

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

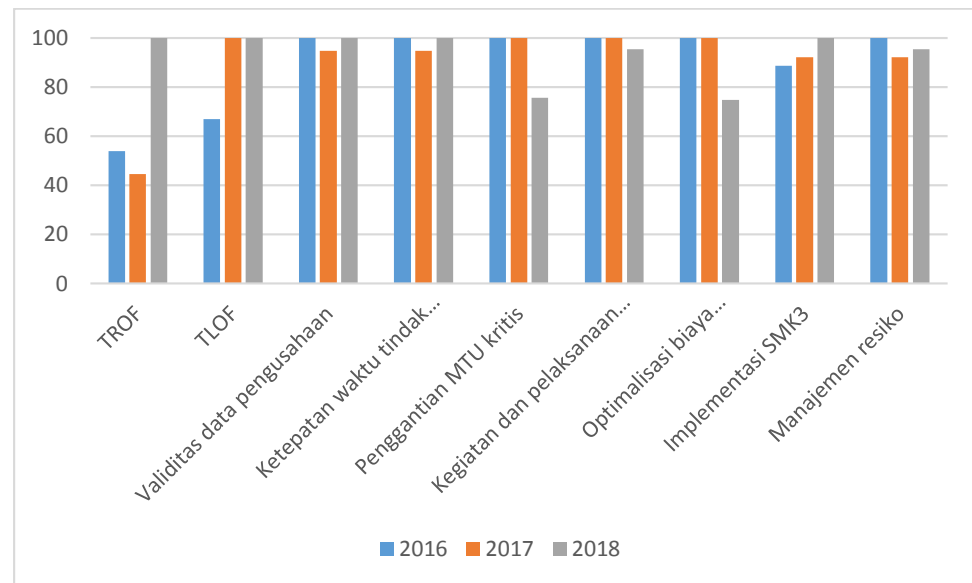
Sumber daya manusia merupakan modal utama dan asset terbesar untuk mencapai keberhasilan dan upaya meningkatkan daya guna serta mencapai tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia mempunyai kemampuan untuk mengelola dan menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan dan kemauan sumber daya manusia dalam mengelola dan menjalankan organisasi berbeda tiap individu dan dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Usaha yang dilakukan sumber daya manusia dalam mengelola dan menjalankan organisasi menjadi penting untuk dipahami oleh pihak manajemen sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang ada dalam organisasi mempunyai perilaku yang terarah. Setiap perilaku dengan tujuan yang terarah membuat individu dapat melakukan usaha dengan produktif.

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor mempunyai tugas pokok yaitu bertanggung jawab melaksanakan pemeliharaan instalasi penyaluran tenaga di wilayah kerja yang meliputi fungsi: pemeliharaan meter dan proteksi, pemeliharaan instalasi penyaluran, pemeliharaan ScadaTel, supervisi operasi, logistik dan pengelolaan lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan untuk mencapai target kinerja, mengelola bidang Administrasi dan Keuangan untuk mendukung kegiatan operasi dan pemeliharaan instalasi. Setiap tahun PT PLN mempunyai target kerja dari berbagai indikator yaitu perspektif pelanggan, kinerja utama, kinerja keuangan, sumber daya manusia, perspektif kepemimpinan. Pencapaian produktivitas kerja PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor memberikan hasil yang fluktuatif. Hasil kinerja PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor tahun 2016 sampai tahun 2018 menunjukkan

bahwa terdapat beberapa hasil kerja yang masih menunjukkan produktivitas yang rendah pada indikator yang berbeda-beda setiap tahunnya.

