

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Pada tahun 1905 di kota Bandung berdiri perusahaan listrik milik Pemerintah Kolonial Belanda dengan nama Bandoengsche Electriciteit Maatschaappij (BEM). Kemudian BEM dirubah menjadi perusahaan perseroan dengan nama Gemeenschappelijk Electriciteit Bedrijf en Omstreken Voor Bandoeng (GEBEO).

Perubahan kembali terjadi ketika perusahaan jepang mengambil alih kekuasaan di Indonesia diantara rentang waktu 1942-1945. Pada saat itu, pendistribusian tenaga listrik dilaksanakan oleh perusahaan yang didirikan pemerintah Jepang dengan nama Djawa Denki Djigyo Sha Bandoeng Shi Sha.

Pasca Kemerdekaan Republik Indonesia, penguasaan pengelolaan tenaga listrik ditangani langsung oleh Pemerintah Indonesia. Salah satunya ditandai dengan terbentuknya perusahaan listrik di Jawa Barat dengan nama PLN Eksploitasi XI pada tahun 1961 hingga pertengahan tahun 1975. Kemudian pada kurun waktu 1975-1994, berubah nama lagi menjadi Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara Distribusi Jawa Barat.

Pada tahun1994, sejalan dengan perkembangan ekonomi dan pertumbuhan kelistrikan yang bergerak begitu cepat, Badan Hukum PLN mengalami perubahan dari perusahaan umum (Perum) menjadi perseroan. Perubahan ini turut mengubah nama perusahaan listrik di Jawa Barat menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

Untuk memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan kelistrikan yang dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan,

maka keluarlah keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 28.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari 2001 yang menjadi landasan hukum perubahan nama PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat.

Pada akhirnya dengan mengacu pada Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 120.K/010/DIR/2002 tanggal 27 Agustus 2002, PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat berubah lagi namanya menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, dimana wilayah kerjanya meliputi provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten, hingga saat ini.

1.2 Visi, Misi dan Motto Perusahaan

1.2.1 Visi

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh-kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

1.2.2 Misi

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

1.2.3 Motto Perusahaan

"Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik (Electricity for a Better Life)"

1.3 Logo Perusahaan



Gambar 1.1

Logo Perusahaan

(Sumber : www.pln.co.id)

1.4 Bidang Usaha

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan.

Kegiatan usaha perusahaan meliputi :

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik.
2. Menjalankan usaha penunjang dalam penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan konsultasi, pembangunan, pemasangan, pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan, Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik.
3. Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan tenaga listrik, Melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan (dispatcher) pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan retail tenaga listrik, Menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik, Melakukan kerja sama dengan badan lain atau pihak lain atau badan

penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam negeri maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.

1.5 Latar Belakang Penelitian

Keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia saat ini dianggap sebagai modal manusia yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, oleh sebab itu perusahaan atau organisasi harus mampu memberdayakan modal tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan ungkapan Fathoni dalam Subekhi dan Jauhar (2012:13) bahwa, "sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara yang baik. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun kepentingan individu."

Melihat pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi dan perusahaan, maka perusahaan atau organisasi tersebut harus memberikan perhatian khusus kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Perusahaan harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan oleh sumber daya manusia kepada perusahaan, karena setiap karyawan berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpinnya sebagai timbal balik atas jasa yang telah mereka berikan, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk menjalankan kewajibannya secara lebih baik dan menguntungkan perusahaan tempat mereka bekerja.

Kewajiban perusahaan tersebut sesuai dengan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan oleh Marwansyah (2010:5) bahwa, "fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan

kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, dan hubungan industrial.”

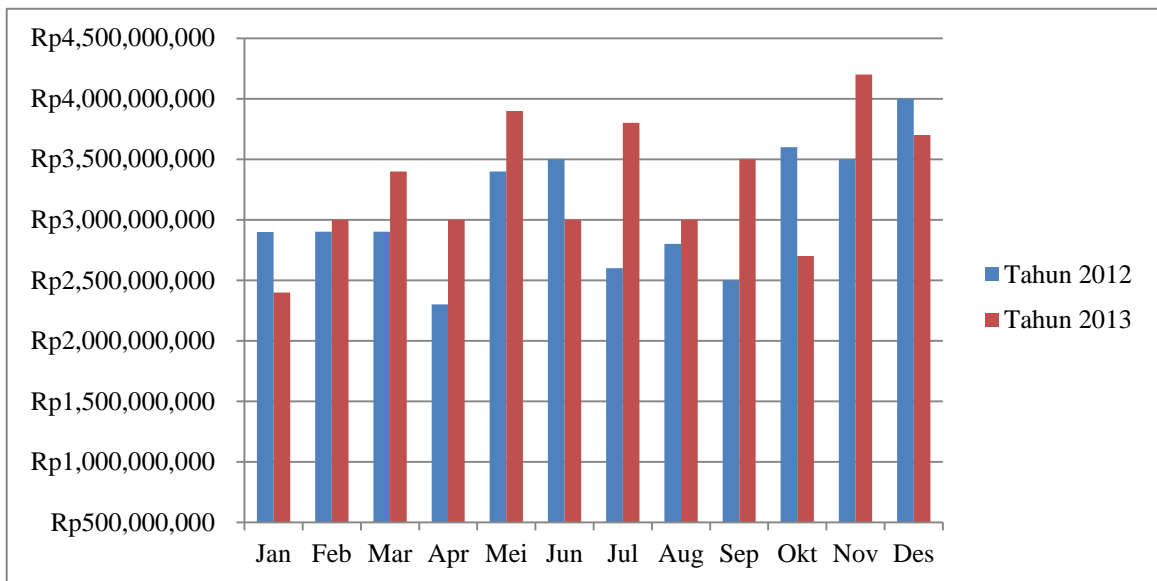
Panggabean (2004:11) menyatakan bahwa, “keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakari terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu.” Sehingga perlunya keadilan dalam memperlakukan sumber daya, jika sumber daya telah berkontribusi dengan baik dan profesional dalam organisasi atau perusahaan, maka perusahaan wajib memberikan imbalan kepada sumber daya tersebut, yaitu kompensasi.

Kompensasi menurut Marwansyah (2010:269) adalah, “keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/ jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.”

Manajemen kompensasi adalah mendorong kinerja agar bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja dan skema bagi hasil pada bidang-bidang yang memungkinkan dicapainya nilai lebih secara maksimal. (Kaswan, 2012:149)

PT. PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam pengadaan listrik terhadap seluruh masyarakat Indonesia dimana saat ini masih merupakan perusahaan yang sahamnya 100% dimiliki oleh Pemerintah dan merupakan perusahaan pengadaan listrik terbesar di Indonesia (*sumber*: PT PLN Persero). Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten yang bertanggung jawab terhadap kompensasi untuk karyawan kantor PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten selama lebih dari 10 tahun, peneliti menemukan bahwa kompensasi yang ada di PT PLN (Persero)

Distribusi Jawa Barat dan Banten telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan Surat Keputusan yang diterima dari Direksi PT PLN (Persero), dan mengacu kepada Upah Minimum Reguler per daerah sesuai dengan ketentuan Pemerintah. Peneliti juga melakukan wawancara secara langsung kepada 30 orang karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, lebih dari 80% karyawan menyatakan bahwa kompensasi yang mereka terima sudah layak yaitu di atas Upah Minimum Reguler dan sesuai dengan apa yang telah dijanjikan oleh perusahaan, sedangkan 20% sisanya menyatakan kurang setuju disebabkan karena sistem penggajian yang menurut mereka masih belum memuaskan. Menurut Triton (2010:125) salah satu bentuk dari kompensasi finansial adalah pemberian jaminan kesehatan. Peneliti menemukan data jaminan kesehatan yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sebagai berikut :



Gambar 1.2

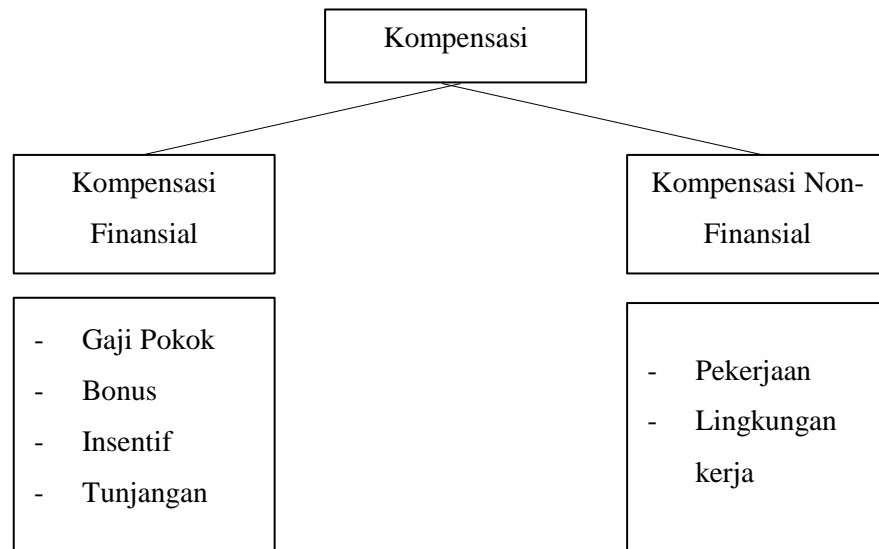
Beban Perawatan Kesehatan Pegawai Tahun 2012 dan 2013

(Sumber: Data Hasil Pengolahan)

Berdasarkan gambar 1.2 di atas dapat dilihat bahwa PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten telah memberikan kompensasi finansial kepada karyawan berupa jaminan kesehatan dengan biaya rata-rata selama

tahun 2012 -2013 mencapai Rp 3.2 miliar per bulannya. Hal tersebut dapat menjadi salah satu bukti bahwa PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sudah melaksanakan pemberian kompensasi dengan baik sesuai dengan yang telah dijanjikan kepada karyawan.

Dalam penilaian kinerja karyawan, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten memiliki sebuah sistem yang dinamakan SIMKP (Sistem Informasi Manajemen Kinerja Pegawai). Penilaian kinerja tersebut sangat berkaitan dengan pemberian kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing karyawan, karena penambahan kompensasi seperti insentif diberikan berdasarkan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan. Karyawan di kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten mendapatkan kompensasi secara finansial dan non-finansial, dapat dilihat pada gambar 1.3 berikut ini :



Gambar 1.3

Kompensasi PT.PLN (Persero) DJBB

(Sumber : PT.PLN (Persero)DJBB)

PT.PLN (Persero) DJBB memberikan kompensasi finansial berupa gaji pokok, bonus, insentif dan tunjangan. Gaji pokok diberikan berdasarkan grade dan skala grade dari masing-masing karyawan. Bonus

diberikan kepada karyawan yang didapatkan dari keuntungan perusahaan setiap tahunnya, diberikan kepada karyawan dalam 2 tahap yaitu setiap bulan Juni dan Oktober. Sementara itu insentif diberikan kepada karyawan berdasarkan penilaian kinerja karyawan, jika kinerjanya bagus maka mendapatkan insentif.

Insentif yang diberikan PT.PLN (Persero) DJBB ada 3 yaitu:

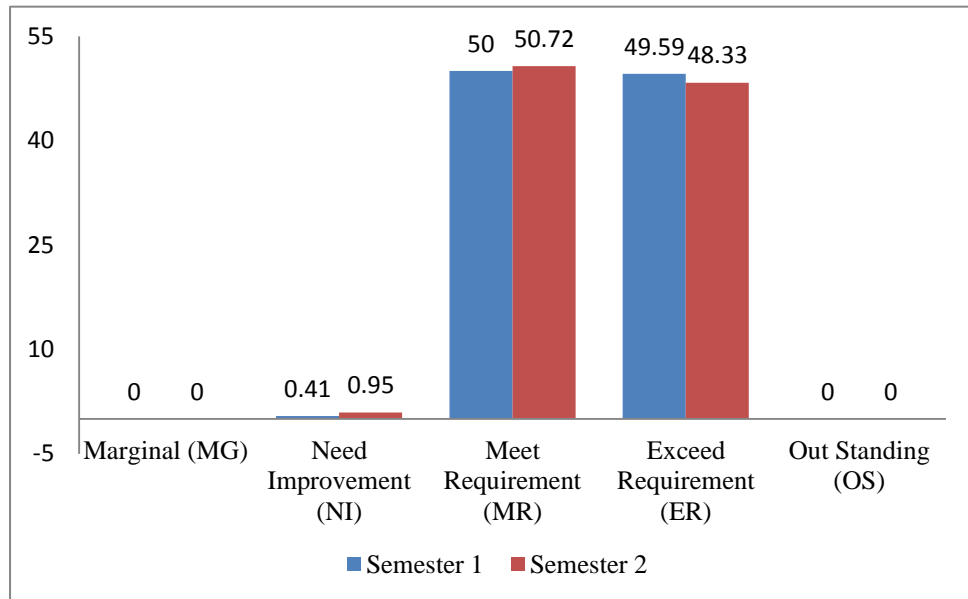
1. P-31 yaitu insentif yang diberikan berdasarkan sistem penilaian kinerja individu dilakukan oleh semua pegawai dalam satu semester, kompensasi yang didapat dari hasil ini berupa uang.
2. P-32 yaitu insentif yang diberikan berdasarkan sistem penilaian kinerja berdasarkan kelompok. Hal ini dilakukan jika mempunyai tugas khusus yang bekerjanya bersifat tim, kompensasi yang didapat dari hasil ini berupa uang.
3. P-33 yaitu Insentif yang diberikan berdasarkan sistem penilaian dari direksi. Seperti seseorang tersebut bekerja secara profesional, baik dan sering menciptakan inovasi-inovasi baru, sehingga direksi memberikan kompensasi khusus seperti reward dan uang.

Selanjutnya, bentuk kompensasi non-finansial yang diberikan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten kepada karyawannya adalah tunjangan yang terdiri dari jaminan kesehatan, tunjangan cuti, dan dana pensiun. Jaminan kesehatan diberikan kepada karyawan berupa pembiayaan penuh untuk semua penyakit yang diderita oleh karyawan maupun keluarga karyawan (istri/suami dan 3 orang anak) atau sekedar konsultasi kesehatan tanpa membayar sedikitpun. Tunjangan cuti yang diberikan PT.PLN (Persero) DJBB terdiri atas 2 yaitu cuti tahunan dan cuti besar. Tunjangan cuti tahunan diberikan satu kali dalam setahun, diberikan berdasarkan tanggal masuk pegawai atau tanggal diangkatnya seseorang menjadi pegawai. Tunjangan cuti besar diberikan satu kali dalam 6 tahun, diberikan berdasarkan tanggal masuk pegawai atau tanggal diangkatnya seseorang menjadi pegawai. Dana pensiun diberikan setiap bulannya

berdasarkan tanggal di non-aktifkannya karyawan tersebut, besarnya dana tersebut mengacu kepada gaji pokok yang mereka terima.

Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan di PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten juga disesuaikan dengan pendidikan dan keahlian mereka. Dibuktikan dengan tingkat *grade* yang mereka tempati disesuaikan dengan pendidikan terakhir pegawai tersebut. Tingkat *grade* tersebut terdiri dari Basic, Specific, System, Optimization, Advance dan Integration. Selain dari kesesuaian pekerjaan tersebut, PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten juga memberikan fasilitas yang mendukung keberlangsungan pekerjaan di perusahaan tersebut, salah satu contohnya adalah penyediaan fasilitas ibadah.

Kinerja dari setiap individu karyawan selalu diukur oleh perusahaan secara berkala, begitu pula dengan kinerja karyawan di Kantor Distribusi PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, dimana kinerja individu karyawan di Kantor Distribusi PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dievaluasi dua kali dalam satu tahun. Data penilaian sasaran individu atau dapat disebut dengan NKI (Nilai Kinerja Individu) para karyawan di Kantor Distribusi PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten pada semester I dan II tahun 2013 dapat dilihat pada gambar 1.4 berikut:



Gambar 1.4

Persentase Hasil Penilaian Sasaran Individu pada Tahun 2013

(dalam persen)

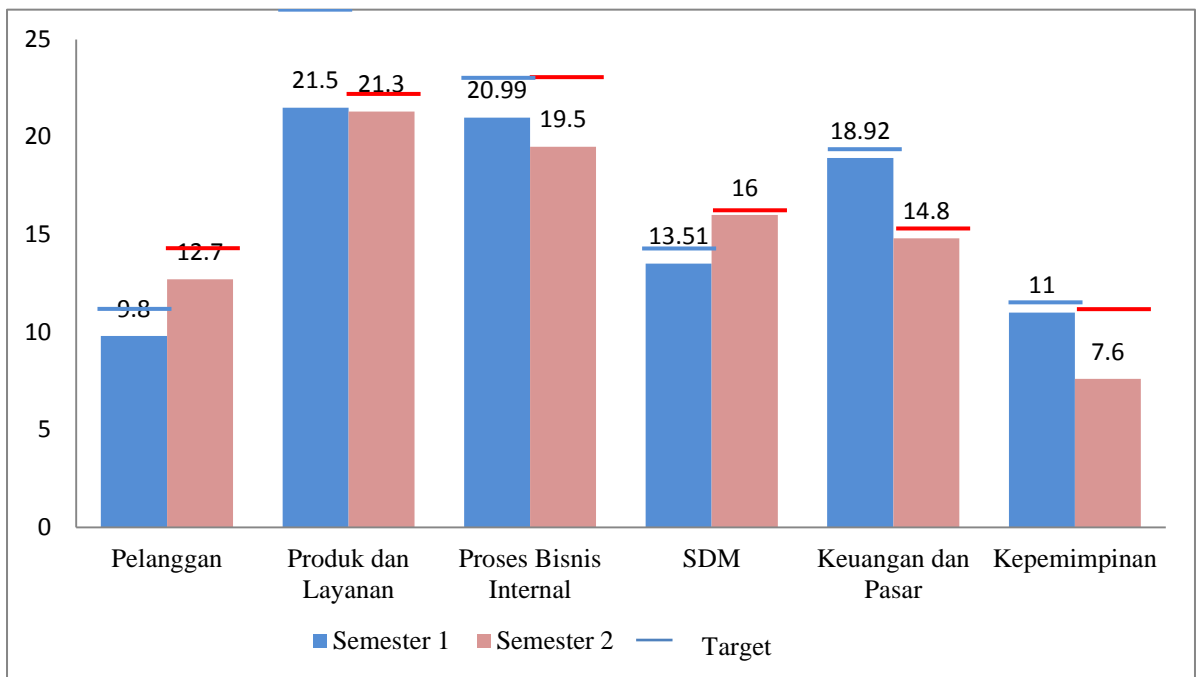
(Sumber : PT PLN DJBB)

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa terdapat 0.41% karyawan di Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten masuk dalam kategori NI (*Need Improvement*) pada semester 1 dan 0.95% pada semester 2 dimana karyawan tersebut belum mencapai target dan perlu pengembangan diri, 50% masuk dalam kategori MR (*Meet Requirement*) pada semester 1 dan 50.72% pada semester 2 dimana setiap karyawan telah mencapai target yang ditentukan, dan 49.59% masuk dalam kategori ER (*Exceed Requirement*) pada semester 1 dan 48.33 pada semester 2 dimana karyawan melampaui target yang ditentukan.

Hasil penilaian di atas yang menunjukkan nilai tertinggi adalah kategori MR (*Meet Requirement*) dimana setiap karyawan telah mencapai target yang ditentukan, namun pada semester 2 terjadi peningkatan kategori Need Improvement (NI) dari 0.41% menjadi 0.95%, artinya terjadi penurunan kinerja karyawan, sehingga karyawan dengan kategori tersebut masih perlu pengembangan diri dalam mencapai targetnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang narasumber yang menangani kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, menyatakan bahwa “Walaupun terjadi peningkatan kategori MR pada semester 2, kinerja karyawan PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten pada tahun 2013 belum bisa dikatakan baik, karena terdapat peningkatan kategori NI dari yang awalnya 0.41% menjadi 0.95% artinya karyawan dengan kategori tersebut masih perlu pengembangan diri. Sedangkan kinerja baik menurut PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten adalah karyawan harus mampu mencapai target mereka setiap semesternya atau meningkat dari semester sebelumnya”

Selain kinerja individu, kesuksesan perusahaan juga dapat dicerminkan dari seberapa besar pencapaian target dari setiap indikator kunci yang digunakan oleh perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan tersebut. Pada Kantor Distribusi PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, indikator kunci yang digunakan untuk mengukur pencapaian target kinerja perusahaan adalah indikator pelanggan, produk & layanan, proses bisnis internal, SDM, keuangan dan pasar, serta kepemimpinan. Di bawah ini terdapat gambar 1.5 yang menjelaskan persentase pencapaian target kinerja perusahaan pada semester I dan II tahun 2013.



Gambar 1.5

Persentase Pencapaian Target Kinerja Perusahaan pada tahun 2013

(Sumber : Data Hasil Pengolahan)

Melalui grafik diatas dapat dilihat bahwa pencapaian target perusahaan pada semester 2 menurun jika dibandingkan dengan pencapaian target perusahaan pada semester 1. Hal tersebut sama dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber yang bekerja pada bagian perencanaan di kantor PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten menyebutkan bahwa, “pada semester 2 tahun 2013 kinerja PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Barat dan Banten menurun, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa target yang tidak tercapai dan nilai rata-rata kinerja yang menurun dari 95,26 pada semester 1 menjadi 92,0 pada semester 2 dari target nilai 100 setiap semesternya.”

Keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari tingkat pencapaian target kinerja perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Peningkatan maupun penurunan kinerja perusahaan merupakan hasil dari baik buruknya kinerja setiap individu karyawan dalam perusahaan tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang ada dalam

perusahaan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan. Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut adalah dengan pemberian kompensasi. Menurut Sunyoto (2012:153), Akibat ketidakpuasan dalam pembayaran kompensasi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran dan sebagainya. Berdasarkan data diatas, peneliti melihat bahwa belum seluruh karyawan menyatakan bahwa kompensasi yang mereka terima sudah baik, beberapa diantara mereka menyatakan bahwa sistem dari pemberian kompensasi tersebut belum maksimal. Selain itu juga terdapat penurunan kinerja karyawan pada tahun 2013, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti apakah kinerja yang menurun di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten tahun 2013 tersebut dipengaruhi oleh kompensasi yang diberikan perusahaan, peneliti memilih judul untuk penelitian ini sebagai berikut: **“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten”**.

1.6 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kompensasi yang ada di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Bagaimana kinerja karyawan yang ada pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
3. Seberapa besarkah pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

1.7 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kompensasi yang ada pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja karyawan yang ada pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

1.8 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan, baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian kompensasi dan kinerja karyawan.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi, acuan dan tambahan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk dapat dijadikan landasan dalam menentukan kebijakan perusahaan selanjutnya, dan sebagai tambahan informasi bagi perusahaan agar mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan.

1.9 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan dari penelitian ini disusun sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang tinjauan terhadap obyek studi, latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi tentang kajian pustaka yaitu penelitian-penelitian sebelumnya yang pernah membahas mengenai permasalahan yang sama atau serupa, dan teori-teori yang berhubungan dengan kompensasi dan kinerja karyawan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang kemudian dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pembahasan yang berisi data-data yang telah dikumpulkan dan diolah, kemudian untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan memberikan kesimpulan dari hasil pembahasan, memberikan masukan atau saran yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan.