

BAB 3

GAMBARAN UMUM PT PLN (PERSERO)

3.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah Ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19, ketika beberapa perusahaan Belanda mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Pengusahaan tenaga listrik tersebut kemudian berkembang menjadi untuk kepentingan umum, diawali dengan perusahaan swasta Belanda yaitu NV. NIGM yang memperluas usahanya dari hanya di bidang gas ke bidang tenaga listrik. Selama Perang Dunia II berlangsung, perusahaan-perusahaan listrik tersebut dikuasai oleh Jepang dan setelah kemerdekaan Indonesia, tanggal 17 Agustus 1945, perusahaan-perusahaan listrik tersebut direbut oleh pemuda-pemuda Indonesia pada bulan September 1945 dan diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia.

Pada tanggal 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas, dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik hanya sebesar 157,5 MW saja. Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas. Tanggal 1 Januari 1965, BPU-PLN dibubarkan dan dibentuk 2 perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang mengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) yang mengelola gas. Saat itu kapasitas pembangkit tenaga listrik PLN sebesar 300 MW. Tahun 1972, Pemerintah Indonesia menetapkan status Perusahaan Listrik Negara sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara (PLN). Tahun 1990 melalui Peraturan Pemerintah No. 17, PLN ditetapkan sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan.

Tahun 1992, pemerintah memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan kebijakan di atas, pada bulan Juni 1994 status PLN dialihkan dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Tahun 2003 ditandai dua tantangan besar yang harus dihadapi PLN selaku perusahaan terbesar di bisnis kelistrikan di Indonesia. Pertama, membaiknya

perekonomian nasional yang memberikan dampak membaiknya pertumbuhan ketenagalistrikan di Indonesia. Kedua, diberlakukannya UU No. 20 tahun 2002 yang merubah lingkungan bisnis kelistrikan menjadi sarat dengan kompetisi.

Membaiknya perekonomian nasional merupakan tantangan bagi PLN untuk bangkit kembali setelah tahun-tahun sebelumnya menghadapi krisis yang berkepanjangan. Sedang, lingkungan bisnis yang sarat dengan kompetisi akan merupakan tantangan bagi PLN sebagai perusahaan yang sebelumnya merupakan perusahaan monopoli untuk menjadi hanya sebagai salah satu pemain dalam bisnis kelistrikan.

Kedua tantangan tersebut harus dapat dijawab PLN agar visi perusahaan untuk menjadi perusahaan kelas dunia dapat terwujud. Untuk itu, upaya-upaya berupa kegiatan-kegiatan korporat yang bernuansa optimisme di seluruh jajaran perusahaan sedang dan terus dilaksanakan.

Pelaksanaan program Restrukturisasi Korporat dan Road Map Perusahaan merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk menuju PLN Baru, yaitu PLN yang mampu menghadapi perubahan lingkungan usaha. Buku Pedoman *Good Corporate Government* sebagai komitmen perusahaan telah dibuat untuk menjadi acuan bagi Komisaris, Direksi dan seluruh manajemen PLN dalam mengelola perusahaan, baik dalam pembangunan struktur maupun dalam mengembangkan proses bisnis. *Good Corporate Government* yang berdasarkan kaidah transparansi, kemandirian, akuntabilitas, responsibilitas serta kewajaran akan meningkatkan kinerja dan citra positif bagi perusahaan.

Upaya untuk meningkatkan investasi sarana penyediaan tenaga listrik dan pelayanan kepada pelanggan, yang merupakan usaha untuk tetap dapat mempertahankan dan melaksanakan tanggung jawab PLN dalam menjamin kelangsungan penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat, akan terus ditingkatkan. Upaya peningkatan kemampuan perusahaan tersebut diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan, perusahaan dan pemegang saham. Suksesnya penyelesaian semua agenda korporat di atas, pada akhirnya akan memastikan PLN sebagai perusahaan terkemuka untuk mencapai posisi siap tinggal landas menggapai gemerlap di tahun-tahun mendatang menjadi perusahaan kelas dunia selamanya.

3.2 Visi dan Misi Perusahaan

VISI

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

MISI

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

3.3 Pengembangan Organisasi dan Unit Penunjang

Cakupan operasi PLN sangat luas meliputi seluruh wilayah Indonesia yang terdiri lebih dari 13.000 pulau. Dalam perkembangannya, PT PLN (Persero) telah mendirikan 6 Anak Perusahaan dan 1 Perusahaan Patungan yaitu :

- PT Indonesia Power; yang bergerak di bidang pembangkitan tenaga listrik dan usaha-usaha lain yang terkait, yang berdiri tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PJB I dan baru tanggal 1 September 2000 namanya berubah menjadi PT Indonesia Power.
- PT Pembangkitan Jawa Bali (PT PJB); bergerak di bidang pembangkitan tenaga listrik dan usaha-usaha lain yang terkait dan berdiri tanggal 03 Oktober 1995 dengan nama PT PJB II dan tanggal 22 September 2000, namanya berubah menjadi PT PJB.
- Pelayanan Listrik Nasional Batam (PT PLN Batam); yang bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum di Wilayah Pulau Batam, didirikan tanggal 3 Oktober 2000.
- PT Indonesia Comnets Plus, yang bergerak dalam bidang usaha telekomunikasi didirikan tanggal 3 Oktober 2000.

- PT Prima Layanan Nasional Enjiniring (PT PLN Enjiniring), bergerak di bidang Konsultan Enjiniring, Rekayasa Enjiniring dan Supervisi Konstruksi, didirikan pada tanggal 3 Oktober 2002.
- Pelayanan Listrik Nasional Tarakan (PT PLN Tarakan), bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum di wilayah Pulau Tarakan.
- Geo Dipa Energi, perusahaan patungan PLN - PERTAMINA yang bergerak di bidang Pembangkit Tenaga Listrik terutama yang menggunakan energi Panas Bumi.

Sebagai Perusahaan Perseroan Terbatas, maka Anak Perusahaan diharapkan dapat bergerak lebih leluasa dengan antara lain membentuk Perusahaan *Joint Venture*, menjual Saham dalam Bursa Efek, menerbitkan Obligasi dan kegiatan-kegiatan usaha lainnya. Di samping itu, untuk mengantisipasi Otonomi Daerah, PLN juga telah membentuk Unit Bisnis Strategis berdasarkan kewilayahan dengan kewenangan manajemen yang lebih luas. Selain itu PT PLN (Persero) juga memiliki Unit Penunjang yang dapat mendukung segala aktivitas PT PLN (Persero). Unit penunjang tersebut antara lain :

- PT PLN (Persero) Jasa Pendidikan dan Pelatihan (PLN JASDIK), menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan di bidang teknik, manajemen, keuangan administrasi umum untuk intern PLN maupun di luar PLN di 14 lokasi yang tersebar di Indonesia.
- PT PLN (Persero) Jasa Enjiniring (PLN Jaseng), memiliki banyak tenaga ahli yang sangat berpengalaman di berbagai bidang teknologi serta berpengalaman bekerja sama dengan banyak Konsultan Internasional.
- PT PLN (Persero) Jasa Manajemen Konstruksi, didukung oleh tenaga-tenaga ahli berpengalaman di bidang manajerial suatu proyek konstruksi secara profesional hingga mampu memberi kontribusi maksimal bagi terselenggaranya proses konstruksi tersebut, mulai dari pelaksanaan administrasi, kontrak hingga penjadwalan pengerjaan proyek.
- PT PLN (Persero) Jasa Penelitian dan Pengembangan Ketenagalistrikan, unit penunjang yang melaksanakan penelitian dan pengembangan pembangkitan, penyaluran serta layanan teknik dan manajemen

ketenagalistrikan melalui sistem teknologi informasi, riset laboratorium serta penetapan standarisasi tertentu bagi segala aspek ketenagalistrikan tersebut.

- PT PLN (Persero) Jasa Sertifikasi, memberikan kontribusi dalam penetapan standarisasi produk dan sistem manajemen mutu, kelaikan instalasi secara teknis serta tera meter guna menjamin pemberian kualitas layanan terbaik bagi pelanggan dan hasil terbaik bagi pemegang saham serta pegawai.
- PLN Persero Jasa dan Produksi (PLN-JP), memberikan dukungan di lapangan untuk produksi, konstruksi dan pelayanan perbaikan, terutama di sektor kelistrikan. PLN-JP mengkonsolidasikan empat produk dan dua sub-unit produksi yang tersebar di seluruh Jawa.

