

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia yang berkompeten dan dapat diandalkan adalah harapan bangsa dan kebutuhan suatu perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berpotensi, negara dan perusahaan pada khususnya tidak akan mampu bersaing pada zaman yang semakin canggih ini karena sumber daya manusia mampu meningkatkan daya saing dan menciptakan produktivitas perusahaan yang baik. Hal ini menyatakan bahwa sumber daya manusia yang handal bukan hanya diperlukan oleh perusahaan tetapi negara juga sangat membutuhkannya sebagai penguat daya saing dunia usaha di pasar global.

Indonesia pada khususnya masih memiliki daya saing yang lemah dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Hal ini dilihat dari *human development index* (indeks pembangunan manusia). Indeks pembangunan manusia adalah pengukuran perbandingan dari harapan hidup, melek huruf, pendidikan dan standar hidup untuk semua negara seluruh dunia. Indeks ini digunakan untuk mengklasifikasikan apakah sebuah negara adalah negara maju, negara berkembang atau negara terbelakang dan juga untuk mengukur pengaruh dari kebijakan ekonomi terhadap kualitas hidup.

Indikator yang digunakan dalam *human development indeks* meliputi 3 dimensi dasar pembangunan manusia yaitu panjang usia (*longevity*), pengetahuan (*knowledge*), dan standar hidup (*standard of living*) suatu bangsa. Secara teknis

ketiga dimensi ini dijabarkan menjadi beberapa indikator; yaitu kesehatan dan kependudukan, pendidikan, serta ekonomi.

Berdasarkan hal tersebut data yang diperoleh beberapa tahun terakhir peringkat *human development index* Indonesia menunjukkan:

Tabel 1.1
Peringkat *Human Development Index*
Beberapa Negara Asia Timur dan Asia Tenggara

Negara	1996	1998	2000	2004	2006	2008
Indonesia	102	122	109	111	119	107
Filipina	95	98	85	83	84	90
Thailand	52	59	52	76	77	78
Malaysia	53	60	53	59	63	63
Brunei	36	33	53	33	34	30
Singapura	34	28	25	25	25	25

Sumber : UNDP (*United Nations Development Programs*) tahun 2009

Data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa negara Indonesia memiliki posisi yang relatif berada pada posisi yang lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.1 mulai dari tahun 1996 – 2008 kondisi Indonesia berada pada peringkat paling tinggi dengan urutan peringkat diatas urutan 100. Ini menyatakan bahwa semakin tinggi peringkat *human development index* maka semakin rendah posisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh Indonesia. Oleh sebab itu, mau tidak mau perusahaan yang berada Indonesia harus memiliki sumber daya manusia yang handal untuk membawa Indonesia lebih bergerak maju dan dapat bersaing dengan negara-negara lain.

Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak perusahaan atau organisasi baik dalam dan luar negeri mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia sebagai langkah awal untuk meningkatkan

kinerja dan tujuan akhirnya adalah produktivitas yang tinggi, karena dengan produktivitas kerja yang tinggi, sumber daya manusia tersebut dapat memberikan *profit* (keuntungan) atau tercapainya *goals* (tujuan) perusahaan.

Manusia memang memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan kemajuan organisasi. Hal ini disebabkan karena manusia merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia tidak dapat disamakan dengan alat atau mesin pabrik karena para pekerja adalah manusia yang mempunyai kepribadian yang beraneka ragam yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten merupakan Badan Usaha Milik Negara penyedia listrik satu-satunya di Indonesia, yang memiliki tanggung jawab mengemban visi menjadi perusahaan yang diakui sebagai perusahaan kelas dunia, tumbuh berkembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani. Misinya sebagai perusahaan yang memiliki tanggung jawab besar memberikan pelayanan sebaik-baiknya pada masyarakat serta membangun, mengarahkan dan memusatkan kapabilitas perusahaan dalam membangun masa depan perusahaan yang lebih baik lagi. Tujuannya adalah membangun ekonomi, ketahanan nasional dan mempertinggi derajat masyarakat Indonesia sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam bidang perusahaan tenaga listrik.

Selain mewujudkan visi, misi dan tujuan-tujuan yang akan dicapai PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten tidak terlepas dari tantangan

yang akan dihadapinya. Tantangan tersebut adalah pertumbuhan kebutuhan listrik yang tinggi serta jumlah dan mutu sumber daya yang masih diperhatikan. Strategi yang dilakukan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten untuk membawa perusahaan berhasil dalam visi, misi dan tujuan yaitu usahanya, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, meningkatkan efesiensi operasi dan memperbaiki kinerja perusahaan melalui kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui pengelolaan pengetahuan dan transfer ilmu untuk memperluas daya pikir, kreatifitas dan inovasi.