Pada tahun 2016, terdapat produktivitas yang rendah pada indikator kinerja utama yaitu pada *Transformer Outage Frequency* (TROF) dengan pencapaian 53,85%, dan *Transmission Lines Outage Frequency* (TLOF) dengan pencapaian 67%; pada indikator kinerja keuangan pada optimalisasi biaya pemeliharaan dengan pencapaian 84,18%. Pada tahun 2017, terdapat produktivitas yang rendah pada indikator perspektif kepemimpinan yaitu pada indikator implementasi K2 dengan pencapaian 92%, pada validitas data perusahaan dengan pencapaian 94,60%, pada ketepatan waktu pelaksanaan rekomendasi tindak lanjut gangguan dengan pencapaian 94,60%; dan pada indikator kinerja utama pada indikator *Transformer Outage Frequency* (TROF) dengan pencapaian 44,44%. Pada tahun 2018, terdapat produktivitas yang rendah pada indikator perspektif pelanggan yaitu pada indikator penggantian MTU kritis dengan pencapaian 75,60%; pada indikator perspektif kepemimpinan dengan indikator kegiatan dan pelaksanaan program kerja dan PDKB dengan pencapaian 95,43%; dan optimalisasi biaya pemeliharaan dengan pencapaian 74,69%. Hasil produktivitas PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor secara keseluruhan dalam lingkup perusahaan tidak lepas dari hasil produktivitas kerja secara individual para karyawan.



Gambar 1 Produktivitas PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor tahun 2016-2018
 Sumber: Verifikasi kinerja APP PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor Desember 2008-2018

Hasil survei pendahuluan terkait dengan produktivitas karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor dilaksanakan pada tanggal 9 sampai 10 April 2019 terhadap 30 karyawan dengan hasil yang dijelaskan sebagai berikut;

1. Terdapat 35,00% karyawan yang bermasalah dalam melakukan aktivitas dalam bekerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam bergerak melaksanakan pekerjaan karena inisiatif sendiri dan melakukan tugas sesuai jadwal kerja yang telah ditetapkan.
2. Terdapat 25,00% karyawan yang bermasalah dalam memanfaatkan sarana yang disediakan perusahaan, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam menggunakan seluruh peralatan yang disediakan perusahaan dengan baik dan memanfaatkan seluruh sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan dengan baik.

3. Terdapat 53,33% karyawan yang bermasalah dalam kuantitas dan kualitas kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menggunakan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan.
 4. Terdapat 28,33% karyawan yang bermasalah dalam jumlah output yang dihasilkan, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan dan bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja dalam bekerja.
 5. Terdapat 33,33% karyawan yang bermasalah dalam penggunaan tenaga kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam bekerja sekuat tenaga agar dapat mencapai target kerja yang ditetapkan dan hadir kerja sesuai jadwal yang ditetapkan.
 6. Terdapat 15,00% karyawan yang bermasalah dalam biaya, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam menyusun anggaran biaya sesuai dengan program (rencana) kerja dan mengeluarkan dana sesuai dengan jumlah yang telah dianggarkan.
 7. Terdapat 13,33% karyawan yang bermasalah dalam penggunaan bahan dan peralatan, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam menggunakan bahan-bahan yang disediakan oleh perusahaan dengan jumlah yang memadai dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik karena dukungan dari peralatan yang disediakan oleh perusahaan.
 8. Terdapat 31,67% karyawan yang bermasalah terkait faktor organisasi, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang bermasalah dalam mendengarkan dengan seksama arahan yang diberikan oleh atasan dan menerima kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan.
- Hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor mengalami permasalahan terkait dengan produktivitas kerja. Permasalahan yang terjadi pada produktivitas kerja tersebut menunjukkan bahwa karyawan kurang

dapat memanfaatkan secara efektif input yang dapat digunakan dalam bekerja seperti penggunaan biaya, tenaga kerja, bahan dan peralatan serta dukungan yang diberikan oleh perusahaan dan output yang dihasilkan oleh karyawan belum optimal baik dari aspek kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan sarana, aktivitas yang dikerjakan dan jumlah output yang dihasilkan dari setiap pekerjaan karyawan.

Permasalahan yang terjadi pada produktivitas karyawan harus segera diatasi agar tidak berdampak pada rendahnya produktivitas kerja institusi secara keseluruhan. Sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas karyawan begitu pula sebaliknya. Salah satu kegiatan manajemen SDM PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor adalah efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja.

Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja merupakan bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang terdiri dari struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, penerapan, pencapaian, pengkajian, dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna tercapainya tempat kerja yang aman efisien dan produktif (PER.05/MEN/1992:2). Efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja diharapkan dapat mewujudkan kondisi kerja yang aman, terjamin keselamatan, mengurangi tingkat kecelakaan kerja sehingga menciptakan efisiensi kerja dari aspek tenaga, waktu, biaya serta dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan.

Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor telah diterapkan dan dilaksanakan sebagai wujud dari perlindungan keselamatan dan kesehatan karyawan. Efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan

bahwa perusahaan menjamin keselamatan dan kesehatan setiap karyawan. Adanya rasa aman dan tenang dalam bekerja akan meningkatkan produktivitas karyawan. Efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja juga dapat membentuk lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan memadai akan mendukung pelaksanaan kerja karyawan serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan akan bekerja semakin produktif.

Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor belum terlaksana sesuai target kerja. Pada tahun 2015, implementasi SMK3 mendapat pencapaian sebesar 96%, pada tahun 2016, implementasi SMK3 mendapat pencapaian 88,63% dan penyusunan kajian manajemen resiko mendapat pencapaian 51%, dan pada tahun 2017 manajemen risiko mendapat pencapaian 92%. Manajemen K3 terdiri dari 4 aspek yaitu perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*), evaluasi (*check*) dan tindakan (*action*). Pelaksanaan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor hanya terfokus pada perencanaan dan pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, sedangkan evaluasi dan tindakan kesehatan dan keselamatan kerja belum dilakukan sepenuhnya. PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor belum melakukan evaluasi manajemen Keselamatan dan kesehatan kerja seperti mengevaluasi kepatuhan karyawan terhadap kebijakan K3, memelihara pengetahuan dan pemahaman tentang status kepatuhan, mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian agar hal itu tidak terulang atau terjadi di tempat lain, meninjau ketidaksesuaian dan menentukan penyebab dari ketidaksesuaian kebijakan K3 agar ketidaksesuaian yang sama ada atau berpotensi terjadi; dan belum melakukan tindakan untuk memperbaiki hasil evaluasi manajemen K3 seperti mengimplementasikan tindakan yang diperlukan, mengkaji efektivitas setiap tindakan perbaikan dan membuat perubahan pada sistem manajemen terintegrasi perusahaan, jika perlu, dilakukan tindakan korektif sesuai dengan

pentingnya dampak dari ketidaksesuaian ditemui, termasuk dampak mutu, K3, lingkungan dan keamanan.

Produktivitas karyawan dinyatakan juga dipengaruhi oleh motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi didasarkan pada pencapaian kesuksesan dan pencapaian aspirasi dalam hidup. Tujuan pencapaian yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi cara karyawan melakukan tugas pekerjaan. Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih realistis dalam bekerja. Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi menetapkan tujuan pribadi yang menantang tetapi dapat dicapai, sedangkan pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi rendah cenderung untuk menetapkan tujuan yang sangat mudah atau hampir tidak mungkin untuk dicapai. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung menetapkan tujuan yang sangat tinggi untuk pekerjaannya dan motivasi tersebut mendorong kegigihan untuk mencapai tujuan.

Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor mempunyai tugas dalam pemeliharaan meter dan proteksi, pemeliharaan instalasi penyaluran, pemeliharaan SCADATEL, dan melaksanakan Operasi dan Pemeliharaan Transmisi dan Gardu Induk, Proteksi, Meter dan ScadaTel sesuai RKAP untuk menjaga kesiapan operasi instalasi. Tugas-tugas tersebut harus dilakukan oleh karyawan untuk mewujudkan dan mencapai target yang ditetapkan oleh Institusi. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, para karyawan diminta untuk menetapkan target kerja mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan. Pelaksanaan rancangan target kerja karyawan telah dilakukan dengan baik namun karyawan menetapkan target kerja yang sesuai standar institusi, tidak ada upaya untuk mempunyai target kerja yang sedikit lebih tinggi dari target institusi. PT PLN telah melakukan berbagai program untuk memotivasi karyawan seperti memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi, berinovasi dan disiplin dan menawarkan

promosi jabatan. Namun, promosi jabatan lebih diprioritaskan bagi karyawan sesuai dengan masa kerjanya, bukan pada prestasi kerjanya.