3.4 Aktivitas Bisnis

- Pembangkitan

Pada akhir tahun 2003 daya terpasang pembangkit PLN mencapai 21.425 MW yang tersebar di seluruh Indonesia. Kapasitas pembangkitan sesuai jenisnya adalah sebagai berikut :

- Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA), 3.184 MW
- Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD), 3.073 MW
- Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), 6.800 MW
- Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG), 1.748 MW
- Pembangkit Listrik Tenaga Gas dan Uap (PLTGU), 6.241 MW
- Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP), 380 MW

- Transmisi dan Distribusi

Di Jawa-Bali memiliki Sistem Interkoneksi Transmisi 500 kV dan 150 kV sedangkan di luar Jawa-Bali PLN menggunakan sistem Transmisi yang terpisah dengan tegangan 150 kV dan 70 kV. Pada akhir tahun 2003, total panjang jaringan Transmisi 500 kV, 150 kV dan 70 kV mencapai 25.989 kms, jaringan Distribusi 20 kV (JTM) sepanjang 230.593 kms dan Jaringan Tegangan Rendah (JTR) sepanjang 301.692 kms.

- Sistem Kontrol

Pengaturan daya dan beban Sistem Ketenagalistrikan di Jawa-Bali dan supervisi pengoperasian sistem 500 kV secara terpadu dilaksanakan oleh Load Dispatch Center / Pusat Pengatur Beban yang terletak di Gandul, Jakarta Selatan. Pengaturan operasi sistem 150 kV dilaksanakan oleh Area Control Center yang berada di bawah pengendalian Load Dispatch Center. Di Sistem Jawa-Bali terdapat 4 Area Control Center masing-masing di Region Jakarta dan Banten, Region Jawa Barat, Region Jawa Tengah & DI Yogyakarta dan Region Jawa Timur & Bali.

3.5 Sumber Daya Manusia pada PT PLN (Persero)

Dalam menghadapi tekanan lingkungan bisnis yang berubah cepat, PLN berupaya mempersiapkan infrastruktur SDM dan Organisasi yang kokoh berupa program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dan penerapan *Knowledge Management* (KM). Program tersebut akan mentransformasi Organisasi beserta SDM-nya yang birokratis menuju organisasi pembelajar (*learning organization*).

Untuk mengatasi gap kompetensi SDM saat ini dan kompetensi SDM masa mendatang, perusahaan telah membuat peningkatan yang signifikan dalam beberapa fungsi, antara lain : penyusunan direktori kompetensi, penyusunan kebutuhan kompetensi jabatan, sistem rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, sistem pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, sistem jalur karir dan suksesi berbasis kompetensi, sistem penilaian kinerja, sistem penghargaan, dan sistem informasi SDM terintegrasi.

Pencanangan MSDM-BK di PLN telah dimulai sejak 5 Januari 2004 sebagai fondasi awal dimulainya pendekatan yang lebih sistematis dan modern dalam mengelola sumberdaya manusia perusahaan. Implementasi MSDM-BK di PLN merupakan salah satu bagian dari strategi PLN dalam mewujudkan PLN Star 2011, yaitu :

1. SDM yang mampu menyehatkan Rapor PLN pada tahun 2011.

2. Membangun *Knowledge Worker*
 - Rasio Komposisi pegawai PLN sudah lebih baik menjadi 30 : 70 (30% pegawai terdiri S2,S1,D3 dan 70% D1 ke bawah).
 - Rata-rata usia sudah lebih baik menjadi 40 tahun dari rata-rata usia 44 tahun di tahun 2006.
 - Seluruh tenaga terampil teknik sudah bersertifikat.
 - 600 orang sudah memperoleh pelatihan manajemen modern (fokus pada soft skill).
3. Membangun *Human Capital*: MSDMBK telah terlaksana 100%, *Knowledge Management* telah terbangun.
4. Membangun kinerja korporat yang terukur : *BSC*, *ERP* sudah berjalan 100 %, *Malcolm Baldrige Score* Korporat mencapai 500, Seluruh Unit telah memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2000 dan ISO 14001.

3.6 Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (PJU)

Kerugian (*losses*) disebabkan oleh ilegal listrik telah berlangsung dalam waktu lama dengan tendensi bersifat permanen sehingga menjadi tantangan bagi PLN, oleh karenanya dibutuhkan kerja sama dan dukungan semua unsur terkait dalam menghentikan listrik ilegal melalui Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik. Pembentukan bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum pada PT PLN (Persero) merupakan strategi brilian dan langkah sinergi yang tepat sebagai wujud keseriusan Manajemen PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang dalam mengimplementasikan Program Pemerintah, yaitu mengelola listrik dengan baik untuk kepentingan bersama.

Bagian Pengendalian *Losses* dan PJU terdiri dari karyawan/staff, Supervisor, dan Asisten Manajer yang masing-masingnya memiliki peran penting. Untuk lebih jelasnya tentang peran karyawan, Supervisor dan Asisten Manajer, berikut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Asisten Manajer Pengendalian *Losses* Dan PJU

- a. Melakukan Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik pada pelanggan / non pelanggan serta memberikan sanksi pengenaan Tagihan Susulan sesuai ketentuan yang berlaku.

- b. Melakukan pengawasan pemakaian tenaga listrik pada pelanggan potensial dengan memanfaatkan AMR / DMR.
- c. Melakukan kordinasi dengan Pemda dan APL dalam proses pemasangan, pemeliharaan dan penertiban Lampu Penerangan Jalan (PJU) dan Reklame .
- d. Melakukan perhitungan transfer energi antar unit dan perhitungan susut energi.

2. Supervisor Pengendalian *Losses*

- a. Melakukan kordinasi perhitungan transfer energi, perhitungan penerimaan kWh / pembelian kWh dengan P3B dan unit lain sebagai dasar perhitungan *losses*.
- b. Melakukan perhitungan transfer price sebagai dasar perhitungan laba rugi penjualan tenaga listrik.
- c. Melakukan perhitungan *losses* teknik dan Non teknik per unit dan membuat pemetaan daerah *losses*.
- d. Membuat analisa penyebab *losses* dan daerah sumber *losses* sebagai informasi untuk dilakukan penertiban.
- e. Merencanakan lokasi pemasangan / penggantian meter transaksi gardu perbatasan antar unit PLN.

3. Karyawan di bawah Supervisor Pengendalian *Losses*

- a. Melakukan pembacaan kWh meter Gardu Induk dan Gardu perbatasan antar unit dan menghitung pemakaian kWh bulanan.
- b. Melakukan pengambilan data download meter transaksi di gardu induk bersama dengan petugas UPT dan APD.
- c. Melakukan pemeriksaan dan perbaikan meter gardu perbatasan .
- d. Melakukan survey dan pengawasan jaringan yang melintas perbatasan untuk segera dipasang kWh exim / kWh pantau.
- e. Melakukan survey dan pengawasan pelanggan perbatasan untuk diperhitungkan dalam transfer energi.

- f. Mengoperasikan Aplikasi Monalisa untuk mengidentifikasi pelanggan yang terindikasi adanya kelainan pengukuran sebagai informasi penertiban.
- g. Melakukan pengawasan / pemasangan kWh perbatasan dan kWh pantau gardu untuk pemetaan daerah *losses*.

4. Supervisor Pengendalian PJU

- a. Melakukan Survey untuk memberikan Rekomendasi terhadap permintaan sambungan baru Penerangan Jalan Umum oleh Pemerintah daerah, pengembang dan kelompok masyarakat.
- b. Melakukan Survey untuk memberikan Rekomendasi terhadap permintaan sambungan baru Reklame.
- c. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan penyambungan PJU dan Reklame akan tetapi menyangkut peremajaan DIL dilakukan oleh bidang Penyambungan.
- d. Melakukan penertiban jaringan Penerangan Jalan Umum.
- e. Melakukan pengawasan dan penertiban sambungan Reklame berkordinasi dengan APL.
- f. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang pemahaman PJU dan PJU liar agar keberadaannya tidak menimbulkan susut energi dalam pendistribusian jaringan tenaga listrik.

