

**SKRIPSI**  
**KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (Persero) Unit Induk**  
**Wilayah Sulselrabar**

**SYLVANA MEYLIA**  
**E011191047**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**MAKASSAR**  
**2024**



**UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**ABSTRAK**

**Sylvana Meylia (E011191947) dengan judul skripsi yaitu Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar + Dibimbing Oleh Hasniati dan Irma Ariyanti Arif**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pegawai PT. PLN UIW Sulselrabar. Penelitian ini merupakan survei yang mengambil sampel dari suatu partisipan dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dan alat partisipasi untuk menganalisis, merancang dan menjelaskan fenomena tertentu melalui kegiatan lapangan. populasi dari penelitian ini adalah seluruh pelanggan PT. PLN Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar yang berjumlah 2.518.526 pelanggan. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teksik purposive sampling sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden yang merupakan pelanggan PT. PLN UIW. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan tabel frekuensi, yang bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar sudah sangat baik dengan dengan persentase 83,7 dengan kategori sangat tinggi. Rata-rata total persentase kualitas kerja adalah 85,1. Rata-rata total persentase ketepatan waktu adalah 83,3. Rata-rata total persentase inisiatif adalah 83,5. Rata-rata total persentase kapabilitas pegawai adalah 84,7 dan rata-rata persentase komunikasi pegawai adalah 82,3.



**UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

***ABSTRACT***

**Sylvana Meylia (E011191947) with the thesis title namely Employee Performance at PT. PLN (Persero) Main Unit South Sulawesi Region + Supervised by Hasniati and Irma Ariyanti Arif**

The purpose of this study was to analyze the performance of PT PLN UIW Sulselrabar employees. This research is a survey that takes samples from a participant and uses a questionnaire as a data collection tool and participation tool to analyze, design and explain certain phenomena through field activities. the population of this study were all customers of PT PLN Induk Wilayah Sulselrabar Makassar City which amounted to 2,518,526 customers. The sampling method in this study used text purposive sampling so that the sample in this study amounted to 100 respondents who were customers of PT PLN UIW. The data analysis method in this study is descriptive quantitative using frequency tables, which aims to analyze and describe the data that has been collected. The results of this study indicate that the performance of PT PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar is very good with a percentage of 83.7 with a very high category. The average total percentage of work quality is 85.1. The average total percentage of timeliness is 83.3. The total average percentage of initiative is 83.5. The average total percentage of employee capability is 84.7 and the average percentage of employee communication is 82.3.



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

### LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sylvana Meylia

NIM : E011191047

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar" adalah benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 3 Oktober 2024

Yang menyatakan,


METERAN  
TEMPEL  
E8734AMX015702453

Sylvana Meylia



**UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama : Sylvana Meylia  
NIM : E011191047  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (Persero) Unit Induk  
Wilayah Sulselrabar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Tim Penguji Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 16 Juli 2024

Menyetujui,

Pembimbing I

Prof. Dr. Hasniati, S.sos, M.si  
NIP 19680101 199720 2 001

Pembimbing II

Irmā Ariyanti Arif, S.Sos, M.Si  
NIP 19910929 202001 6 001

Mengetahui,  
Ketua Departemen Ilmu Administrasi



Prof. Dr. Alwi, M.Si  
NIP 19631015 198903 1 006



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama : Sylvana Meylia  
NIM : E011191047  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (Persero) Unit Induk  
Wilayah Sulselrabar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji Skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 3 Oktober 2024

Tim Penguji Skripsi :

Ketua : Prof. Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si  
Sekretaris : Irma Ariyanti Arif, S.Sos, M.Si  
Anggota : 1. Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si  
2. Prof. Dr. Muhammad Yunus, MA

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh...

Alhamdulillah Robbil'alamin.... Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan hidayah-nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "**KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar**" sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana S1 Jurusan Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Tak lupa pula shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini terdapat banyak hambatan, namun berkat rahmat Allah SWT dan bantuan dari berbagai pihak sehingga hambatan yang dihadapi dapat teratasi. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua penulis, **Ayahanda Baddu Hadis** dan Ibunda tercinta **Sylvia Machmud** atas semua kasih sayang, pengorbanan dan dukungan yang tiada henti yang telah diberikan kepada penulis. Dan juga, saudara penulis yakni **Marshanda Shalsa bila**, **Sabrina Ghina Dinara**, **Sugriani A. Bohtu** dan **Chaerul Fahmi** yang selalu memberikan dukungan dan doanya kepada penulis, serta semua keluarga yang senantiasa mendoakan penulis.

Pembuatan skripsi ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis. Oleh karena itu melalui kesempatan ini, segala keikhlasan dan kerendahan hati, penulis juga

ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada :

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Phill Sukri Tamma, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Alwi, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, MAP** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. **Prof. Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si** selaku Pembimbing I dan **Irma Ariyanti Arif, S.Sos, M.Si** selaku Pembimbing II yang telah menyempatkan waktunya memberi masukan, saran dan nasehat dalam penyelesaian skripsi ini.
6. **Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si & Prof. Dr. Muhammad Yunus, MA** selaku Dewan Penguji dalam sidang proposal dan skripsi penulis. Terima Kasih atas kritik, saran dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
7. **Seluruh Dosen Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin**, terima kasih atas ilmu yang telah diberikan semoga ilmu yang diberikan dapat dimanfaatkan penulis sebaik mungkin.
8. Terima kasih pada Restu Habibillah yang telah menjadi sosok rumah yang selama ini saya cari-cari. Telah berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, meluangkan baik, tenaga, pikiran, materi moril kepada saya dan senantiasa sabar menghadapi saya. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan saya hingga sekarang ini. Semoga kedepannya dapat

memperbaiki apa-apa yang kemarin dirasa kurang dan ditambahkan apa-apa yang dirasa diperlukan. Tetaplah tidak tunduk kepada apa-apa dan memiliki jalan pemikiran yang jarang dimiliki manusia lain.

9. Terima kasih banyak kepada sahabat-sahabat **INTROPRET** (Acha, lin, Nabilah) yang telah kebersamai saya sejak kelas 5 SD hingga sekarang, yang senantiasa berada disisi penulis, terus menyemangati, menemani, mendoakan serta mendengar semua keluh kesah penulis selama menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih banyak atas doa dan dukungan selama pengerjaan skripsi ini. Semoga senantiasa kita diberkahi dan dilindungi oleh Allah SWT.
10. Terima kasih banyak kepada teman-teman penulis Anak **RUMAH** (Dira, Naurah, Rahima, Resti, Lisa, Ayu, Besse, Tasya, Yuyu, Via, Uta) yang telah kebersamai saya sejak mahasiswa baru hingga sekarang, terima kasih tidak pernah bosan dalam menyemangati, mengingatkan, menguatkan, dukungan serta doa yang diberikan.
11. Untuk Soto dan Bogel kucing kesayangan saya terimakasih sudah menghibur saya disaat saya sedang penat dengan tingkah lakunya untuk saya menyelesaikan skripsi ini.
12. **M I R A C L E 19** terimakasih banyak atas segala dukungan yang telah diberikan dari awal perkuliahan hingga sekarang. Terimakasih telah menjadi teman dan sahabat yang baik selama perkuliahan penulis.
13. Terima kasih juga kepada seluruh keluarga besar **HUMANIS FISIP UNHAS** atas segala pengalaman, kebersamaam, cerita, dan proses belajar yang telah penulis lalui.
14. Terima kasih kepada **Pegawai Kantor PT.PLN UIW Sulselrabar** yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

15. *Last but not least*, Diri saya sendiri Sylvana Meylia. Terima kasih sudah bertahan sejauh ini. Terima kasih tetap memilih berusaha dan merayakan dirimu sendiri sampai di titik ini, walau sering kali merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil, namun terima kasih tetap menjadi manusia yang selalu mau berusaha dan tidak lelah mencoba. Terima kasih karena tidak memutuskan tidak menyerah sesulit apapun proses penyusunan skripsi ini dan telah menyelesaikannya sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dirayakan untuk diri sendiri. Berbahagialah selalu dimanapun berada. Apapun kurang dan lebihmu mari merayakan diri sendiri.

Serta Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Atas segala kebaikan, bantuan, dukungan, dan doa yang telah diberikan penulis mengucapkan terimakasih banyak, mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunianya serta membalas kebaikan kita semua Aamiinn. Penulis berharap penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca maupun bagi pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya.

Wassalamualaikum Warahmatulahi Wabarakatuh.....

**Makassar, 28 Mei 2024**

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	9
I.3 Tujuan Penelitian.....	10
I.4 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
II.1 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) .....	11
II.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) .....	11
II.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
II.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
II.2 Konsep Kinerja .....	15
II.2.1 Pengertian Kinerja .....	15
II.2.2 Indikator Kinerja .....	17
II.2.3 Pengukuran Kinerja .....	21
II.2.4 Penilaian Kinerja .....	25
II.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	26
II.3 Kerangka Pikir .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>31</b>
III.1 Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian .....	31
III.2 Lokasi Penelitian .....	31
III.3 Populasi dan Sampel.....	31
III.3.1 Populasi .....	31
III.3.2 Sampel.....	32