Motivasi yang ada pada diri karyawan mendorong timbulnya perbuatan yang dilakukan karyawan. Bekerja akan menjadi optimal jika mempunyai motivasi untuk mencapai kesuksesan. Motivasi berprestasi diwujudkan dalam bentuk usaha serta tindakan dengan berbagai upaya yang efektif sehingga mempengaruhi optimalisasi potensi yang dimiliki individu. Adanya motivasi berprestasi pada diri karyawan akan memunculkan ide-ide atau gagasan, keinginan dan usaha untuk melakukan aktivitas dengan efektif dan efisien demi mencapai motif yang diinginkan tersebut. Kondisi tersebut membuat karyawan yang motivasi berprestasinya tinggi akan berhasil memperoleh kinerja produktivitas yang baik dan tinggi, dan karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi rendah cenderung memperoleh produktivitas yang rendah

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka identifikasi permasalahan terkait dengan produktivitas kerja PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor yaitu

1. Efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang belum dilakukan secara optimal dapat menciptakan kondisi kerja yang tidak aman dan nyaman sehingga diduga efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.
2. Motivasi berprestasi yang rendah membuat rendahnya dorongan dari karyawan untuk bekerja lebih unggul sehingga diduga motivasi berprestasi mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.

3. Disiplin kerja karyawan yang rendah membuat karyawan kurang dapat memanfaatkan waktu kerja dengan baik sehingga diduga disiplin kerja mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.
4. Karyawan yang tidak aktif mengikuti pelatihan cenderung kurang terampil dan kurang mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai standar yang ditetapkan sehingga diduga pelatihan mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.
5. Lingkungan fisik yang buruk membuat karyawan tidak dapat berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga diduga lingkungan fisik mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.
6. Budaya organisasi yang belum tercipta dengan baik maka membuat karyawan dapat berperilaku dan bersikap yang kurang baik sehingga diduga budaya organisasi mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.
7. Komunikasi yang belum terjalin dengan baik di dalam perusahaan membuat karyawan sulit untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan sehingga diduga komunikasi mempunyai hubungan dengan produktivitas karyawan.

C. **Pembatasan Masalah Penelitian**

Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai variabel. Variabel yang dikaji hubungannya dengan produktivitas karyawan dalam penelitian ini hanya variabel efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dan motivasi berprestasi. Penelitian hanya dilakukan terhadap karyawan tetap di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor.

D. **Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu

1. Apakah terdapat hubungan antara efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dengan produktivitas karyawan?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas karyawan?
3. Apakah terdapat hubungan antara efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dan motivasi berprestasi dengan produktivitas karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menemukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan melalui pengkajian tentang kekuatan hubungan antar variabel penelitian yaitu

1. Mengetahui hubungan antara efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dengan produktivitas karyawan.
2. Mengetahui hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas karyawan.
3. Mengetahui hubungan antara efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dan motivasi berprestasi bersama-sama dengan produktivitas karyawan.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan berdasarkan dua aspek yaitu kegunaan secara teoritis (keilmuan) dan kegunaan secara praktis (aplikasi), yaitu

1. Kegunaan secara teoritis

- a. Menemukan sintesis baru tentang produktivitas kerja, efektivitas manajemen kesehatan dan keselamatan kerja dan motivasi berprestasi.

- b. Menambah wawasan pengetahuan dan kajian pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia terutama terkait dengan produktivitas karyawan.
- c. Menambah referensi pada penelitian-penelitian ilmu manajemen sumber daya manusia sebagai bahan diskusi ilmiah bagi pembahasan terhadap teori-teori yang telah ada.
- d. Pengetahuan untuk penelitian selanjutnya tentang konsep efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, motivasi berprestasi dan produktivitas karyawan dan pemahaman tentang konsep-konsep tersebut dalam kaitannya untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

2. **Kegunaan secara praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna kepada yaitu

- a. PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Bogor, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengoptimalkan efektivitas manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
- b. Karyawan, hasil penelitian ini menjadi pengetahuan bagi karyawan, agar dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan.
- c. Peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji topik yang sama dengan penelitian ini dan dapat menjadi rekomendasi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan terkait dengan topik penelitian ini.