

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini, kecenderungan karyawan dalam meningkatkan semangat dan loyalitas dinilai dari seberapa besar mereka merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu ungkapan cara seseorang untuk merasakan pekerjaannya, kepuasan kerja juga merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Sejalan dengan hal tersebut, penyebab timbulnya ketidakpuasan kerja yaitu tidak adanya kesempatan untuk berkembang, tidak memperoleh penghargaan yang cukup memadai dalam pekerjaan, pekerjaan dianggap terlalu berat dan berlebihan, ketidaknyamanan dalam bekerja, ketidakcocokan dengan atasan, dan perasaan tidak menyukai karier dan pekerjaan yang sedang dijalannya.

Bila karyawan merasa tidak puas dalam bekerja maka akan tercermin pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya seperti kurangnya gairah kerja, cepat bosan dalam mendampingi pekerjaannya, kurang kreatif dan cenderung kurang inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka dari pada itu ketidakpuasan karyawan

terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan akan berdampak pada rasa ketidakpuasan mereka dalam menghadapi pekerjaannya.

PT.PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten Kantor Induk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengemban tugas utama yaitu untuk memberikan hasil terbaik bagi bangsa dan negara Indonesia dalam sektor pelayanan jasa kelistrikan. Salah satu upaya PT.PLN untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan diadakanya penilaian prestasi kerja yang tepat.

Berdasarkan hasil informasi dari bagian Deputy Manajer Administrasi SDM di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Kantor Induk (maret 2012), bahwa perusahaan tersebut membentuk suatu sistem manajemen khusus yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan Sistem Penilaian Unjuk Kerja Pegawai yang dilakukan setiap 6 bulan sekali (satu semester) dengan prosedur yang ditetapkan dalam Keputusan Direksi PT.PLN (PERSERO) No.309.K/DIR/2009 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai.

Hal tersebut dilakukan melalui pembuatan kebijakan perusahaan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan, membantu karyawan mencapai prestasi, pengakuan atas keberhasilan karyawan, penempatan setiap pekerja secara tepat, menumbuhkan rasa tanggung jawab, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, pemberian balas jasa sesuai dengan prinsip adil dan layak, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar mereka dapat lebih memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, PT.PLN (Persero) mengalami beberapa hambatan yang di hadapi dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Walaupun perusahaan memberlakukan gaji dan program kesejahteraan yang cukup baik, namun kepuasan kerja terkadang mengalami penurunan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari salah satu indikator kepuasan kerja diantaranya adalah tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over*). Hal ini di kemukakan oleh Mangkunegara (2007:118-119), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat kehadiran, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Berikut merupakan laporan rekapitulasi absensi semester ganjil (Januari-Juni 2012).

**Tabel 1. 1**  
**Data Kehadiran Karyawan Semester Ganjil (Januari-Juni 2012)**  
**KANTOR INDUK**  
**PT.PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN**

| <b>Bulan</b>    | <b>Jumlah Karyawan</b> | <b>Target Kehadiran (%)</b> | <b>Presentasi Kehadiran (%)</b> | <b>Kemangkiran (%)</b> |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------|
| <b>Januari</b>  | 253                    | 99                          | 78,6                            | 20,4                   |
| <b>Februari</b> | 264                    | 99                          | 80,6                            | 18,4                   |
| <b>Maret</b>    | 247                    | 99                          | 75,9                            | 23,1                   |
| <b>April</b>    | 272                    | 99                          | 77,9                            | 21,1                   |
| <b>Mei</b>      | 259                    | 99                          | 72,1                            | 26,9                   |
| <b>Juni</b>     | 258                    | 99                          | 76                              | 23                     |

*Sumber : Presentase data kehadiran karyawan Kantor Induk PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten semester ganjil (Januari-Juni 2012)*

Pada tabel 1.1 ditunjukkan tingginya tingkat kemangkiran karyawan pada PT.PLN (Persero). Target kehadiran yang ditentukan oleh perusahaan adalah 99%

dengan toleransi kehadiran 95%. Dapat dilihat pada tabel diatas hasil olah data kehadiran karyawan selama satu semester yaitu pada bulan Januari-Juni 2012. Adapun kemangkiran yang dilakukan karyawan pada bulan Januari 20,4% , Februari 18,4%, Maret 23,1%, April 21,1%, Mei 26,9%, dan Juni 23%. Dapat disimpulkan bahwa setiap bulanya terjadi kenaikan dan penurunan tingkat kemangkiran. Hal tersebut dikarenakan tingkat disiplin karyawan yang rendah, sehingga mengakibatkan adanya tugas yang tidak terselesaikan tepat waktu.

Selain fenomena yang dapat dilihat dari data kehadiran hal yang perlu diperhatikan juga yakni fenomena tingkat kenaikan *turnover* karyawan yang cenderung meningkat setiap bulannya. Berikut merupakan tabel *Labour Turn Over* Kantor Induk PT.PLN (Persero) Ditribusi Jawa Barat dan Banten :

**Tabel 1. 2**  
***Labour Turn Over* Periode Januari-Juni 2012**  
**Kantor Induk PT.PLN (Pesero) Ditribusi Jawa Barat dan Banten**

| <b>Bulan</b>         | <b>Januari</b> | <b>Februari</b> | <b>Maret</b> | <b>April</b> | <b>Mei</b> | <b>Juni</b> |
|----------------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|------------|-------------|
| <b>Keterangan</b>    |                |                 |              |              |            |             |
| <b>Jumlah Awal</b>   | 269            | 253             | 264          | 247          | 272        | 259         |
| <b>Jumlah Masuk</b>  | 1              | 17              | 3            | 13           | -          | 11          |
| <b>Jumlah Keluar</b> | 17             | 28              | 20           | 38           | 13         | 12          |
| <b>Jumlah Akhir</b>  | 253            | 264             | 247          | 272          | 259        | 258         |

*Sumber : Data Labour Turn Over Kantor Induk PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat Dan Banten*

Dari data *turnover* yang terdapat pada Tabel 1.2 dapat dihitung presentase tingkat *turnover* karyawan Kantor Induk PT.PLN (Pesero) Ditribusi Jawa Barat dan Banten dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turn Over*). Rumus perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* yakni sebagai berikut :

$$Turnover = \frac{\Sigma(\text{yang keluar}-\text{yang diterima})}{\frac{1}{2}\Sigma(\text{karyawan awal}+\text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Rumus perhitungan *Labour Turn Over (LTO)*

*Sumber : Malayu Hasibuan (2003:52)*

$$Turnover \text{ Bulan Januari} = \frac{17-1}{\frac{1}{2}(269+253)} \times 100\% = 6,1\%$$

$$Turnover \text{ Bulan Februari} = \frac{28-17}{\frac{1}{2}(253+264)} \times 100\% = 4,3\%$$

$$Turnover \text{ Bulan Maret} = \frac{20-3}{\frac{1}{2}(264+247)} \times 100\% = 6,7\%$$

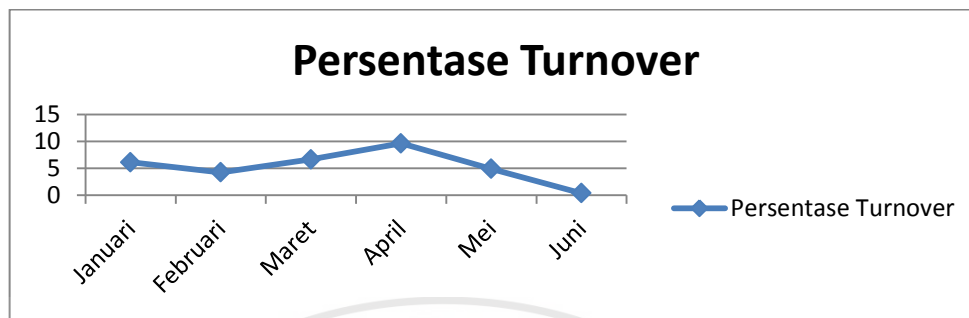
$$Turnover \text{ Bulan April} = \frac{38-13}{\frac{1}{2}(247+272)} \times 100\% = 9,6\%$$

$$Turnover \text{ Bulan Mei} = \frac{13-0}{\frac{1}{2}(272+259)} \times 100\% = 4,9\%$$

$$Turnover \text{ Bulan Juni} = \frac{12-11}{\frac{1}{2}(259+258)} \times 100\% = 0,4\%$$

Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turn Over*), presentase tingkat *Turnover* karyawan PT.PLN (Persero) mengalami penurunan. Apalagi jika melihat persentase *Turnover* pada bulan April mencapai 9,63%, sedangkan presentase *Turnover* pada bulan Mei turun menjadi 4,9%.

