

BAB I

PENDAHULUAN

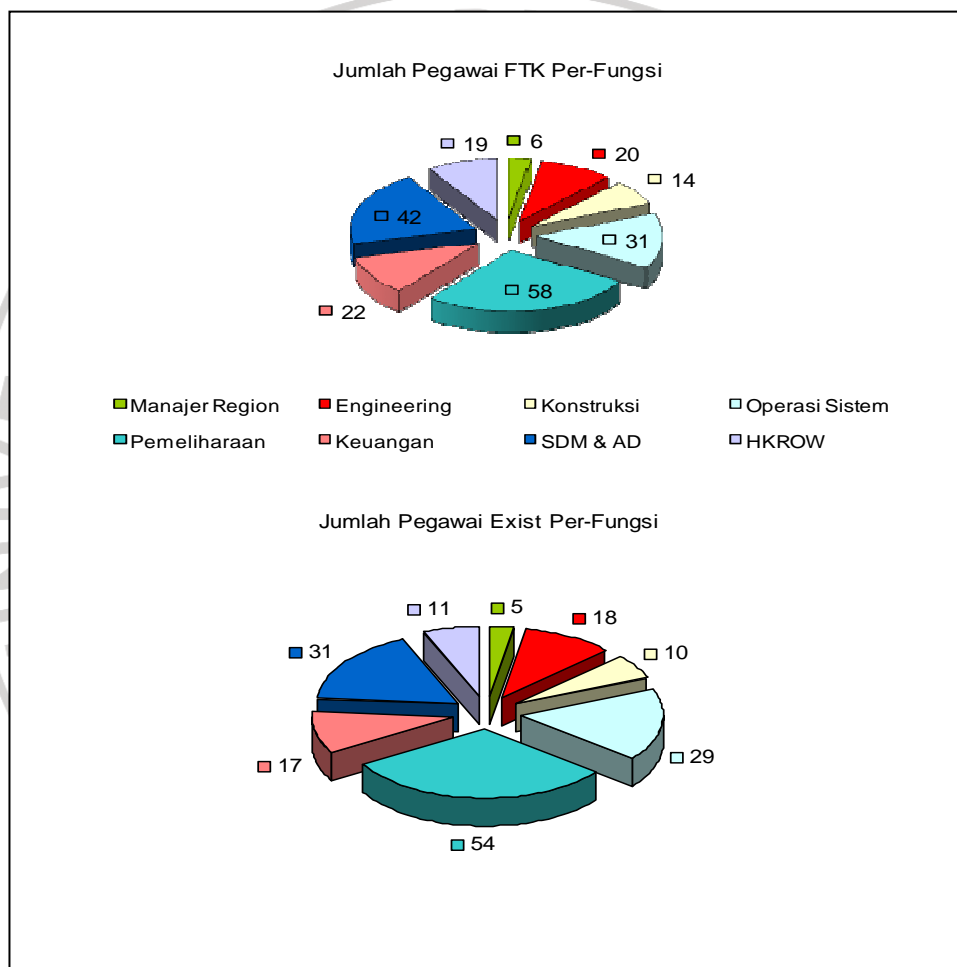
1.1 Latar Belakang Masalah

Pegawai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi sebagai sumber daya penggerak, pengguna dan pemberi manfaat bagi sumber daya lainnya memberi kontribusi besar dalam keberhasilan perusahaan. Perusahaan dengan modal besar, nama besar, dan sistem operasi yang sudah teruji keberhasilannya sekalipun akan mengalami hambatan dalam mempertahankan usaha jika mengabaikan aspek sumber daya manusia.

Agar pegawai dapat bekerja dengan baik, maksimal, dan mempunyai motivasi tinggi perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Salah satu penentu kepuasan kerja pegawai adalah faktor pekerjaan itu sendiri. Pegawai yang menganggap pekerjaannya membosankan, kurang menantang dan tidak membantu dirinya berkembang, tidak akan dapat berkonsentrasi penuh dalam bekerja sehingga apa yang mereka hasilkan menjadi tidak maksimal.

Pekerjaan yang tidak sesuai atau menumpuk dikarenakan ketidaksesuaian personil (Formasi Tenaga Kerja—FTK) dengan pekerjaan yang di tanggung pun menjadi salah satu faktor ketidakpuasan pegawai. FTK yang seharusnya dengan keadaan saat ini terdapat kejomblangan. Hal ini terjadi karena terjadinya *turnover* pegawai yang tidak berimbang antara pegawai masuk dan pegawai keluar.

Menurut pegawai Bidang SDM dan Administrasi Sub. Bidang Administrasi SDM, kejomblangan ini berlangsung dari 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 jenjang jabatan(FTK – exist).



Gambar 1.1-1

Data jumlah pegawai per-Fungsi (FTK-exist) Kondisi Per Desember 2008

Sumber : Dokumen data Sub. Bidang Administrasi SDM

Pengurangan jumlah pegawai pada PT. PLN (Persero) terjadi akibat pensiun ataupun mutasi. Namun disisi lain hal ini tidak berimbang dengan perekrutan pegawai baru.

Dari hasil perbincangan dengan salah satu pegawai Sub. Bidang Administrasi SDM terungkap bahwa pada Sub. Bidang Administrasi SDM saja pekerjaan yang seharusnya di *handle* oleh sebelas orang, kini di *handle* oleh tujuh orang sehingga terjadi penumpukan pekerjaan dan harus lembur setiap harinya. Kondisi ini pun dirasakan serupa oleh bidang lainnya.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah.

Adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman dan dari beberapa penelitian sebelumnya, biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya.

Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di

perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, kinerja pun akan meningkat.

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau *salary* merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas.

Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan.

Untuk lebih meyakini bahwa kesempatan berkembang merupakan faktor utama bagi kepuasan kerja karyawan, kita dapat membandingkan tingkat kepuasan karyawan baru dan karyawan lama di perusahaan. Karyawan baru cenderung mempunyai tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan karyawan yang masa kerjanya lebih lama.

Hal ini dikarenakan, biasanya karyawan baru mendapatkan perhatian lebih dari Manajemen, terutama dari atasannya langsung. Perhatian lebih ini dikarenakan sebagai karyawan baru, tentu pihak manajemen akan menjelaskan tanggung jawab dan tugas mereka. Sehingga terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini membuat mereka merasa diperhatikan dan bersemangat untuk bekerja. Bahkan tidak sedikit karyawan baru yang mendapatkan beberapa training untuk menunjang tugasnya di awal masa kerja.

Sementara itu, karyawan lama yang sudah bekerja dalam kurun waktu tertentu, akan merasakan kejenuhan. Mereka menginginkan adanya perubahan dan tantangan baru dalam pekerjaannya. Tantangan ini mencakup baik dari sisi besarnya tanggung jawab atau mungkin jenis pekerjaan. Ketika perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang, hal ini akan membuat mereka demotivasi, malas bekerja dan produktivitasnya turun. Apabila perasaan ini dirasakan oleh sebagian besar karyawan lama, bisa dibayangkan betapa rendahnya tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan dan bila dibiarkan perusahaan akan merugi.

Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para keryawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang diperlukan oleh pekerjaan saat ini. Para karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pengembangan, karier para individu juga mungkin berkembang dan mendapatkan focus yang baru atau berbeda. Kapabilitas penting yang sering kali merupakan focus dari pengembangan manajemen meliputi kepemimpinan, kemampuan untuk menangani perubahan, melatih dan menasihati, pembinaan, pengarahan dan bimbingan para bawahan, mengendalikan operasi dan memberikan umpan balik kinerja (Scott E. Seirbert dalam Mathis, 2006:350).

Masalah yang dihadapi oleh para pegawai perusahaan saat ini adalah kurang maksimalnya pelaksanaan tugas manajemen dalam melaksanakan CMC.

Proses pembinaan (*coaching*), pengarahan (*mentoring*) dan bimbingan (*counseling*) harus dilakukan agar pelaksanaan penilaian kepuasan kerja dapat berjalan dengan efektif.

Beberapa alasan mengapa CMC ini penting yaitu:

1. CMC merupakan criteria yang dinilai dalam Sistem Manajemen Kinerja Pegawai (SMKP), semakin tinggi jabatan seseorang, bobot CMC-nya semakin tinggi.
2. Efektivitas proses peran jabatan (*job role*) juga sangat tergantung kepada sejauh mana atasan memerankan CMC. Semakin baik CMC maka peran jabatan aka semakin optimal, demikian sebaliknya.
3. Pembelajaran akan tepat sasaran jika atasan mampu meng-*assess* (menilai) bawahan secara tepat, sehingga mampu memberikan rekomendasi dan persetujuan pelatihan apa saja yang perlu diikuti.

Menurut salah satu pejabat PLN, Diana Kartanegara menjelaskan bahwa CMC secara teori dan konsep belum banyak dipahami pejabat dilingkungan PT PLN (Persero), terbukti dari hasil *Employee Engagement Survey* (EES) yaitu survey keterlibatan dan kepuasan pegawai untuk masalah kepuasan dalam dukungan karir dan kepuasan bagaimana saya dikembangkan, kepuasan pegawai PT PLN (Persero) rata-rata dibawah 4, artinya belum merasa puas. Hal ini terjadi karena CMC belum dilaksanakan secara optimal. Kedepan diharapkan jika CMC ini benar-benar diterapkan secara optimal oleh para atasan, maka kinerja perusahaan dan kepuasan pegawai akan semakin meningkat.

Kegiatan CMC sebenarnya telah berjalan di lingkungan kerja, namun belum terpola secara sistematis. Menurut Direktur SDM dan Umum PLN, menyatakan bahwa pelatihan CMC ini sangat penting dalam kaitannya dengan penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi yang telah dicanangkan sejak tahun 2004.

Pembinaan *great competency* tidak lepas kaitannya dengan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang merupakan kewajiban setiap atasan.

Pelaksanaan CMC berdampak pada kenaikan peringkat (*grade*) pegawai yang menuntut adanya proses yang harus dilaksanakan oleh atasan melalui *coaching* dan *mentoring*. Apabila hal ini tidak dilaksanakan berarti si pegawai tidak bisa naik ke peringkat berikutnya.

Kegiatan CMC juga sangat terkait dengan kebutuhan pelatihan. Setiap individu tentunya memiliki kelemahan dan kebutuhan pelatihan yang berbeda-beda, dan untuk itulah atasan harus tahu kelemahan dan dan kekuatan setiap bawahannya.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling*—CMC terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat”

1.2 Identifikasi, Pembatasan dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi

Menurut salah satu pejabat PLN, Diana Kartanegara menjelaskan bahwa CMC secara teori dan konsep belum banyak dipahami pejabat dilingkungan PT PLN (Persero), terbukti dari hasil *Employee Engagement Survey* (EES) yaitu survey keterlibatan dan kepuasan pegawai untuk masalah kepuasan dalam dukungan karir dan kepuasan bagaimana saya dikembangkan, kepuasan pegawai PT PLN (Persero) rata-rata dibawah 4, artinya belum merasa puas. Hal ini terjadi karena CMC belum dilaksanakan secara optimal. Kedepan diharapkan jika CMC ini benar-benar diterapkan secara optimal oleh para atasan, maka kinerja perusahaan dan kepuasan pegawai akan semakin meningkat.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis mengidentifikasi beberapa indikator yang mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)
2. Penyelia (*Supervision*)
3. Teman sekerja (*Workers*),
4. Promosi (*Promotion*)
5. Gaji/Upah (*Pay*)

1.2.2 Rumusan dan Pembatasan

Setelah diidentifikasi, terdapat banyak indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu ruang lingkup permasalahan akan dibatasi dalam bentuk rumusan masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran pelaksanaan *Coaching* pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 2) Bagaimana gambaran pelaksanaan *Mentoring*, pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 3) Bagaimana gambaran pelaksanaan *Counseling* pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 4) Bagaimana gambaran tingkat Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 5) Seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Coaching* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 6) Seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Mentoring* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 7) Seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Counseling* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 8) Seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Coaching, Mentoring dan Counseling* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diadakan dengan tujuan sebagai berikut :

- 1 Untuk menganalisis apakah ada pengaruh Pelaksanaan *Coaching* terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
- 2 Untuk menganalisis apakah ada pengaruh Pelaksanaan *Mentoring* terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
- 3 Untuk menganalisis apakah ada pengaruh Pelaksanaan *Counseling* terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
- 4 Untuk menganalisis faktor manakah yang lebih berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
- 5 Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Coaching* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 6 Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Mentoring* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat.
- 7 Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Counseling* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?
- 8 Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh pelaksanaan *Coaching, Mentoring dan Counseling* terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat?

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang pelaksanaan *Coaching, Mentoring dan Counseling—CMC* pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat.
- b. Sebagai salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah yang sama atau terkait dimasa yang akan datang
- c. Sebagai sumbangan pemikiran yang akan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

2. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) P3B Jawa Bali Region Jawa Barat dalam membantu mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan CMC akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai.