

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan agroindustri yaitu merupakan kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang, dan menyediakan peralatan untuk kegiatan-kegiatan tersebut. Permasalahan umum yang ada di perusahaan agroindustri yang khususnya di bidang gula yaitu produksi dan rendemennya dibawah target, sehingga harga produksi lebih tinggi dari pada harga jual. Banyaknya faktor-faktor yang dapat menurunkan produksi di antara lain faktor alam yaitu tingkat cuaca yang tidak menentu dan faktor lainnya yaitu dari manusianya, seperti kinerja pegawai yang masih kurang, karena masih terdapat beberapa pegawai yang malas-malasan dalam bekerja.

PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang yaitu sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang agroindustri berbasis tebu yang tumbuh dan berkembang untuk memberikan produk gula terbaik terhadap masyarakat. Selain mesin dan alat-alat yang digunakan dalam pemenuhan produk tersebut harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dinilai dari sejauh mana sumber daya manusia tersebut mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan masalah yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kinerja yang baik dapat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama

pegawai untuk tujuan instansi perusahaan, seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan instansi adalah sesuatu yang sangat diidam-idamkan oleh setiap instansi. Kinerja pegawai merupakan masalah yang sangat penting bagi setiap instansi perusahaan.

Untuk mencapai efektivitas dalam melakukan tugas, pegawai perlu mempunyai perilaku dimana pegawai tidak hanya bekerja untuk kepentingan sendiri melainkan dapat memberikan kontribusi dan partisipasi lebih dari sekedar pekerjaan formal kepada organisasinya yang ditetapkan dan dapat membantu pegawai lain untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Sehingga hasil kerja pegawai yang diharapkan oleh PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang tujuannya tercapai, yang dibantu oleh sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut, baik unsur pimpinan maupun pegawai. Adapun data kinerja yang ditetapkan dan realisasinya yang bersumber di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang sebagai berikut :

Tabel 1.1
Target Sasaran Kerja Pegawai

No	Tugas/Kegiatan	Target		
		Output	Mutu	Waktu
1	Menyusun rencana program pengembangan SDM	10 laporan	100	30 hari
2	Penyusunan anggaran biaya karyawan	10 laporan	100	30 hari
3	Laporan dan pengajuan klaim asuransi	11 laporan	100	30 hari
4	Pembayaran gaji karyawan pimpinan dan pensiunan	10 laporan	100	30 hari
5	Penyelesaian dokumen PPH Ps.21	13 laporan	100	30 hari
6	Mengkompilasi pengajuan usulan kenaikan berkala	10 laporan	100	30 hari

Sumber: PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

Dilihat dari tabel 1.1, target sasaran kerja pegawai di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang yang telah ditetapkan harus dapat dilaksanakan dengan baik, sesuai dengan yang telah ditargetkan, agar dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Tabel 1.2
Realisasi Sasaran Kerja Pegawai

No	Tugas/Kegiatan	Target		
		Output	Mutu	Waktu
1	Menyusun rencana program pengembangan SDM	10 laporan	100	30 hari
2	Penyusunan anggaran biaya karyawan	10 laporan	100	30 hari
3	Laporan dan pengajuan klaim asuransi	11 laporan	100	30 hari
4	Pembayaran gaji karyawan pimpinan dan pensiunan	10 laporan	100	30 hari
5	Penyelesaian dokumen PPH Ps.21	11 laporan	100	30 hari
6	Mengkompilasi pengajuan usulan kenaikan berkala	10 laporan	100	30 hari

Sumber: PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

Dilihat dari tabel 1.2, realisasi sasaran kerja pegawai PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang diantaranya yaitu pegawai kurang berupaya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti yang telah dilihat pada tabel 1.1, bahwa pencapaian target penyelesaian dokumen pph Ps.21 yaitu 13 laporan, tetapi dalam realisasi kerja pegawai hanya dapat menyelesaikan 11 laporan saja. Hal tersebut telah membuktikan bahwa pada penyelesaian dokumen pph ps.21 sasaran kerja pegawai tidak mencapai target yang diinginkan oleh instansi atau organisasi. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap pegawai ini akan menimbulkan ketegangan

dalam diri pegawai, jika tidak dapat diatasi maka pegawai tersebut akan mengalami penurunan kinerja di instansi atau organisasi tersebut.

Selain itu yang dapat menurunkan kinerja pegawai yaitu kehadiran di tempat kerja, karena kehadiran yang baik maka perusahaan dalam menjalankan kegiatannya pun akan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan dan pegawai akan disiplin terhadap waktu. Berikut ini adalah data absensi pegawai di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang dalam 3 tahun terakhir.

Tabel 1.3
Data Absensi di PT. Pabrik Gula. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

Tahun	Jumlah Pegawai	Sakit	Izin	Alfa	Total
2012	228	72	61	40	173
2013	228	79	68	51	198
2014	228	88	65	58	211

Sumber: PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

Tabel di atas menunjukkan data absensi PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang dalam tiga tahun terakhir kurang baik. Berdasarkan data diatas dapat terlihat dari tahun 2012 terdapat pegawai alfa atau tidak ada keterangan masuk kantor sebanyak 40 dengan total 173. Pada tahun 2013 pegawai yang alfa atau tidak masuk kantor tanpa alasan mencapai 51 dengan total 198, sedangkan pada tahun 2014 pegawai yang alfa mencapai 58 dengan total 211. Dari tabel tersebut terlihat bahwa terjadi peningkatan jumlah pegawai yang tidak hadir tiap tahunnya, rendahnya tingkat kehadiran di tempat kerja yang diakibatkan oleh kurangnya disiplin pegawai serta penggunaan waktu secara tidak efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengamatan di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang penulis juga melakukan pra survei melalui kuesioner mengenai kinerja pegawai yang diberikan kepada pegawai secara acak dengan 30 responden. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai sebagai berikut :

Tabel 1.4
Kinerja Pegawai PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

No	Indikator Kinerja Pegawai	Frekuensi Jawaban										Jumlah Skor	Mean
		SS		S		KS		TS		STS			
		5		4		3		2		1			
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Pemanfaatan waktu	6	30	8	32	8	24	5	10	3	3	99	3,3
2	Beban kerja	6	30	10	40	6	18	6	12	2	2	102	3,4
3	Ketepatan	7	35	8	32	6	18	6	12	3	3	100	3,33
4	Ketelitian	5	25	9	36	8	24	5	10	3	3	98	3,26
5	Penyelesaian tugas	3	15	7	28	9	27	8	16	3	3	89	2,97
6	Absensi	2	10	8	32	10	30	6	12	4	4	88	2,93
7	Kekompakkan	4	20	11	44	9	27	4	8	2	2	101	3,37
8	Ramah dengan rekan kerja	6	30	8	32	11	33	3	6	2	2	103	3,43
Jumlah Rata-Rata Kinerja Pegawai												3,24	
F = Frekuensi N= Frekuensi x Skor													
Responden = 30 orang													
Mean = Jumlah Skor / Total Responden													

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner Prasurvey (2015)

Berdasarkan tabel 1.4 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai kinerja pegawai sebesar 3,24. Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 3,24 berada posisi belum baik karena terdapat indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu Penyelesaian tugas dan absensi. Pada tingkat penyelesaian tugas pegawai masih kurang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan target yang telah ditentukan, dan pada tingkat kehadiran masih terdapat pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan. Dengan demikian kinerja pegawai yang ada di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang masih jauh yang diharapkan oleh perusahaan yang menginginkan kinerja pegawainya dapat mencapai hasil yang

optimal. Oleh karena itu perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha yang dapat mengoptimalkan kinerja pegawai guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Selain berdasarkan hasil kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara kepada Manajer SDM. Berdasarkan wawancara bahwa kinerja pegawai memang masih belum baik, terlihat dari sebagian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan dan hasil yang dicapai pun belum optimal. Untuk tingkat kehadiran dapat dilihat dari absensi pegawai yang masih belum baik, dikarenakan terdapat pegawai yang alfa atau tanpa keterangan yang cukup tinggi.

Deskripsi jabatan dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, karena perusahaan menggunakan deskripsi jabatan sebagai pedoman bagi pegawai untuk melakukan semua aktivitas dan sebagai standar kerja di perusahaan. Uraian pekerjaan atau jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Hal ini dapat dikatakan setiap pegawai yang ada di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang harus mengetahui uraian pekerjaannya, agar dapat mencapai kinerja yang berjalan secara efektif, efisien dan semua target dapat terpenuhi.

Perusahaan PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang pada saat ini belum memiliki format deskripsi jabatan, namun menggunakan format deskripsi jabatan pada PT PG Rajawali Karangsuwung, yang seharusnya PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang memiliki format deskripsi jabatan sendiri, bukan menggunakan format deskripsi jabatan pada unit lain. Untuk lebih jelasnya dan

melihat kondisi deskripsi jabatan di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang, maka penulis melakukan pra survei melalui kuesioner yang diberikan kepada pegawai secara acak dengan 30 responden. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai deskripsi jabatan sebagai berikut :

Tabel 1.5
Deskripsi Jabatan PT PG Rajawali II Unit PG Subang

No	Indikator Deskripsi Jabatan	Frekuensi Jawaban										Jumlah Skor	Mean
		SS		S		KS		TS		STS			
		5		4		3		2		1			
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Informasi jabatan	3	15	10	40	11	33	4	8	2	2	98	3.27
2	rincian tugas dan tanggung jawab	9	45	12	48	8	24	1	2	0	0	119	3.97
3	Prestasi jabatan	8	40	11	44	10	30	1	2	0	0	116	3.87
4	Perlengkapan	4	20	9	36	11	33	5	10	1	1	100	3.33
5	Bentuk umum pekerjaan	8	40	12	48	9	27	1	2	0	0	117	3.9
6	Promosi jabatan	9	45	11	44	5	15	4	8	1	1	113	3.76
Jumlah rata-rata deskripsi jabatan												3.68	
F=Frekuensi N=Frekuensi x skor													
Responden=30 orang													
Mean= Jumlah skor / Total responden													

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner pra survei (2015)

Berdasarkan tabel 1.5 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai deskripsi jabatan sebesar 3,68. Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 3,68 berada posisi belum baik karena terdapat indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu informasi jabatan dan perlengkapan. Tingkat informasi jabatan terhadap pegawai kurang, karena pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya kurang diberikan pengarahan dan informasi yang mengakibatkan pegawai terbebani oleh pekerjaan yang dikerjakannya. Kemudian pada tingkat perlengkapan kerja pegawai belum lengkap, tidak menggunakan peralatan

keselamatan seperti helm, sepatu boot, sarung tangan dan kendaraan yang digunakan seperti mobil truk yang sudah usang atau tidak layak pakai, yang seharusnya pegawai menggunakan peralatan keselamatan dan kendaraan yang baru untuk keamanan seorang pegawai itu sendiri, supaya meminimalisir terjadinya resiko kecelakaan yang ada. Deskripsi jabatan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena semakin baik deskripsi jabatan yang terlaksana maka standar kinerja yang dihasilkan pula akan baik.

Untuk spesifikasi jabatan di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang belum baik, karena adanya keadaan yang tidak sesuai diantara spesifikasi jabatan pegawai dan yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga menyebabkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang cukup sulit dan kurangnya rasa percaya diri pegawai.

Tabel 1.6

Persyaratan Jabatan Pegawai PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	Persyaratan jabatan
1	Dadang K	Ass. Staff SDM	S.Pd	S.E
2	Suherman	SKW	S.E	S.P
3	Iqbal Abdul J	Ass Mantri klinik (SDM)	SMK Kesehatan	A.Md.A.K

Sumber : PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang 2015

Dilihat dari tabel 1.6 informasi persyaratan jabatan pegawai di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang yaitu adanya ketidaksesuaian spesifikasi jabatan dilihat dari tabel 1.6, karena masih ada pegawai yang tingkat pendidikannya tidak sesuai dengan syarat jabatan yang sudah ditentukan. Seperti yang dilihat dari tabel 1.6, seorang pegawai yang bekerja pada bagian Ass. Mantri klinik (SDM) mempunyai tingkat pendidikan terakhir Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), sedangkan syarat jabatan tingkat pendidikan minimum bagi

pegawai Ass. Mantri Klinik (SDM) ini yaitu A.Md.A.K, pada bagian SKW mempunyai tingkat pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E) sedangkan syarat jabatan tingkat pendidikan minimum bagi pegawai SKW yaitu Sarjana Pertanian (S.P), dan bagian Ass. Staf SDM yaitu mempunyai tingkat pendidikan Sarjana Pendidikan (S.Pd), sedangkan syarat jabatan tingkat pendidikan minum bagi pegawai Ass. Staf SDM ini yaitu Sarjana Ekonomi (S.E). Ketidaksesuaian syarat jabatan tersebut mengakibatkan adanya permasalahan seperti pegawai kurang mengetahui cara mengerjakan tugas dengan baik dan benar, dan kurangnya kemampuan pegawai yang tidak sesuai dengan tugas yang diberikan oleh seorang pimpinan kepada pegawai. Dengan demikian, jika pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka pegawai akan merasakan ketidakpuasan akibat hasil kerja yang tidak optimal.

