motivasi pegawai menjadi pertimbangan perusahaan ketika membuat suatu sistem penilaian kinerja. Atas dasar fakta yang telah dianalisis maka perlu dilaksanakan penelitian mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja yang diterapkan PT.PLN P3B RJBR terhadap kepuasan kerja atau dengan judul: **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT.PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat (RJB).”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

PT. PLN (Persero) memiliki jumlah karyawan banyak, sehingga menuntut perhatian tersendiri dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Produktivitas pegawai yang tinggi salah satu salah satunya dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan data yang peneliti dapat, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan ini adalah kepuasan kerja pegawai yang rendah. Terbukti dengan keluhan-keluhan pegawai akan kurangnya objektifitas, tingginya tingkat

keterlambatan, meningkatnya ketidakhadiran, tingginya tingkat *turn over* dan lain sebagainya.

Banyak hal yang dapat menjadi unsur penggerak kepuasan kerja, salah satunya ialah penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Terdapat beberapa permasalahan yang teridentifikasi dalam penilaian prestasi kerja pada PT.PLN P3B RJB antara lain banyak karyawan yang beranggapan penilaian prestasi kerja dianggap tidak objektif, unsur subjektifitas didominasi oleh atasan dan diduga memicu munculnya nilai akhir dari penilaian prestasi kerja yang kurang mencerminkan kondisi sebenarnya.

Penilaian prestasi kerja yang efektif akan menciptakan persepsi keadilan terhadap hasil penilaian yang pada akhirnya akan membuat karyawan puas. Karena karyawan menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak proporsional untuk hasil kerja mereka, karyawan akan merasa tidak puas. Kondisi kepuasan dan ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja di waktu yang akan datang. Sistem penilaian prestasi kerja dapat dikatakan berhasil jika sistem tersebut mampu mewujudkan kepuasan kerja dan berhasil mendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana gambaran penilaian prestasi kerja pada PT. PLN P3B RJB berdasarkan persepsi pegawainya.

2. Bagaimana kondisi kepuasan kerja pegawai pada PT. PLN P3B RJB berdasarkan persepsi pegawainya.
3. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT. PLN P3B RJB.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari :

1. Sistem penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. PLN P3B RJB.
2. Kondisi kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN P3B RJB.
3. Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN P3B RJB.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis.

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu MSDM, khususnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian diharapkan berguna dalam memberikan informasi tambahan pada PT. PLN P3B Region Jabar dalam mengambil keputusan, serta memberikan bahan masukan yang dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi pembuat kebijakan, mengenai hal-hal yang berkaitan dengan efektivitas

penilaian prestasi kerja yang dijalankan di perusahaan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai maupun masalah lain yang dihadapi oleh perusahaan.