III.4 Jenis Data dan Sumber Data .....	33
III.5 Teknik Pengumpulan Data .....	34
III.6 Uji Validitas dan Uji Reabilitas .....	34
III.6.1 Uji Validitas .....	34
III.6.2 Uji Reabilitas .....	35
III.7 Definisi Operasional .....	35
III.8 Teknik Analisis Data .....	36
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
<b>IV.1 Sejarah PT. PLN (Persero) Tbk. ....</b>	<b>38</b>
<b>IV.2 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan .....</b>	<b>39</b>
IV.3 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi.....	40
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
V.1 Hasil .....	48
V.1.1 Karakteristik Responden .....	48
V.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	48
V.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
V.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	49
V.1.2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas .....	49
V.1.3 Analisis Dekriptif Jawaban Responden .....	51
V.1.3.1 Jawaban Responden Pada Kualitas Kerja Pegawai PLN ...	51
V.1.3.2 Jawaban Responden Pada Ketepatan Waktu Pegawai PLN	55
V.1.3.3 Jawaban Responden Pada Inisiatif Pegawai PLN .....	58
V.1.3.4 Jawaban Responden Pada Kapabilitas Pegawai PLN .....	61
V.1.3.5 Jawaban Responden Pada Komunikasi Pegawai PLN .....	65
V.1.4 Rekapitulasi Kinerja Pegawai PLN .....	68
V.2 Pembahasan .....	70
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>72</b>
VI.1 Kesimpulan .....	72
VI.2 Saran.....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
Buku .....	75
Jurnal dan Skripsi .....	75
<b>Lainnya</b>	<b>76</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Data Penilaian Kinerja Karyawan .....	6
<b>Tabel 1.2</b> Jumlah Pegawai dan Produktivitas Pegawai .....	8
<b>Tabel 1.3</b> Data Absensi Karyawan .....	8
<b>Tabel 3.1</b> Kategori Skor Rata-rata Pernyataan Responden .....	37
<b>Tabel 5.1</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	48
<b>Tabel 5.2</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
<b>Tabel 5.3</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	49
<b>Tabel 5.4</b> Hasil Uji Validitas .....	50
<b>Tabel 5.5</b> Hasil Uji Reabilitas.....	51
<b>Tabel 5.6</b> Tanggapan Tentang Kualitas Kerja Pegawai PT PLN Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya .....	52
<b>Tabel 5.7</b> Kesesuaian Kerja Pegawai Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya Tanggapan Responden Terhadap Ketepatan Waktu .....	53
<b>Tabel 5.8</b> Rata-rata Jawaban Responden Pada Kualitas Kerja Pegawai PT PLN UIW Sulselrabar .....	54
<b>Tabel 5.9</b> Ketepatan Waktu Pegawai PT PLN UIW Sulselrabar Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya.....	55
<b>Tabel 5.10</b> Pelayanan Yang Cepat dan Handal Pegawai PT PLN Dalam Mengatasi Pengaduan Pelanggan.....	56
<b>Tabel 5.11</b> Rata-rata Jawaban Responden Pada Ketepatan Waktu Pegawai PT.PLN UIW Sulselbar .....	57
<b>Tabel 5.12</b> Pemberian Solusi Oleh Pegawai PT.PLN Terhadap Masalah yang Dihadapi Oleh Pelanggan .....	58
<b>Tabel 5.13</b> Inisiatif Pegawai PT. PLN UIW Sulselbar Dalam Mengatasi Masalah Atau pun Keluhan yang Dialami Oleh Pelanggan .....	59
<b>Tabel 5.14</b> Rata-rata Jawaban Responden Pada Inisiatif Pegawai PT. PLN UIW Sulselrabar.....	60
<b>Tabel 5.15</b> Perhitungan Tagihan (Bill) Oleh Pegawai PT PLN Sulselbar ...	61
<b>Tabel 5.16</b> Pegawai PT. PLN UIW Sulselrabar Membantu Pelanggan Jika Listrik Terkendala Secara Teknisi.....	62

<b>Tabel 5.17</b> Rata-rata Jawaban Responden Pada Kapabilitas Pegawai PT. PLN UIW Sulselrabar.....	63
<b>Tabel 5.18</b> Pelanggan Mendapatkan Akses yang Mudah Untuk Berkomunikasi Jika Ada Kendala .....	64
<b>Tabel 5.19</b> Terjalin Komunikasi yang Baik Antara Pegawai PT. PLN UIW Sulselrabar Dalam Pelanggan .....	65
<b>Tabel 5.20</b> Rata-rata Jawaban Responden Pada Komunikasi Pegawai PT PLN UIW Sulselrabar.....	66
<b>Tabel 5.21</b> Rata-rata Indikator Kinerja Pegawai .....	67

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Gambar Kerangka Pikir Penelitian .....	30
<b>Gambar 4.0</b> Bagan Susunan Organisasi PT. PLN .....	40

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Berbicara tentang kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak lepas dari siapa yang hadir dan menjalankan organisasi tersebut, yang tidak lain adalah pegawai itu sendiri atau biasa disebut dengan sumber daya manusia (SDM). Sebagai salah satu unsur organisasi, pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Untuk mencapai hasil terbaik, setiap individu dalam organisasi harus memanfaatkan potensinya secara maksimal. Dimana keberhasilan organisasi sangat bergantung pada peran sumber daya manusia (SDM) di dalamnya karena pegawai merupakan sumber daya yang potensial dan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda kegiatan organisasi. Sumber daya manusia harus diarahkan dan dikoordinasikan agar dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

Kinerja merupakan aspek penting dari suatu perusahaan yang harus diperhatikan agar dapat menghasilkan produktivitas yang efektif dan efisien serta sebagai salah satu proses dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan kinerja terutama di era globalisasi yang semakin kompetitif, baik antar perusahaan maupun antar karyawan itu sendiri, sehingga sumber daya manusia harus mampu mengembangkan diri secara proaktif.

