

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan secara berturut-turut dibahas tentang latar belakang masalah yang mendasari proses penelitian tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, dilihat dari persepsi pegawai, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan. Adapun uraiannya sebagai berikut:

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Tersedianya fasilitas kelistrikan bagi masyarakat terutama bagi warga di kota-kota besar merupakan suatu hal yang vital. Infrastruktur listrik merupakan jantung bagi kehidupan perekonomian kota, karena berbagai kegiatan usaha sangat tergantung pada pasokan listrik. Begitu pula dengan kehidupan masyarakat karena hampir setiap sektor kegiatan masyarakat tergantung pada pemakaian tenaga listrik.

Terkait dengan penyediaan pelayanan kelistrikan bagi masyarakat, tidak terlepas dari fungsi negara. Kebutuhan akan energi listrik, sebagaimana halnya kebutuhan akan air bersih merupakan hak-hak dasar masyarakat yang ketersediaannya dijamin oleh negara karena dikategorikan sebagai barang dan jasa yang menyangkut hajat hidup orang banyak sebagaimana termuat dalam pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 (UUD 1945). Karena listrik sebagai barang publik, maka campur tangan Pemerintah dalam hal mendorong proses produksi dan distribusi yang lebih merata mutlak diperlukan. Campur tangan ini terutama

pada usaha-usaha supaya listrik dapat dinikmati oleh masyarakat secara luas, dengan harga yang terjangkau. Hal ini membawa konsekuensi pada peran negara yaitu sebagai produsen listrik dan pemberi pelayanan publik dalam bidang kelistrikan.

Penyediaan dan pelayanan listrik di Indonesia dijalankan melalui pendirian perusahaan negara atau badan negara yang bersifat independen. Perusahaan tersebut yaitu PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) yang termasuk dalam kategori Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Adapun tugas utamanya yaitu melaksanakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum.

Proses bisnis yang dijalankan PLN mulai dari pembangkitan energi listrik sampai dengan pendistribusian listrik kepada pelanggan atau masyarakat. Dari proses bisnis tersebut yang paling dekat dan bersentuhan langsung dengan masyarakat berupa pelayanan listrik yaitu proses pendistribusian listrik kepada masyarakat. Unit usaha yang melakukan kegiatan tersebut khususnya di wilayah Jakarta yaitu PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. atau biasa disebut dengan PLN Disjaya. PLN Disjaya merupakan salah satu ujung tombak PLN dalam melayani kebutuhan para pelanggan terhadap pasokan listrik di wilayah DKI Jakarta, Kotamadya Tangerang, serta sebagian Kabupaten Bogor, Kabupaten Depok, dan Kabupaten Bekasi. Tugas pokok PLN Disjaya meliputi distribusi, penjualan tenaga listrik, dan pelayanan pelanggan. Adapun misinya yaitu melaksanakan bisnis distribusi tenaga listrik yang berorientasi kepada pelanggan, karyawan dan pemilik; meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM); menjadikan bisnis tenaga listrik sebagai sarana pendorong pertumbuhan kegiatan ekonomi nasional; melaksanakan usaha

sesuai kaidah bisnis. Dengan demikian PLN Disjaya memiliki dua misi sekaligus, yaitu misi sosial dan misi ekonomi. Di satu sisi, PLN Disjaya diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu tersedianya tenaga listrik yang cukup dan handal, sementara di sisi lain PLN Disjaya juga diharapkan mampu memperoleh laba atau keuntungan.

Dewasa ini tantangan yang dihadapi PLN Disjaya semakin kompleks. Berbagai keluhan masyarakat yang muncul terkait dengan pemadaman listrik, tingginya tarif dasar listrik, memperbesar tuntutan masyarakat sebagai konsumen akan pelayanan prima. Total konsumen PLN Disjaya mencapai 3.073.413 pelanggan (status data Maret 2005)<sup>1</sup>, merupakan salah satu unit yang memiliki jumlah pelanggan terbesar dibandingkan dengan unit-unit PLN lainnya, dan juga memberikan kontribusi terbesar bagi pendapatan PLN. Kontribusi pendapatan yang diberikan mendekati Rp 19 Triliun atau setara dengan 33% pendapatan Nasional, artinya hampir 30% pendapatan PLN dari rekening listrik para pelanggan berasal dari DKI Jakarta dan Tangerang. Dengan demikian PLN Disjaya menjadi salah-satu unit yang strategis bagi PLN secara keseluruhan meski jumlah pelanggan PLN Disjaya berjumlah 3,3 juta pelanggan (Pelanggan PLN se-Indonesia berkisar 34 Juta Pelanggan). Komposisi dari 3,3 juta pelanggan tersebut, maka hampir 60% penjualan PLN Disjaya berasal dari Industri dan Bisnis, sedang untuk rumah tangga berkisar 33,5%, sisanya untuk pelayanan umum dan publik, kantor-kantor pemerintah, dan lain sebagainya.<sup>2</sup>

Keberhasilan PLN Disjaya dalam memenuhi misinya dapat dikatakan sebagai indikator dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satunya terlihat dari pemenuhan konsumsi listrik nasional. Sampai saat ini rasio elektrifikasi PLN

---

<sup>1</sup> "Profil Perusahaan", [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id), diunduh pada tanggal 4 November 2007.

<sup>2</sup> Fahmi Muchtar. "Membangun PLN Disjaya yang Profesional Sinergis dengan Visi 75-100", Buletin GIB, 27 September 2007, [www.gib.or.id](http://www.gib.or.id), diunduh pada tanggal 4 November 2007.

Disjaya untuk Wilayah Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang sudah mencapai lebih dari 99%, artinya 99% masyarakat Jakarta saat ini telah menikmati listrik, sisanya 1% untuk beberapa wilayah Tangerang dan Kep. Seribu yang belum teraliri listrik. Sedangkan rasio elektrifikasi secara nasional baru mencapai 56%).<sup>3</sup> Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa PLN Disjaya sudah cukup mampu memenuhi target pemenuhan konsumsi listrik. Akan tetapi pada taraf pelayanan pelanggan, kepuasan masyarakat terhadap pelayanan PLN belum memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya pengaduan pelanggan seperti listrik sering padam, tegangan naik turun, pencatat meter keliru, sulitnya permohonan untuk menyambung daya listrik baru.<sup>4</sup> Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk mengubah citra negatifnya dengan harapan pelanggan mendapatkan pelayanan lebih baik.

Untuk mampu memenuhi misi secara optimal maka pengelolaan manajemen PLN harus dilakukan secara profesional, efektif dan efisien. Dalam hal ini, sumber daya manusia sebagai unsur utama penggerak organisasi sangat penting dan menunjang misi PLN. Tanpa sumber daya manusia maka suatu organisasi akan sulit mencapai tujuannya. Oleh karena itu PLN perlu meningkatkan produktifitas SDM yang dimilikinya. Hal tersebut menjadi sebuah tuntutan yang harus dipenuhi karena produktivitas SDM erat kaitannya dengan pencapaian produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga

---

<sup>3</sup> *Loc. Cit.*

<sup>4</sup> Tulus Abadi, "Mereka Menilai Kinerja dan Pelayanan PLN", dalam *Suplemen khusus Media Indonesia*, 27 Oktober 2004, hal. 15.

perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi.<sup>5</sup>

Salah satu sarana untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui sistem penilaian kinerja yang bersifat objektif, terbuka, berorientasi pada hasil dan memperhatikan aspek manajerial atau sikap kerja. Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.<sup>6</sup> Sasaran dari sistem penilaian kinerja adalah mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkinerja tinggi yaitu yang memiliki kemampuan baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan dan sikap kerja yang dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian sasaran organisasi. Melalui penilaian kinerja pegawai mengetahui target yang harus dicapai dan *reward* yang akan diperoleh apabila kinerja yang diharapkan perusahaan tercapai.

Sistem penilaian kinerja berperan besar dalam organisasi untuk meningkatkan sikap dan prestasi kerja karyawan. Sistem penilaian kinerja merupakan elemen sentral dari sistem pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian sistem penilaian kinerja ini harus terkait dengan bidang-bidang manajemen sumber daya manusia yang lain seperti perekrutan dan seleksi, perencanaan organisasi, kompensasi, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan serta perencanaan suksesi.<sup>7</sup>

PLN sebagai organisasi pelayanan publik saat ini menggunakan sistem penilaian kinerja yang dinamakan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai yang mulai diterapkan tahun 1998, dan meliputi penilaian atas prestasi kerja dan

---

<sup>5</sup> Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 17.

<sup>6</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 1990), hal.83.

<sup>7</sup> *Ibid.*, hal. 90.

perilaku kerja dalam kurun waktu satu tahun berjalan. Penilaian prestasi kerja merupakan penilaian yang berorientasi pada hasil atau tingkatan pencapaian sasaran (*goal*) dan tugas-tugas kedinasan. Sedangkan perilaku kerja merupakan penilaian atas kriteria jabatan, serta sikap dan perilaku pegawai. Manajemen Unjuk Kerja sendiri bukan hanya sebagai suatu instrumen penilaian kinerja, melainkan mencakup pula pelaksanaan penilaian kinerja yang meliputi penetapan target kinerja (perencanaan kinerja), diskusi atas topik yang berkaitan dengan penilaian kinerja (bimbingan kinerja), serta tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja.

## **B. Pokok Permasalahan**

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan PLN dapat dikatakan sebagai suatu langkah maju dari sistem penilaian yang lazim digunakan untuk mengukur kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada organisasi pelayanan publik. Pengukuran kinerja PNS pada umumnya menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Indikator-indikator penilaian dalam DP3 tidak mencerminkan ukuran-ukuran kinerja yang terukur, dan juga tidak berdasarkan pada *reward* dan *punishment*. Adapun unsur yang dinilai dalam DP3 yaitu kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan, yang merupakan indikator perilaku yang bersifat subjektif sulit untuk dilakukan pengukuran. Kelemahan lain yang dimiliki Model penilaian DP3 yaitu hanya dilakukan setahun sekali yaitu pada akhir tahun sehingga menimbulkan *recency biases* (penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi); output DP3 hanya digunakan untuk kenaikan pangkat dan dasar keputusan promosi, tidak ada proses

pemberian umpan balik yang spesifik untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan beberapa kelemahan tersebut DP3 dipandang sudah tidak lagi relevan untuk menilai kinerja pegawai.<sup>8</sup> Adapun sistem penilaian yang digunakan oleh PLN di samping mengukur aspek pencapaian sasaran kerja juga mengukur aspek manajerial dan perilaku. Selain itu juga disertai dengan tindak lanjut hasil penilaian yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*. Fenomena tersebut menarik perhatian penulis untuk meneliti sistem penilaian kinerja. Hal tersebut antara lain didasari oleh pandangan sejauh mana pelaksanaan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik, khususnya dari kacamata pegawai yang dinilai kinerjanya. Pelaksanaan penilaian kinerja yang tidak efektif hanya akan menyita waktu dalam pelaksanaannya dan tidak banyak memberikan manfaat bagi organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dan pertanyaan penelitian dalam skripsi ini adalah: “Bagaimana persepsi pegawai atas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai:

- Persepsi pegawai atas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

---

<sup>8</sup> Setia Budi, “Performance Appraisal bagi PNS”, [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id), diunduh pada tanggal 30 September 2008.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

##### 1. Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi studi ilmiah terhadap penerapan konsep penilaian kinerja pada organisasi pelayanan publik khususnya, dan terhadap konsep pengembangan sumber daya manusia pada organisasi pelayanan publik.

##### 2. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dalam rangka pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini meliputi 5 (lima) bab yang terdiri dari:

BAB I. Pendahuluan. Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan yang diangkat, pokok permasalahan yang menjadi pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II. Kerangka Teori dan Metode Penelitian. Bab ini berisi tinjauan pustaka, kerangka teori, dan metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini. Tinjauan pustaka berisi hasil penelitian sebelumnya mengenai penilaian kinerja. Pada bagian kerangka teori, menghimpun sejumlah teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dibahas dalam skripsi ini. Metode penelitian menjelaskan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, dan teknik analisis data.

BAB III. Gambaran Umum PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum dan profil PT PLN (Persero) khususnya Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

BAB IV. Analisis Persepsi Pegawai atas Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Bab ini berisikan analisis temuan penelitian mengenai persepsi pegawai atas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai berdasarkan indikator-indikator penilaian kinerja.

BAB V. Simpulan dan Rekomendasi. Bab ini akan menguraikan kesimpulan dari analisis pada bab-bab sebelumnya serta saran bagi PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai pelaksanaan penilaian kinerja.

