

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Hasil Survei dari *American Management Association* menyimpulkan bahwa 85% kegagalan dalam mencapai kinerja yang optimal disebabkan oleh kegagalan dalam memformulasikan target kinerja yang benar serta kegagalan dalam mengcascadekan kinerja dari organisasi ke setiap individu yang ada di perusahaan, dan kegagalan juga bisa terjadi dalam mengukur kinerja tersebut. Hasil survei oleh *American Management Association* pada 203 (dua ratus tiga) perusahaan yang memiliki aset sebesar \$ 27 juta sampai \$50 Milyar ini menunjukkan bahwa organisasi yang pengukuran kinerjanya dikelola dengan benar terbukti mampu untuk menempati peringkat 3 (tiga) perusahaan tertinggi dalam industrinya. Hal ini sesuai dengan slogan yang mengatakan bahwa “Jika Anda dapat mengukur kinerja Anda, maka Anda dapat mengelola perusahaan/ organisasi Anda, sebaliknya jika Anda tidak dapat mengukur kinerja Anda maka Anda tidak dapat mengelola organisasi Anda.”

Kinerja adalah salah satu kunci yang penting bagi organisasi ataupun perusahaan karena kinerja dapat dilambangkan sebagai simbol pencapaian terhadap strategi yang telah direncanakan. Agar dapat menghasilkan kinerja yang baik tentu tidak terlepas dari pencapaian kinerja oleh beberapa orang atau beberapa kelompok

saja, melainkan juga diperlukan keterlibatan keseluruhan anggota perusahaan mulai dari *Top Level Management* hingga *Low Level Management* dalam sebuah instansi sehingga dapat mengkoordinir setiap anggotanya dalam pencapaian kinerja yang unggul.

mstrong (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah proses sistematis dalam mengembangkan kinerja setiap individu agar selaras dan dapat mencapai kinerja organisasi dengan output yang dapat diukur secara kuantitatif dan outcome yang dapat diukur secara kualitatif. Sedangkan menurut Ilyas (2005:55) kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan setiap individu maupun kelompok kerja, dimana penampilan hasil karya tidak hanya terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural saja, namun juga terkait keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

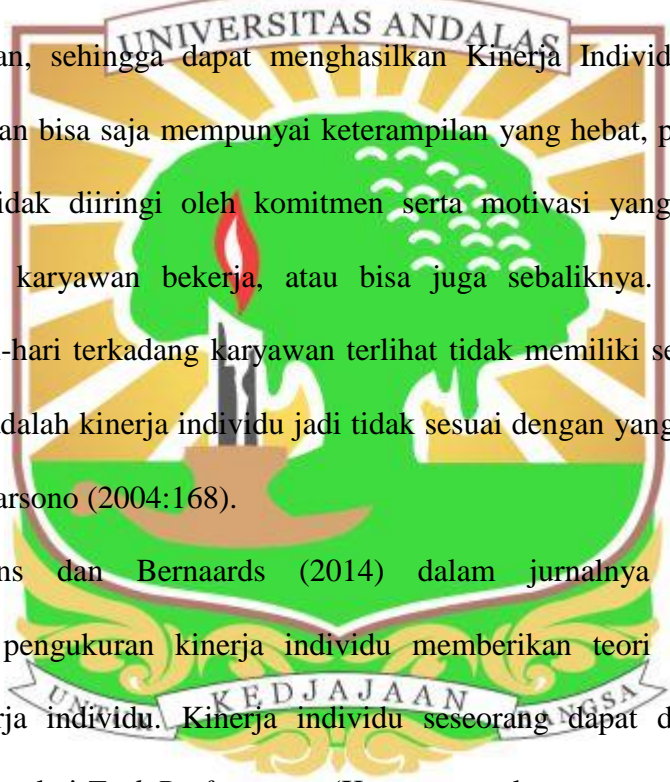
Rivai (2005:309) menyimpulkan konsep kinerja berkaitan erat dengan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang dalam organisasi, kelompok ataupun sebuah organisasi. Hal ini sependapat dengan Desler yang menyatakan bahwa Kinerja Organisasi merupakan akumulasi dari kinerja kelompok dan kinerja individu yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut Ivancevich (2007) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu yaitu kekuatan komitmen masing-masing individu, motivasi serta

keterampilan yang dimilikinya sehingga perpaduan dari ketiganya diharapkan dapat menghasilkan hasil kinerja individu yang *extraordinary*. Kinerja Individu dianggap penting karena hasil kinerja individu ini yang nantinya akan menentukan hasil kinerja kelompok bahkan kinerja suatu organisasi.

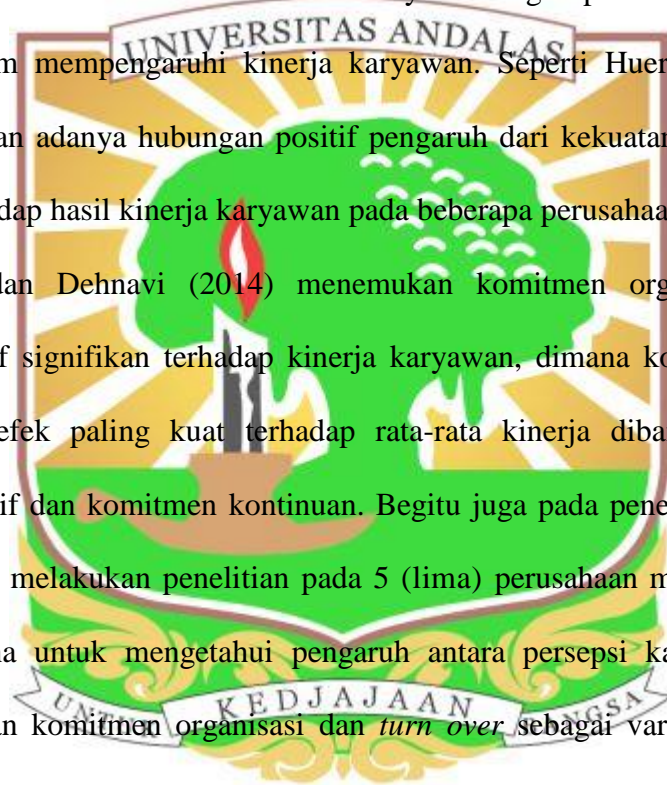
Namun pada kenyataannya tidak semua karyawan memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi, ketrampilan dan pengetahuan yang mendalam serta selaras dengan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan Kinerja Individu yang optimal. Seorang karyawan bisa saja mempunyai keterampilan yang hebat, pengetahuan yang tinggi namun tidak diiringi oleh komitmen serta motivasi yang tinggi terhadap instansi tempat karyawan bekerja, atau bisa juga sebaliknya. Sehingga dalam pekerjaan sehari-hari terkadang karyawan terlihat tidak memiliki semangat dan etos kerja, hasilnya adalah kinerja individu jadi tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, Sumarsono (2004:168).

Koopmans dan Bernaards (2014) dalam jurnalnya terkait metode pengembangan pengukuran kinerja individu memberikan teori tersendiri dalam mengukur kinerja individu. Kinerja individu seseorang dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi yakni *Task Performance* (Kemampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya), *Contextual Performance* (perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang dapat berpengaruh positif untuk menunjang pekerjaan), *Adaptive Performance* (kemampuan adaptasi seorang karyawan terkait jenis pekerjaan yang dilakukan) dan *Counterproductive Performance* (yaitu sikap negatif/kontraproduktif yang bertentangan dengan



pekerjaan dan dapat menghambat produktivitas seseorang). Penelitian yang dilakukan oleh Linda Koopmans diatas diukur pada 1181 (seribu seratus delapan puluh satu) pekerja kerah putih, kerah biru dan kerah pink yang ada di negeri Belanda.

Kekuatan komitmen dan faktor Learning ternyata juga memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi hasil kinerja individu, Dehnavi dan Heyrani (2014). Beberapa penelitian terdahulu ditemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti Hueryren Yeh (2012) yang menemukan adanya hubungan positif pengaruh dari kekuatan suatu komitmen organisasi terhadap hasil kinerja karyawan pada beberapa perusahaan di daratan Cina. Ghorbanpour dan Dehnavi (2014) menemukan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat terhadap rata-rata kinerja dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen kontinuan. Begitu juga pada penelitian Newman et al. (2011) yang melakukan penelitian pada 5 (lima) perusahaan multinasional yang berada di China untuk mengetahui pengaruh antara persepsi karyawan terhadap pelatihan dengan komitmen organisasi dan *turn over* sebagai variabel mediasinya. Hasilnya adalah terdapat hubungan positif antara persepsi karyawan terkait pelatihan dengan komitmen organisasi, karyawan yang memiliki komitmen afektif terbukti memiliki kinerja yang lebih baik ketimbang karyawan yang memiliki komitmen kontinuan dan normatif. Komitmen organisasi adalah besaran skala keinginan oleh seorang karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras menjadi bagian dari tim organisasi oleh karyawan dan berupaya



maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan skala loyalitas seorang karyawan yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas output kinerja yang dihasilkannya Luthan (2006).

PT PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dalam bidang penyediaan tenaga listrik yang keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Sesuai pasal 28 dan pasal 29 Undang-Undang No 30 tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan PT PLN (Persero) memiliki wewenang sebagai Pemegang Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik untuk kepentingan umum secara simultan, dalam jumlah yang cukup dan dengan mutu kehandalan yang baik. Maka dari itu PT PLN (Persero) selalu berupaya untuk terus memperbaharui kinerja organisasinya dalam memberikan pelayanan prima terkait penyediaan tenaga listrik, sehingga citra PT PLN (Persero) dimata masyarakat akan selalu dinilai baik dan dapat memuaskan pelanggannya.

Proses bisnis yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) terkait penyediaan ketenagalistrikan sangat kompleks. Dimulai dari proses bisnis di sektor Jasa Kontruksi, Sektor Pembangkitan, Sektor Transmisi, Sektor Distribusi dan Niaga hingga beberapa proses bisnis unit jasa penunjang *Core Bussiness* kelistrikan. Dalam pelaksanaannya, Kinerja Organisasi secara korporat (PLN Holding) dicascadingkan kepada 42 (empat puluh dua) divisi, 7 (tujuh) unit penunjang, 5 (lima) unit satuan pengawas, 3 (tiga) unit satuan pengadaan, dan 57 (lima puluh tujuh) unit operasional yang terdiri dari 18 (delapan belas) unit Induk Konstruksi, 22 (dua puluh dua) Unit

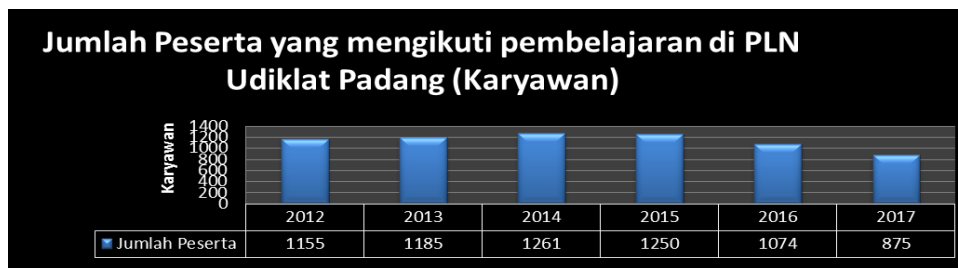
Induk Kantor Wilayah/Kantor Distribusi, 4 (empat) Unit Induk Pembangkitan, 3 (tiga) Unit Induk Transmisi, serta 10 (sepuluh) anak perusahaan dalam bentuk Kontrak Manajemen Kinerja Organisasi (Konmen) yang ditandatangani oleh Top Manajer setiap Unit Bisnis (Level I) diatas.

Kontrak Manajemen Kinerja Organisasi (Konmen) di setiap Unit Level I (Kantor Induk/Kantor Wilayah/Kantor Distribusi/unit yang selevel) ini nantinya akan dicascade kan lagi ke setiap bidang, bagian, atau Unit Bisnis Level 2 seperti Kantor Distribusi, Kantor Area, UPT dan UPB, Udiklat, atau unit lain yang selevel sesuai struktur organisasi di masing-masing unit tersebut, dan terakhir dicascading kan lagi ke subbagian dan seksi dan keseluruhan pegawai yang bekerja di masing-masing Unit Pelaksana Level 2. Dalam perjalanannya mencapai target kinerja organisasi secara korporat (Holding), PT PLN (Persero) dibantu oleh lebih kurang 43.624 (Empat Puluh Tiga Ribu Enam Ratus Dua Puluh Empat) karyawan tetap yang bekerja pada instansi ini (data per Desember 2017) yang tersebar di seluruh proses bisnis di PT PLN (Persero) dari Sabang hingga ke Merauke.

Salah satu pilar yang ada dalam sistem Human Capital Management System di PT PLN (Persero) adalah “Pilar Pembelajaran”. Dalam rangka upaya mendirikan pilar pembelajaran tersebut maka PT PLN (Persero) telah membentuk suatu unit bisnis khusus yang bergerak sebagai “unit pembelajaran” yang setara dengan unit bisnis operasional yang disebut dengan PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat). Unit ini memiliki tanggung jawab sebagai pusat pengetahuan dan pembelajaran bagi seluruh pegawai PT PLN (Persero) di seluruh Indonesia. Dengan

visi “Menjadi pusat pendidikan setara kelas dunia dalam menyiapkan insan PLN yang profesional, bersemangat, dan berintegritas guna mendukung pencapaian nilai korporasi yang berkelanjutan”. Sedangkan Misi PLN Pusdiklat “Mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kualitas insan PLN melalui penyelenggaraan pembelajaran dan asesmen untuk mewujudkan nilai tambah bagi stakeholder”. Hal menjadikan PLN Pusdiklat menjadi suatu unit bisnis yang turut berperan serta dalam membangun pilar-pilar kokoh pengembangan SDM yang bertindak secara professional dalam menjalankan pilar pembelajaran di PT PLN (Persero).

Untuk mencapai visinya menjadi Pusat Pendidikan berkelas dunia, maka dalam pelaksanaannya PLN Pusdiklat dibantu oleh 2 (Dua) unit assesment dan 10 (sepuluh) unit diklat yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu dari unit diklat tersebut berada di Lubuk Alung Sumatera Barat yang disebut dengan nama PLN Udiklat Padang. PLN Udiklat Padang merupakan satu-satunya Unit Penunjang di PT PLN (Persero) yang bertugas terkait pengembangan SDM khususnya untuk unit operasional yang berada di Pulau Sumatera Bagian Tengah melalui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Sampai dengan tahun 2017 sudah banyak pegawai internal PLN yang mengikuti learning ke PLN Udiklat Padang, berikut data perkembangan peserta yang mengikuti diklat selama kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir yang diselenggarakan oleh PLN Udiklat Padang :



Gambar 1.1 : Data peserta diklat 2012 s/d 2017,
Sumber Data : Aplikasi LMS di PLN Corpu

Dari data tabel diatas terlihat pegawai PLN yang mengikuti Learning di PLN Udiklat padang terbanyak pada Tahun 2014. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan bagi setiap pegawai untuk memilih 2 (dua) pilihan diklat yang dikehendaknya dalam satu tahun pada pelaksanaan TNA tingkat individu. Namun mulai tahun 2016 keatas, TNA tingkat Individu hanya memperbolehkan setiap pegawai untuk memilih 1 (satu) judul diklat dalam satu tahun dan tambahan diklat dari hasil pemetaan TNA tingkat organisasi. Akibatnya jika dilihat dari sisi jumlah peserta yang mengikuti pelatihan maka akan terlihat trend penurunan peserta pada dua tahun terakhir.

Tren penurunan peserta diklat diatas ternyata juga berbanding lurus dengan trend penurunan kinerja organisasi Unit Bisnis PT PLN (Persero) yang berada di regional PLN Udiklat Padang. Jika dilihat tren 5 (lima) semester terakhir terlihat tren yang menunjukkan penurunan dibanding semester-semester sebelumnya, sesuai dengan Data Olahan terhadap SK Direksi terkait penetapan NKO Unit di PLN seperti yang disajikan pada tabel berikut :

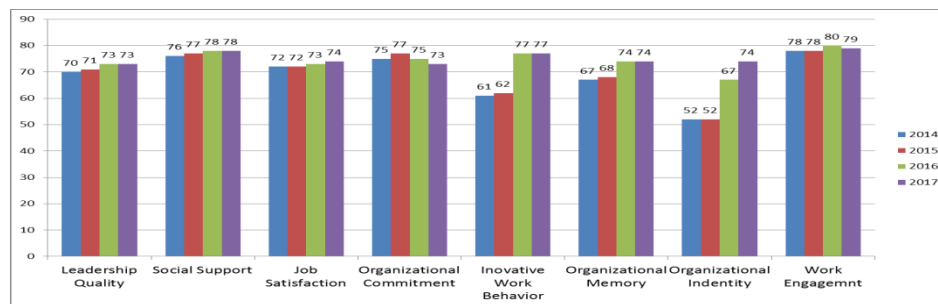
Tabel 1.1: Data Kinerja Unit Operasional di regional PLN Udiklat Padang pada 5 (lima) semester terakhir

No	UNIT OPERASIONAL	2015	2016		2017	
		SMT 2	SMT 1	SMT 2	SMT 1	SMT 2
1	WRKR	92.9	95.50	93.00	88.73	88.15
2	WSB	87	94.00	88.30	86.42	93.43
3	P3BS	97.5	96.10	94.30	91.25	89.87
4	UIP SUMBAGTENG	n/a	n/a	n/a	92.17	85.08

Dari data-data diatas maka perlu diukur apakah ada kaitan antara pembelajaran dengan kinerja masing-masing pegawai dari kacamata pegawai dalam bentuk persepsi mereka dalam memandang suatu pembelajaran dan kaitannya dengan kinerja.

Selain hal tersebut diatas, setiap tahun seluruh karyawan tetap di PT PLN (Persero) diwajibkan melakukan pengisian survey keterikatan pegawai terhadap perusahaan *Employee Engagement Survey/EES*). Survei ini diselenggarakan oleh PLN Kantor Pusat untuk keseluruhan pegawai melalui metode yang dilaksanakan secara online bekerja sama dengan konsultan Hay Group. Metode pengisian survey EES mencakup pengukuran beberapa multidimensi terkait keterikatan karyawan dengan perusahaan seperti *Leadership Quality, Social Support, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Innovative Work Behavior, Organizational Memory, Organizational Identity* dan *Work Engagement*. Hasil trend survey EES yang didapatkan selama dekade kurun waktu 4 (tahun) terakhir menunjukkan bahwa beberapa dimensi ada yang mengalami kenaikan, ada yang stagnan namun ada juga dimensi yang hasilnya justru menunjukkan tren penurunan. Seperti pada dimensi

Organizational Commitment dari yang sebelumnya berada pada skor 77 (tujuh puluh tujuh) di tahun 2015 turun menjadi 73 (tujuh puluh tiga) pada tahun 2017 serta dimensi *work engagement* yang sebelumnya berada pada skor 80 (delapan puluh) di tahun 2016 turun menjadi 79 (tujuh puluh sembilan) pada tahun 2017.



Gambar 1.2 Tren hasil Survey EES yang diisi oleh Karyawan PT PLN (Persero) tahun 2014 s/d 2017

Dengan fakta adanya trend penurunan jumlah pelatihan dan penurunan score Komitmen Organisasi, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian untuk melihat hubungan antara variabel diatas dalam mempengaruhi kinerja. Dikarenakan cakupan kinerja di PT (PLN) Persero sangat luas, maka dalam hal ini penulis mencoba untuk menghubungkannya dengan kinerja tingkat individu. Dalam pelaksanaan penelitian yang penulis lakukan, dikarenakan keterbatasan sumber daya dan waktu, maka objek pada penelitian ini hanya difokuskan untuk pegawai tetap PT PLN (Persero) yang melaksanakan diklat di PLN Udiklat Padang pada Triwulan III tahun 2018 (Dua Ribu Delapan Belas) saja.