Secara etimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata "*Performance*" yang berasal dari bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karena kinerja adalah fungsi

dari potensi, mencapai dan mempertahankan kinerja memerlukan sejumlah proses organisasi yang memungkinkan orang dan program mencapai potensi penuh mereka. Kebutuhan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja menentukan target kapabilitas organisasi. Kinerja juga dievaluasi dalam hal tujuan organisasi secara keseluruhan, yang dapat dibagi menjadi target terpisah yang berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, kepercayaan, waktu, perhatian, dan upaya kelompok diperlukan untuk mencapai kinerja tinggi.

Sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan kemajuan suatu negara. Walaupun negara mempunyai sumber daya alam yang sangat melimpah ruah tapi kalau tidak ditompang atau didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, negara tersebut tidak akan bisa maju. Maka banyak para ahli menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi ataupun suatu lembaga. Apapun bentuk serta tujuan organisasi atau lembaga, dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia pula. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau lembaga.

Dengan kehadiran sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi lebih penting karena organisasi itu sendiri diciptakan oleh manusia, dan sumber daya inilah yang dapat membuat organisasi ini bisa bertahan (*survive*) dan sukses. Melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal ini menggambarkan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Untuk itu, SDM tersebut sangat perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar benar-benar dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi ini adalah manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) merupakan sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. PLN sebagai perusahaan negara diberi tanggung jawab untuk mengembangkan dan mengelola sistem listrik serta melayani semua kelompok konsumen dengan harga yang sudah ditetapkan. PLN bertanggung jawab pada operasional sehari-hari, perencanaan aktivitas, persiapan dan implementasi proyek.

Penyaluran listrik yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) tidak hanya untuk kebutuhan rumah tangga akan tetapi kebutuhan industri baik itu industri besar 4 maupun industri kecil. Salah satunya PT PLN Wilayah yang terletak di jalan Letjen hertasning Blok B Makassar yang sekarang membawahi 8 cabang, 2 sektor, dan 1 Area Penyaluran dan Pengatur Beban Sistem Sulawesi Selatan dan 1 Area Pengatur Distribusi.

Saat ini berbagai organisasi atau perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang tak terduga. Perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan setiap organisasi atau perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan demi mencapai sasaran yang diinginkan. Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan.

PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulserabar sempat mengalami berbagai hambatan dan tantangan terkait dengan kinerja. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakstabilan dari sisi ekonomi yang di alami oleh beberapa perusahaan BUMN akibat dampak dari pasca pandemi Covid-19. Hal tersebut cukup mempengaruhi kinerja pegawai yang berada pada perusahaan tersebut. Seperti perusahaan lain khususnya dalam hal ini PT. PLN (Persero) Unit Induk

Wilayah Sulselrabar sangat perlu untuk mengetahui kondisi akan stabilitas perusahaannya dengan melihat sejauh mana kinerja pegawai guna mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan. Di tahun 2022 PLN mengalami tantangan lebih terutama terkait naiknya harga bahan bakar, biaya bunga dan volatilitas kurs serta kondisi over supply. Dalam 2 tahun terakhir PLN telah berhasil mengupayakan rescheduling masuknya IPP yang semula di tahun 2021 menjadi tahun 2022. Tentu saja hal ini menimbulkan tekanan arus kas pembayaran IPP akibat adanya *Take Or Pay* (TOP).

Adapun dalam hal transformasi, PLN berhasil meningkatkan penjualan tenaga listrik tahun 2021 sebesar 5,08 persen dibandingkan tahun sebelumnya meskipun Indonesia terdampak pandemi luar biasa yang mengakibatkan ekonomi melambat. Pertumbuhan listrik yang lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi sebesar 3,69 persen menjadi bukti keberhasilan inovasi dan efisiensi, sehingga penjualan listrik meningkat sebesar Rp13,96 triliun menjadi Rp288,86 triliun.

Saat ini di era digital beberapa perusahaan telah memanfaatkan teknologi dalam memberikan pelayanan, salah satunya perusahaan BUMN di bidang kelistrikan yaitu PT. PLN yang berada pada Unit Induk Wilayah Sulselrabar kota Makassar. Dalam hal ini mereka menerjunkan personel mereka dalam mengatasi keluhan dan masalah yang dialami oleh nasabah yang mesti dimaksimalkan secara efisien dan semaksimal mungkin dengan menerapkan inovasi layanan berbasis online berupa aplikasi bernama PLN *Mobile* untuk memudahkan pelanggan memenuhi kebutuhan informasi dan interaksinya terhadap pegawai yang ada pada PT. PLN UIW Sulselrabar Makassar.