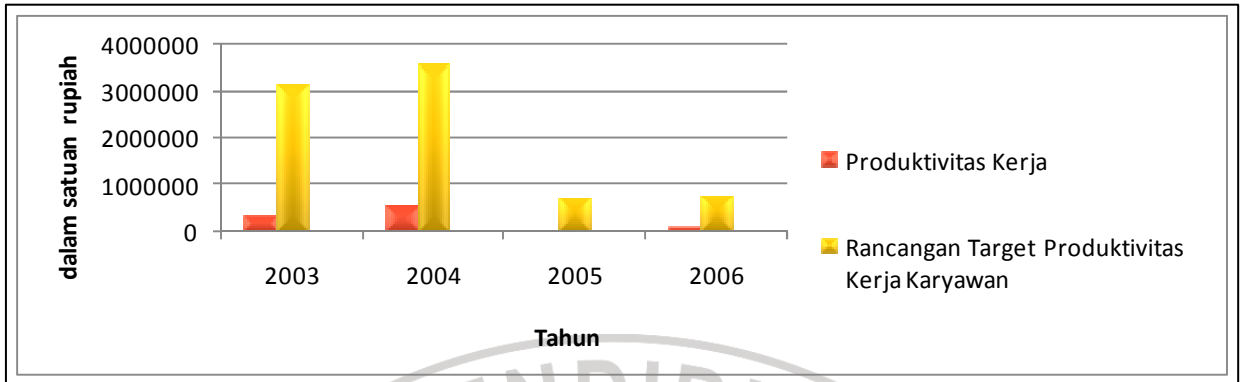
Berdasarkan data yang diperoleh terdapat berbagai masalah kinerja sehingga dari tahun ke tahun menunjukkan suatu peningkatan kinerja perusahaan yang kurang baik. Diduga penyebabnya adalah produktivitas kerja karyawan yang rendah. Data yang menggambarkan kondisi produktivitas kerja karyawan yang rendah terdapat dalam tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2
Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten (dalam satuan Rupiah)

Ukuran / Tahun	2003	2004	2005	2006
Pencapaian Produktivitas Karyawan	318.410	549.585	24.286	83.279
Target Produktivitas Karyawan yang harus dicapai	3.128.877	3.564.423	707.400	757.745

Sumber: Laporan keuangan dan RKAP PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, diolah

Untuk lebih jelas melihat kondisi meningkat atau menurunnya produktivitas kerja karyawan pada tabel diatas, maka disajikan dalam bentuk gambar 1.1 :



Sumber: Data Olahan dari Laporan Keuangan dan RKAP PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Gambar 1.1

Grafik Peningkatan dan Penurunan Produktivitas Kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Produktivitas kerja karyawan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Produktivitas kerja karyawan akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas kerja karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula *output* yang dihasilkan oleh karyawan untuk perusahaan. Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2003 produktivitas karyawan berada pada posisi Rp.318.410. Pencapaian produktivitas karyawan ini jauh sekali dari target perusahaan, terdapat selisih sekitar Rp. 2.810.467. Pada tahun 2004 tingkat produktivitas karyawan meningkat menjadi Rp. 549.585 per karyawan artinya setiap karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 549.585 untuk perusahaan, tetapi hal tersebut belum optimal mengacu kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang menargetkan produktivitas karyawan mencapai Rp. 3.564.423 per karyawan. Menurut laporan Laba (rugi) perusahaan, tahun 2005 merupakan tingkat produktivitas keuntungan terendah yang pernah dicapai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

selama 10 tahun terakhir, begitu juga dengan keadaan tahun 2006 dimana pencapaian perusahaan jauh dari Rencana Keuangan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah ditargetkan. Dilihat dari hal tersebut ditemukan beberapa hal yang dapat dijadikan suatu fenomena awal dalam masalah produktivitas kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Salah satu kebijakan yang merupakan langkah awal untuk meningkatkan produktivitas karyawan, PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten menerapkan *learning organization* didalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia organisasinya. *learning organization* adalah organisasi yang senantiasa memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diharapkan, dimana setiap individu dimotivasi untuk bersama-sama secara kolektif dan terus menerus belajar dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu didalamnya.

Cara yang dilakukan perusahaan untuk mulai menciptakan *learning organization* adalah terus-menerus membekali karyawannya dengan *up-date* ilmu pengetahuan melalui setiap kebijakan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK). Hal ini dilakukan untuk mewujudkan visinya sebagai perusahaan kelas dunia dengan bertumpu pada potensi insani.