Untuk lebih jelas melihat tingkat *turnover* karyawan di Kantor Induk PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten ini, berikut dijelaskan pada gambar 1.1 :



**Gambar 1. 1**  
**Grafik *Labour Turn Over* Periode Januari-Juni 2012**  
**Kantor Induk PT.PLN (Pesero) Ditribusi Jawa Barat dan Banten**

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi dan LTO masih mengalami kenaikan yang cukup tinggi. Artinya dengan tingkat absensi dan LTO yang tinggi tersebut, merupakan adanya indikasi bahwa adanya ketidakpuasan kerja terhadap pegawai.

Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya adanya aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat turunnya kinerja karyawan, dan lain-lain. Yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pemimpin sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dalam meningkatkan kinerjanya.

Salah satu cara agar karyawan merasa hasil kerjanya dihargai oleh perusahaan adalah dengan adanya pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan secara efektif. Melalui penilaian prestasi kerja, seorang karyawan dapat mengetahui apakah prestasi yang dicapainya terbilang baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan.

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu perusahaan adalah prestasi kerja. Karena baik perusahaan itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Dari proses penilaian tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karier atau promosi-promosi jabatan, mutasi, ataupun peningkatan balas jasa oleh perusahaan.

Sehingga ketika proses penilaian prestasi kerja itu berjalan objektif maka mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, di sini perusahaan harus dapat merespon kebutuhan dan keinginan karyawan. Permasalahan yang dapat diidentifikasi di beberapa organisasi atau perusahaan, adalah penilaian prestasi yang seharusnya berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yaitu pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan efektif.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Stephen Robins (2008:40) mengungkapkan bahwa :

Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, karyawan

tersebut akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang sangat menjenuhkan sehingga karyawan tersebut akan bekerja dalam keadaan terpaksa.

Namun, masih banyak karyawan suatu organisasi atau perusahaan yang belum merasa puas. Hal ini antara lain dapat dilihat dari kenyataan masih seringkali terjadi pelanggaran dalam kedisiplinan kerja di berbagai organisasi atau perusahaan. Keadaan ini perlu dikaji, bagaimana sebenarnya pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kajian utama dalam penelitian ini adalah menelaah terhadap penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini penilaian prestasi dijadikan sebagai landasan berfikir serta dilihat secara nyata pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan melalui data yang diperoleh dari penelitian dalam suatu rangkaian kerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dilakukan sebuah penelitian dengan berjudul **"PENGARUH PENILAIAN PRESTASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI KANTOR INDUK PT.PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN"**.

## **1.2 Identifikasi Masalah Dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manusia memegang peranan penting dalam segala pelaksanaan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga sudah merupakan suatu keharusan bagi organisasi atau perusahaan untuk dapat mengupayakan berbagai kondisi kerja yang dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan.



Kepuasan kerja dapat tercapai apabila karyawan menemukan suatu keadaan yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan menyangkut banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Adanya pengakuan dan penghargaan dari perusahaan mengenai prestasi kerja karyawan dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi seorang karyawan, karena karyawan akan merasa diperhatikan oleh atasan atas kontribusinya terhadap perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diduga faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah masalah penilaian kerja. Oleh karena itu masalah kepuasan kerja dalam penelitian ini akan dikaji dalam prespektif penilaian prestasi kerja.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah sebagai berikut : “Penilaian prestasi kerja yang dilakukan di Kantor Induk PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, baik secara langsung maupun tidak langsung dirasa belum optimal dan hal ini menyebabkan kepuasan kerja relatif rendah”. Kondisi semacam ini harus segera dicarikan alternatif solusi, bagaimana sebenarnya pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sangat penting agar organisasi atau perusahaan tersebut mengambil langkah-langkah atau kebijakan-kebijakan selanjutnya untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Ruang lingkup masalah penelitian mencakup dua fokus analisis, yaitu penilaian prestasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Dari identifikasi masalah di atas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten ?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
3. Adakah pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan sebagaimana dirumuskan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui gambaran efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Setelah perumusan tujuan dapat tercapai, maka penelitian ini dapat memberikan kegunaan ilmiah maupun praktis. Beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

### 1. Kegunaan Ilmiah

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bahan kajian dalam pengembangan lebih lanjut mengenai perlunya pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dalam menunjang kepuasan kerja dan dapat dijadikan dasar peneliti lainya yang merasa tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama.

### 2. Kegunaan Praktis

- Bagi Perusahaan, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan kaitanya dengan kepuasan kerja karyawan. Sehingga diperoleh cara yang efektif untuk meminimalkan dampak negatif dari ketidakpuasan dan memaksimalkan dampak positifnya.
- Bagi Peneliti, dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisa fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat diatrik suatu kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan ilmiah.