PLN *Mobile* merupakan suatu aplikasi layanan PLN kepada pelanggan (*Mobile Customer Self Service*) setelah sebelumnya memanfaatkan Contact Center 123, Facebook, Twitter dan Web PLN. Melalui aplikasi PLN *Mobile*,

pelanggan dapat mengetahui berbagai info mulai dari tagihan rekening listrik, transaksi Token, riwayat pemakaian kwh listrik, lokasi pembayaran melalui banking terdekat serta info status/ progres permohonan dan pengaduan. Selain itu, aplikasi ini juga memberikan informasi kepada pelanggan terkait status- status pekerjaan PT PLN (Persero). PLN Mobile menjanjikan pelanggan mendapatkan pelayanan yang maksimal.

Dengan hadirnya aplikasi PLN *mobile* ini, ada beberapa tanggapan berupa keluhan ditemukan yang muncul aplikasi PLN Mobile yang dapat diunduh di *play store & Appstore* yang mengatakan bahwa aplikasi PLN *mobile ini* belum maksimal dalam memberikan pelayanannya dan masalah lainnya adalah beberapa pelanggan masih kurang mengetahui penggunaan aplikasi ini, yang pada akhirnya masih banyak diantara mereka menyampaikan keluhan secara offline dengan datang langsung pada kantor PLN terdekat. Hal ini pun diharapkan adanya sosialisasi berkala terhadap penggunaan aplikasi PLN *Mobile* untuk masyarakat yang masih minim pengetahuan tentang penggunaan aplikasi tersebut dan juga dibutuhkannya kemampuan, pengetahuan dan komunikasi pegawai yang baik yang bekerja pada PT. PLN UIW Sulselrabar Kota Makassar dalam menjawab berbagai permasalahan yang hadir di masyarakat dan hal ini dapat dinilai dengan mengacu pada beberapa indikator kinerja.

Adapun permasalahan lainnya dalam hal ini peneliti melihat diduga adanya permasalahan tentang keefektifan kinerja pelayanan pegawai PLN dalam pelayanan penyambungan listrik baru. Dalam permasalahan ini terlihat masih adanya kekurangan efektifan kinerja dalam pengawasan atau controlling, yaitu (1) pengawasan dalam pendistribusian peralatan dari PLN Pusat ke UPT PLN yang ada pada UIW Sulselrabar masih belum maksimal untuk ketepatan waktu pendistribusian dan kurangnya pengawasan dalam menjaga dan penyimpanan

peralatan listrik untuk penyambungan listrik baru tersebut; (2) kurangnya pengawasan dalam pelayanan setelah pemasangan KWH listrik di tiap rumah yang mengajukan pemasangan listrik baru oleh pihak ketiga yang di lapangan melaksanakan pemasangan listrik baru, masih ditemukan belum sempurnanya alat KWH baru yang masih mengalami sering secara tiba-tiba listrik mati setelah pemasangan baru dan; (3) waktu pelayanan keluhan listrik setelah pemasangan listrik baru yang sering mati oleh pelanggan, masih memakan waktu dan tidak secara cepat melayani untuk mengatasi permasalahan mati listrik yang dialami oleh pelanggan.

Adapun data penilaian kinerja pegawai yang dapat dilihat sebagai indikator pada PT. PLN UIW Sulselrabar selama dua tahun terakhir terhitung sejak tahun 2021-2022 dan juga merupakan salah satu indikator yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mempertahankan jumlah pelanggan dan pendapatan perusahaan dilandasi dengan komunikasi yang baik terhadap pelanggan & nasabah dapat dilihat oleh table dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja Karyawan (2021-2022)**  
**PT. PLN UIW Sulselrabar**

Keterangan	Tahun 2021	Tahun 2022
K1 (Tinggi)	40%	44%
K2 (Sedang)	57%	54%
K3 (Rendah)	3%	2%
Total	100%	100%

Sumber : Data Tahunan PT. PLN UIW Sulselrabar Kota Makassar 2021 – 2022 PT. PLN

Pada kasus tertentu PLN terus berupaya memulihkan jaringan listrik yang terganggu akibat pohon tumbang. Sementara untuk wilayah yang tergenang banjir, PLN memastikan banjir telah surut dan aman sebelum menyalakan aliran listrik kembali.