Berdasarkan hasil pengamatan di PT PG Rajawali II Unit PG Subang penulis juga melakukan pra survei melalui kuesioner mengenai spesifikasi jabatan yang diberikan kepada pegawai secara acak dengan 30 responden, sebagai berikut.

Tabel 1.7
Spesifikasi Jabatan PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang

No	Indikator Spesifikasi Jabatan	Frekuensi Jawaban										Jumlah Skor	Mean
		SS		S		KS		TS		STS			
		5		4		3		2		1			
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Keterampilan	7	35	11	44	8	24	3	6	1	1	110	3.67
2	Pengetahuan	3	15	9	36	10	30	6	12	2	2	95	3.17
3	Kemampuan	3	15	9	36	11	33	5	10	2	2	96	3.2
4	Kepribadian	6	30	11	44	8	24	4	8	1	1	107	3.57
5	Minat	8	40	12	48	7	21	2	4	1	1	114	3.8
Jumlah rata-rata spesifikasi jabatan												3.48	
F=Frekuensi N=Frekuensi x skor													
Responden=30 orang													
Mean= Jumlah skor / Total responden													

Berdasarkan tabel 1.7 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai spesifikasi jabatan sebesar 3,48, Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 3,48 berada posisi belum baik karena masih terdapat indikator yang nilainya dibawah rata-rata yaitu pengetahuan dan kemampuan. Tingkat kemampuan pegawai masih belum baik, karena kemampuan yang dimiliki pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, yang mengakibatkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya cukup sulit, kurangnya rasa percaya diri dan tidak efektif dalam bekerja. Kemudian pada tingkat pengetahuan yang dimiliki pegawai pun masih belum baik, karena perbedaan pendidikan yang tidak sesuai perusahaan dan tidak adanya perkembangan atau ide-ide yang direncanakan pegawai untuk menunjang suatu keberhasilan perusahaan.

Persyaratan jabatan itu sendiri merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan sebuah pekerjaan, karena tujuan dari spesifikasi jabatan adalah untuk menentukan karakteristik pegawai yang baik untuk penyaringan, seleksi, dan penempatan.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan dalam Kinerja pegawai yang rendah di PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang. Kinerja pegawai yang rendah diduga dikarenakan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang belum sesuai dan optimal. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Deskripsi Jabatan Dan**

Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PG Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang”

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Melihat permasalahan yang telah diuraikan berkaitan dengan fenomena pada PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang yaitu :

- a. Kinerja Pegawai
 1. Tingkat absensi tinggi
 2. Tingkat penyelesaian tugas masih rendah
- b. Deskripsi Jabatan
 1. Tingkat informasi jabatan masih rendah
 2. Tingkat perlengkapan kerja pegawai masih rendah
- c. Spesifikasi Jabatan
 1. Tingkat pengetahuan pegawai masih rendah
 2. Tingkat Kemampuan pegawai masih rendah

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Deskripsi Jabatan yang ada di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
2. Bagaimana Spesifikasi Jabatan yang ada di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai yang ada di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
4. Seberapa besar pengaruh Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan terhadap kinerja pegawai pada PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam melakukan penelitian pada PT. Pabrik Gula. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang, untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Deskripsi Jabatan di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula. Subang
2. Spesifikasi Jabatan di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula. Subang.
3. Kinerja Pegawai di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula. Subang.
4. Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula. Subang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan ini, antara lain :

1. Bagi Penulis

- a. Menambah pengetahuan dunia kerja secara langsung dalam manajemen sumber daya manusia di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
- b. Menambah pengalaman penulis dalam memahami berbagai aspek tentang teori dan praktek sebenarnya dalam penerapan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan kinerja pegawai yang ada di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
- c. Menambah pengetahuan penulis tentang format deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang digunakan oleh PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
- d. Penulis menjadi mengetahui keadaan dan suasana bekerja di perusahaan PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang sehingga menjadikan pengalaman buat penulis.
- e. Pegawai berbagi ilmu dengan penulis dalam dunia bekerja di PT Pabrik Gula Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

2. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan Sumber Daya Manusia dan perbaikan format yang sesuai, khususnya dalam deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan kinerja pegawai.

3. Bagi Pihak Lain

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan suatu sumbangan yang berguna dan bermanfaat baik itu dalam bentuk wawasan, informasi, maupun sebagai ilmu pengetahuan tambahan ketika akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.