Berdasarkan wawancara langsung dengan staf bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten diketahui bahwa minat setiap karyawan untuk mengikuti program pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) melalui program pelatihan dan uji

kompetensi mengalami penurunan. Kondisi yang menggambarkan keadaan dimana karyawan yang telah terdaftar namanya sebagai peserta pada setiap kegiatan pembelajaran yang dilakukan perusahaan tidak sesuai dengan daftar peserta yang telah dicalonkan sebelumnya. (Sumber: Hasil Wawancara, Senin 29 September 2008). Hal ini menyatakan bahwa cara yang dilakukan oleh perusahaan sebagai langkah awal untuk menciptakan *learning organization* yang bertujuan meningkatkan produktivitas kerja karyawan kurang maksimal karena kondisi *transfer* ilmu belum mendapat perhatian penuh dari karyawan.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dengan motivasi kerja, kesempatan berprestasi, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan (*learning organization*), sistem manajemen yang ditetapkan, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, lingkungan, iklim kerja, sarana teknologi serta penerapan disiplin kerja.

Peningkatan produktivitas kerja karyawan tidak terlepas dari apa yang akan dilakukannya serta bagaimana orang tersebut memanfaatkan dan memakai waktu yang ada untuk menyelesaikan setiap tanggung jawab yang di percayakan padanya. Hal tersebut adalah disiplin. Oleh karena itu, salah satu upaya yang dilakukan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, hal ini digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok, serta bermanfaat mendidik

pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten telah menetapkan jadwal masuk kerja, peraturan-peraturan perusahaan serta konsekuensi hukuman jika terbukti melanggar peraturan yang ditetapkan. Disiplin kerja seorang karyawan dapat dilihat dari kontribusi yang diberikannya untuk mengubah sikap dan perilaku yang tidak pantas yang berpengaruh pada hasil pekerjaannya dan kontribusi yang diberikannya untuk perusahaan. Kondisi kedisiplinan karyawan berdasarkan data tingkat kehadiran karyawan dari bulan Januari-Juni 2008 karyawan PT.PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten dapat dilihat pada tabel 1.3 dibawah ini:

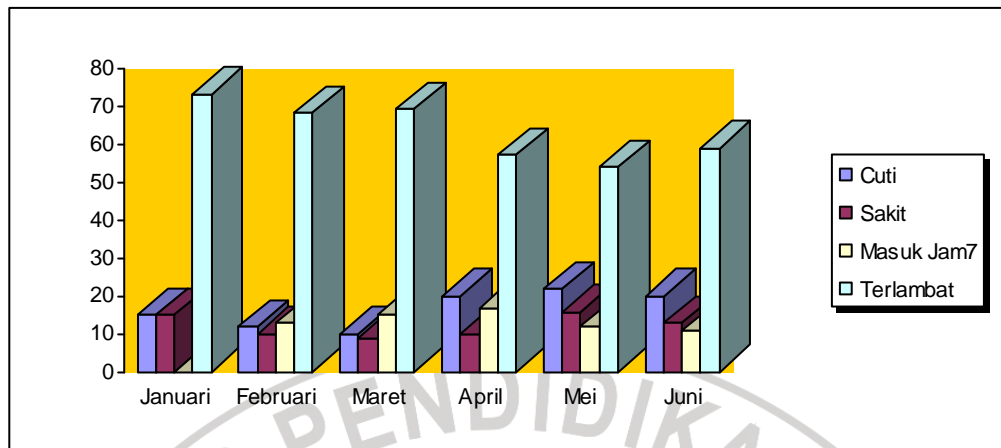
Tabel 1.3
Data Absensi Karyawan PT.PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten Per Eman Bulan Tahun 2008

Keterangan Absensi/Bulan	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Cuti	15	12	10	20	22	20
Sakit	15	10	9	10	16	13
Masuk Tepat Pukul 7	0	13	15	17	12	11
Terlambat Masuk Kerja	73	68	69	57	54	59
Jumlah Hari Kerja	20 Hari	20 Hari	18 Hari	22 Hari	20 Hari	21 Hari
Jumlah Jam Kerja	162,5	157,5	148,5	177,9	157,5	168,5
Jumlah Karyawan	103	103	103	103	103	103

Sumber : Laporan Administrasi Sumber Daya Manusia PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten),

diolah

Untuk lebih jelas melihat kondisi meningkat atau menurunnya disiplin kerja dari persentase kehadiran pada tabel 1.3 diatas, maka lihatlah dalam gambar 1.2 dibawah ini:



Sumber: Data Olahan dari Laporan Administrasi Sumber Daya Manusia, Tahun 2008

Gambar 1.2
Grafik Peningkatan dan Penurunan Disiplin Kerja
Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Produktivitas kerja karyawan yang rendah dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai yang tidak stabil, baik itu cuti, sakit dan jam masuk kerja yang terlambat. Dari data diatas tingkat cuti dan sakit karyawan mengalami peningkatan dan penurunan. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten menetapkan jam kerja dimulai pukul 07.00 WIB, untuk tingkat kehadiran tepat waktu ditempat kerja berkisar 11,33% sedangkan yang terlambat masuk kerja 89,67%. Hal ini mengakibatkan ketidakefisienan dan keefektifan yang akan mempengaruhi besarnya cara kerja, waktu kerja dan hasil yang didapatkan dari pekerjaan yang dilakukan tersebut.