Contoh kasus Ketika PLN menerjunkan 419 personel untuk memulihkan 994 gardu terdampak dari 26 unit layanan pelanggan di wilayah Sulselrabar, dengan 85.179 pelanggan terdampak. Berdasarkan informasi tersebut hal ini merupakan upaya dari pihak PT. PLN UIW Sulselrabar Makassar agar tepat waktu dalam menangani permasalahan yang dialami oleh pelanggan dengan mempersiapkan banyaknya personal yang terjun ke lapangan dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

PT PLN (Persero) UIW Sulselrabar Makassar terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya guna memberikan kepuasan kepada pelanggan. Seperti yang diketahui bahwa semakin hari jumlah masyarakat semakin meningkat, hal tersebut akan meningkatkan permintaan akan distribusi listrik dan bisa saja keluhan masyarakat juga akan semakin meningkat. Hal ini menjelaskan bahwa salah satu strategi yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam sektor jasa adalah dengan menawarkan kualitas jasa dan kualitas pelayanan tinggi yang nampak dalam kinerja dari layanan yang ada, seperti dengan memberikan rangsangan balas jasa yang menarik dan menguntungkan. Oleh karena itu karyawan pada PT. PLN (Persero) UIW Sulselrabar harus fokus bekerja pada tugas yang diberikan perusahaan, menyelesaikan segala pekerjaan dan menjalankan segala peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan, perusahaan wajib untuk menjaga keberadaan sumber daya manusia dengan mengefektifkan dan mengefisienkan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Adapun indikator lainnya terkait dengan jumlah pegawai ataupun personal yang selalu bersiaga untuk memberikan pelayanan terbaik terhadap pelanggan pada PT. PLN Sulselrabar pada tahun 2019-2021 dapat diketahui berdasarkan data yang telah ada sebelumnya menunjukkan:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Pegawai dan Produktivitas Pegawai (2019-2021)**  
**PT. PLN UIW Sulselrabar**

JUMLAH PEGAWAI MENURUT JENJANG PENDIDIKAN PT. PLN UIW SULSELRABAR						PRODUKTIVITAS PEGAWAI PT. PLN UIW SULSELRABAR	
TAHUN	D1-D3	D4-S1	S2	S3	JUMLAH	PELANGGAN PER PEGAWAI	kWh PER PELANGGAN
2019	1.034	510	15		1.559	2.025	4.690.667,09
2020	983	542	15		1.540	2.172	4.847.383,12
2021	922	549	16		1.487	2.381	5.505.850,71

Sumber : Data Tahunan 2019 – 2021 PT. PLN

Berdasarkan teori yang T.R Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2007) hal ini terkait dengan ketidakhadiran karyawan sebagai alat indikator terkait kualitas kerja dan inisiatif pegawai. Berikut data absensi karyawan PT. PLN unit Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar selama 3 tahun terakhir.

**Tabel 1.3**  
**Data Absensi Karyawan (2019-2021)**  
**PT. PLN UIW Sulselrabar**

Keterangan	2019	2020	2021
Hadir	93%	92%	94
Tidak Hadir	2%	3%	2%
Cuti	3%	2%	2%
Izin	2%	3%	2%
Total	100%	100%	100%

Sumber: PT. PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar

Karyawan di PT. PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar sepertinya mendapatkan kepuasan kerja yang kurang dan hal ini cukup mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, sebab mempunyai catatan karyawan yang keluar masuk tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya.

Dari sini kita dapat mengetahui permasalahan dan usaha dalam mencapai keberhasilan itu sendiri demi menjaga stabilitas organisasi. Bila kita meninjau dari kedua sisi, segala permasalahan dan keberhasilan yang terjadi baik itu internal

ataupun external, dapat dikatakan hal ini merupakan proses PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar itu sendiri dalam mengakomodir semuanya dengan sebaik mungkin, terlebih lagi banyaknya faktor-faktor yang memberikan hambatan dan mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar.

Dengan adanya pengukuran kinerja pegawai, berbagai tahapan strategis yang diterapkan, maka diharapkan akan adanya suatu peningkatan, sehingga setiap visi dan misi perusahaan dapat tercapai dengan baik, selain itu penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi apakah pegawai telah melaksanakan setiap tahapan dan rangkaian dalam memberikan layanan berjalan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan sehingga terciptanya suatu produktivitas yang maksimal bagi para pegawai untuk mengembangkan organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik mendeskripsikan dan membahas lebih jauh terkait kinerja pegawai, maka dari itu penulis mengambil judul : **“Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah SULSELRABAR”**

## **I.2 Rumusan Masalah**

Pada hakikatnya setiap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan harus diselesaikan dengan menghasilkan suatu solusi yang efektif dan efisien. Melihat berbagai permasalahan yang terjadi berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis akan langsung membahas pada hal berikut :

Bagaimana kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah “***Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar***”.

### **I.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi civitas akademik / pihak-pihak yang berkompeten dalam pencarian informasi atau sebagai referensi mengenai kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar.

#### **2. Praktis**

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan serta suatu pengembangan bagi pihak yang berkepentingan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)**

##### **II.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)**

Dalam rangka persaingan pada saat ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergitas. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

SDM merupakan terjemahan dari "*Human Resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*Manpower*" (Tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Werther dan Davis (Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "Pegawai yang siap mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

(Hasibuan, 2003) berpendapat Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh

setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

Sedangkan (Mathis & Jackson, 2006) berpendapat bahwa “SDM merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan sesuai dengan keinginannya.”

SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air tenaga otot dan sebagainya.

Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Pemahaman akan konsep memang masih rancu dan pendapat yang berbeda masih sering didengar.

Tiga sumber daya kritis dikemukakan oleh Ruki dalam (Sutrisno, 2009 : 5) adalah :

1. *Financial Resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.
2. *Human Resouce*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational Resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

### **II.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Simamora dalam (Sutrisno, 2009), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perkerutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi dan pekerja yang sering kali memiliki kepentingan yang

berbeda. Menurut Stoner (1995), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Adapun dalam sebutan MSDM terkandung pengertian bahwa SDM atau karyawan yang ada dalam perusahaan itu merupakan asset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, yang harus dipelihara, dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya, tidak saja sebagai objek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dianggap sebagai subjek yang berperan untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

### **II.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber daya yang termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer dalam mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al. (dalam Irianto, 2001), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

## **II.2 Konsep Kinerja**

### **II.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan

hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15)

Colquitt, LePine, dan Wesson, (2011:35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Cascio, 2013:693).

Menurut Sedarmayanti (2009 :50) definisi kinerja pegawai yaitu bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Widodo dalam (Pasolong, 2008: 175), mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Prawirosentono juga menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Pasolong, 2008: 176).

Pendapat lain lagi menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas (Gibson, Ivancevich, Donelly, dan Konopaske, 2012: 374).

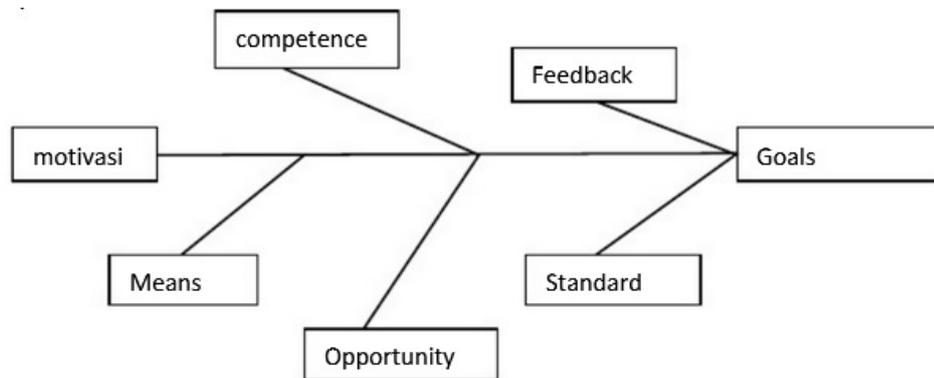
Dari pendapat ahli yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Singkatnya kinerja merupakan suatu proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

## **II.2.2 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sedangkan, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada restrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Ada berbagai macam indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.



**Gambar 2.1 : indikator Kinerja**

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, 1996:386

Kinerja memerlukan adanya dukungan *sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik*. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson.

### 1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin diacpai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan.

### 2. Standar

Standar mempunyai arti penting untuk memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

### 3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya.

### 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik

### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintensif.

### 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Ada dua faktor yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Schuler and Dowling dalam (Keban, 2014: 212) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja;
2. Kualitas kerja;
3. Kerjasama;
4. Pengetahuan tentang pekerjaan;
5. Kemandirian kerja;
6. Kehadiran dan ketepatan waktu;
7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi;
8. Inisiatif dan penyampaian ide-ide sehat; serta
9. Kemampuan supervisi dan teknis.

Sedangkan T.R. Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2007) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek:

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. Ketepatan waktu (*Promptness*) yaitu ketepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja,
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
5. Komunikasi (*Communication*) yaitu alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan informasi. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang.

### II.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran kinerja, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, berarti hal tersebut dapat diketahui kesalahannya dan dapat diperbaiki. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan;

Oleh karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan di antaranya (Kreitner dan Kinicki, 2001:302):

1. dalam posisi mengamati perilaku kinerja yang menjadi kepentingan individu;
2. mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja;
3. mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya; dan
4. harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar.

Adapun untuk mendapat informasi terkait kinerja yang lebih bermakna dan dapat dipergunakan perlu untuk mengingat akronim *SMART*, yang dapat bermakna *specific, measurable, achievable, relevant, dan timeliness*. Sesuai dengan pedoman sistem ukuran kinerja (Harbour, 1997: 67).

1. Pengukuran mendorong perilaku
2. Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian
3. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara
4. Untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan berdasar nama atau jabatan
5. Mengembangkan ukuran dan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negative
6. Penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami.

Thor mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Armstrong dan Baron, 1998 : 270), yaitu sebagai berikut :

- a) Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b) Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.

- c) Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian, tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut.

Dalam menjalankan penilaian kinerja tentunya membutuhkan indikator penilaian, terkait dengan hal tersebut, Wibowo (2011: 235-237) mengklasifikasikan ukuran tersebut sebagai berikut:

1. Produktifitas

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktifitas merupakan hubungan antara jumlah aoutput dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau presentase pemesanan dikirimkan sesuai waktun yang dijanjikan.

#### 4. *Cycle Time*

*Cycle Time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik yang lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

#### 5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan manusia.

#### 6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit, maupun secara keseluruhan.

Sementara itu, Armstrong dalam (Wibowo, 2011: 237) mengklasifikasikan ukuran kinerja dalam 4 tipe ukuran, yaitu:

1. Ukuran Uang, dipergunakan untuk mengukur, memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
2. Ukuran Waktu, mengekspresikan kinerja dengan waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
3. Ukuran Pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan) pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
4. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan, atau analisis terhadap keluhan.

## II.2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012:85).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama dari penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006: 78).

Menurut *The Advisory, Conciliation and Arbitration Service*, penilaian kinerja secara regular mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong, 2009: 18).

Sedangkan menurut Williams dalam (Wibowo 2015: 188) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Menurut Allen (2007: 43) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *Timing*, *Clarity*, dan *Consistency*.

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja

setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil.

2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Sedangkan manfaat dari penilaian kinerja tersebut antara lain adalah: (a) penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja sepanjang tahun, (b) proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan (c) merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif (Allen, 2007: 43).

Berdasarkan dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan bahwa penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian secara individual untuk para pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Dan sebaiknya penilaian kinerja dilakukan beberapa kali dalam proses pelaksanaan kinerja, sehingga terbukanya kesempatan untuk mengejar ketertinggalan apabila terjadi kesenjangan kinerja.

### **II.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Payaman Simanjuntak ( 2005 : 10 ) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor, dikelompokkan menjadi 3 ( tiga ) faktor yaitu :

1. Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang mana kemampuan dan keterampilan seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisik, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.
2. Dukungan Organisasi, yaitu setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi dan pengamanan lingkungan kerja termasuk kondisi dan syarat kerja.
3. Dukungan manajemen, yaitu kinerja suatu organisasi atau individu sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan cara membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerjaan dan memberikan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan agar bekerja secara optimal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang menurut Mangkunegara (2007 : 13) adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan, secara umum ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*knowledge* dan *skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata ( IQ 110-120 ) apalagi *superior, very superior, gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi yaitu motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif ( *kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi yang

dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja. Kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Ruky (2006 : 8) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Memotivasi pegawai atau karyawan, dalam hal memotivasi pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja semua agar bersemangat dalam mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan. Dengan adanya motivasi para pegawai mempunyai dorongan bekerja dengan erat karena adanya perhatian yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan mereka yang mana dalam suatu organisasi tergantung pada tinggi rendahnya taraf perealisasi dari tujuan perseorangan dalam melakukan kesiapan.
2. Sarana dan prasarana, lingkungan kerja dari para pegawai pengaruh yang sangat besar terhadap operasional organisasi, dengan demikian suatu yang ada disekitar para pegawai dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya kebersihan, keamanan dan kesalahan kerja merupakan hal-hal yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi.
3. Kemampuan SDM, kemampuan SDM yang tinggi dapat mendorong kinerja yang diinginkan.
4. Kuantitas bahan baku dan bahan pembantu, prosedur pengadaan bahan baku juga akan berpengaruh terhadap tingkat efisiensi dan produktivitas. Gejala itu terlihat apabila terdapat hambatan dalam melakukan pekerjaan.
5. Proses kerja atau Metode kerja, dimaksudkan proses kerja atau metode kerja adalah cara kerja sebuah tim akan melakukan penelitian terhadap kerja yang digunakan dan proses yang dijalankan. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangatlah penting,

karena hal tersebut kemudian dapat membuat personalia mampu memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas kinerja yang sesuai dengan situasi tertentu.

### **II.3 Kerangka Pikir**

Kerangka pikir merupakan alur pemikiran yang diambil dari suatu teori yang dianggap relevan dengan fokus/judul penelitian dalam rangka menjawab berbagai permasalahan yang ada pada rumusan masalah penelitian tersebut.

Penelitian ini membahas tentang kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar, sehubungan dengan hal tersebut maka penulis akan menggunakan teori yang dikemukakan oleh T.R. Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2007) bahwa hal yang dapat dijadikan ukuran kinerja meliputi beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*)
2. Ketepatan waktu (*Promptness*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Berikut gambaran kerangka pikir dalam penelitian ini :

**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian**