Selain itu penelitian ini penulis angkat dikarenakan belum adanya penelitian terdahulu yang menguji pengaruh perubahan komitmen organisasi dan kekuatan

unsur persepsi terkait “pembelajaran” dan mengukur sejauh mana ke dua variabel tersebut mampu mempengaruhi kinerja pegawai tetap di PT PLN (Persero).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada Latar Belakang maka dapat disimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini yakni seputar komitmen organisasional dan persepsi karyawan terkait “pembelajaran” serta mengetahui sejauh mana kedua variabel tersebut dapat berpengaruh terhadap Kinerja Individu Pegawai (*Individual Work Performance*) sampai dengan dimensi-dimensi yang mempengaruhinya.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk melihat apakah faktor persepsi pegawai terkait *learning* dan komitmen organisasi memiliki hubungan terhadap kinerja individu. Serta mengetahui sejauh mana dimensi setiap variabel mampu mempengaruhi variabel-variabel yang telah ditetapkan pada penelitian ini.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat dikategorikan dalam 2 (dua) manfaat berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis



Bagi dunia akademisi penelitian ini bertujuan untuk menambah koleksi literature penelitian terkait kinerja individu apakah dapat dipengaruhi oleh variabel persepsi terkait “Learning” dan variabel dan komitmen organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi perusahaan terutama untuk PT (PLN) Persero, hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi bagi PT PLN (Persero) dalam membuat suatu kebijakan dalam merumuskan suatu kebijakan terkait.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Lingkup Konseptual

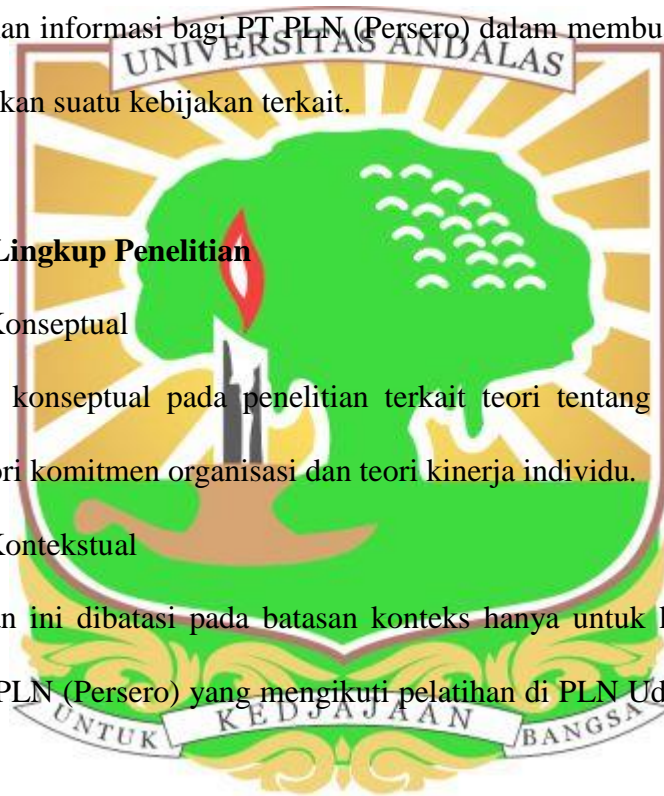
Lingkup konseptual pada penelitian terkait teori tentang persepsi terhadap “Learning”, teori komitmen organisasi dan teori kinerja individu.

1.5.2 Lingkup Kontekstual

Penelitian ini dibatasi pada batasan konteks hanya untuk karyawan tetap di perusahaan PT PLN (Persero) yang mengikuti pelatihan di PLN Udiklat Padang pada tahun 2018.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar pembahasan lebih jelas, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut :



BAB I : Berisi pendahuluan, Dalam bab ini akan menjelaskan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II : Berisi landasan teori dan pengembangan hipotesis yaitu kinerja individu, komitmen organisasi serta persepsi pegawai terkait *learning*, kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis

BAB III : Merupakan desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV : Berisi hasil pengolahan data dan analisis hasil pengujian hipotesis.

BAB V : Berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian.