Uraian tersebut mencerminkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan Kantor Distribusi masih terbilang rendah. Hal ini senada dengan pendapat Gouzali Saydam (2000:286) yang menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai yang akan terlihat dalam suasana kerja yaitu

sering terlambatnya pegawai masuk kerja atau pulang lebih cepat dari waktu yang sudah ditentukan.

Cara kerja yang kurang berkualitas dilihat dari berbagai sudut pandang, efisiensi dan efektivitas rendah, hasil perencanaan yang kurang tepat, investasi yang tidak bijaksana, tidak mau belajar dan memperoleh pengetahuan sebagai bekal masa depan kerja, serta disiplin dalam bekerja yang rendah akan berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Learning Organization* dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Sumber Daya Manusia yang unggul dan berkualitas adalah salah satu kebutuhan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Organisasi yang efektif ditunjang oleh elemen-elemen penting dimana elemen yang satu dengan yang lain akan saling mempengaruhi. Elemen-elemen itu adalah: manusia, struktur organisasi, alat/teknologi, dan tujuan.

Produktivitas kerja yang baik harus disertai dengan adanya pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjukkan kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) untuk membantu pengembangan kapasitas pengetahuan sumber daya manusia. Pada prinsipnya pengembangan sumber daya manusia adalah proses belajar yang terus menerus dan telah menjadi

keharusan, karena dengan memahami makna pembelajaran inilah setiap individu dalam organisasi serta organisasi itu sendiri dapat menemukan pola yang tepat untuk menjalankan organisasi yang bersangkutan.

Produktivitas kerja yang tinggi dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya Keberhasilan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan, motivasi, disiplin kerja, dan keterampilan individu. Produktivitas kerja yang baik akan berdampak pada *output* dan *input* yang dihasilkan per karyawannya. Tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai jika produktivitas kerja karyawannya rendah. Rendahnya produktivitas kerja ini akan berdampak pada *input* dan *output* yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu, rendahnya produktivitas kerja karyawan berdampak juga pada kepuasan pelanggan atau konsumennya.

Dari berbagai faktor diatas, penulis hanya mengkhususkan pembahasan mengenai faktor *learning organization* dan disiplin kerja. Sebagaimana yang telah diutarakan pada latar belakang masalah, *learning oraganization* memberikan pengaruh terhadap fluktuasi produktivitas karyawan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten merupakan perusahaan yang sasarannya memfokuskan kepada peningkatan sumber daya manusia. Berdasarkan penjelasan diatas rendahnya produktivitas kerja karyawan yang dialami oleh PT.PLN (Persero) diindikasikan oleh pembelajaran yang kurang berjalan dengan lancar, inisiatif dan keingingan dari setiap karyawan yang menurun dan disertai adanya ketidakdisiplin karyawan. Jika *learning organization*

dan disiplin kerja tidak berjalan dengan baik maka produktivitas kerja karyawan berada pada level yang rendah.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penulis meninjau rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan organisasi *learning organization* pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
2. Bagaimana gambaran tingkat disiplin kerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Bagaimana tingkat produktivitas kerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
4. Adakah pengaruh *learning organization* dan tingkat disiplin kerja terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan mengungkapkan pengaruh *learning organization* dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh gambaran pelaksanaan *learning organization* yang dilakukan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

2. Untuk memperoleh gambaran tingkat disiplin kerja karyawan yang dilakukan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan yang dilakukan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
4. Untuk mengetahui adakah pengaruh dari *learning organization* dan tingkat disiplin kerja terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang memerlukannya, berupa manfaat teoritis dan manfaat empiris.

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama tentang *learning organization* dan disiplin kerja.
- b. Dapat dijadikan kajian dalam pengembangan lebih lanjut teori dalam manajemen terutama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijaksanaan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Bahan masukan bagi tingkatan manajerial dalam membuat pertimbangan-pertimbangan untuk membuat kebijakan-kebijakan pada periode berikutnya, khususnya yang berkaitan dengan

menciptakan suksesnya *learning organization* perusahaan, meningkatkan disiplin kerja untuk mencapai produktivitas kerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