5. Karyawan dibawah Supervisor Pengendalian PJU

- a. Melakukan Survey Teknis untuk memberikan Rekomendasi terhadap permintaan sambungan baru Reklame.
- b. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan penyambungan PJU dan Reklame.
- c. Melakukan survey / survey ulang data PJU existing untuk updating data fisik dengan Data Induk Langgan.
- d. Melakukan kordinasi dengan dinas PJU/SJU Pemda untuk pemeliharaan PJU existing.
- e. Melakukan perbaikan / penggantian kWh meter PJU yang rusak.
- f. Melakukan pengawasan, penertiban PJU, PJU liar dan Reklame.

6. Supervisor Penertiban Instalasi

- a. Melakukan Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik pada pelanggan / non pelanggan serta memberikan sanksi pengenaan Tagihan Susulan sesuai ketentuan yang berlaku.
- b. Melakukan penggantian APP dan kelengkapan APP lainnya yang rusak atau dicabut sebagai barang bukti temuan P2TL , akan tetapi menyangkut mutasi / peremajaan DIL dilakukan oleh bidang Penyambungan.
- c. Melakukan kordinasi dengan kepolisian untuk pengamanan pelaksanaan P2TL.
- d. Mengendalikan penggunaan material APP, BA Pemeriksaan dan segel dalam proses pelaksanaan Penertiban pemakaian Tenaga Listrik.
- e. Melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja P2TL oleh pegawai dan Outsourcing.

7. Karyawan di bawah Supervisor Penertiban Instalasi

- a. Melakukan Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik pada pelanggan / non pelanggan sesuai Target Operasi / sasaran P2TL. Membuat Berita Acara pemeriksaan P2TL sesuai dengan hasil pemeriksaan.
- b. Melakukan pengambilan dan pengamanan barang bukti temuan P2TL.
- c. Memberikan penjelasan kepada pelanggan tentang hasil pemeriksaan / temuan pelanggaran.
- d. Melakukan pemanggilan / pemanggilan ulang kepada pelanggan yang terkena P2TL tetapi belum menyelesaikan Tagihan Susulan.
- e. Melakukan pemutusan sementara dan / atau pembongkaran sambungan listrik terhadap pelanggan yang tidak menyelesaikan pembayaran Tagihan Susulan.
- f. Melakukan penggantian APP dan kelengkapan APP lainnya yang rusak atau dicabut sebagai barang bukti temuan P2TL.

3.7 Kepemimpinan pada PT PLN (Persero)

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi setiap perusahaan.. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan tanpa kepemimpinan, pencapaian tujuan perusahaan akan sulit sekali dilakukan. Pada PT PLN (Persero) sendiri, pemimpin merupakan suatu elemen yang sangat penting. Pemimpin merupakan seseorang yang mengepalai sebuah group atau suatu bidang. Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan kerja yang kuat dan erat dengan para bawahannya dalam suatu bidang yang dipimpinnya sehingga dapat menghasilkan suatu bidang yang utuh tanpa adanya kepincangan.

Para pemimpin diseluruh jajaran PT PLN (Persero), masing-masing mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan semua bidangnya menjadi sebuah departemen yang kuat dan unggul. Sehingga mampu mencapai tujuan atau target-target kerja pada PT PLN (Persero). Jajaran pimpinan pada PT PLN (Persero) terdiri dari: Direktur, General Manajer, Deputy Manajer, Manajer, Asisten Manajer, dan Supervisor.

Kepemimpinan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU.

Pemimpin pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati disebut sebagai Asisten Manajer. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU memiliki prioritas dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk dapat mencapai target. Adapun cara Asisten Manajer dalam memimpin para karyawan pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini, yang pertama adalah beliau menerapkan teori dwi praja yaitu menetapkan target lalu kemudian menetapkan bagaimana cara mencapai target. Pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini target yang ditetapkan adalah berapa maksimal pemeriksaan terhadap pelanggan serta penemuan yang harus dicapai setiap bulannya oleh bidang ini agar dapat memenuhi target penurunan *losses* yang telah ditetapkan oleh PT PLN (Persero) setiap tahunnya.

Setelah target ditetapkan, Asisten Manajer kemudian mengarahkan karyawannya untuk dapat mencapai target tersebut. Usaha-usaha untuk mencapai

target-target tersebut antara lain dengan menginventarisir kemampuan dengan teori SWOT. *Strength* (bagaimana memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU Area Jaringan Kramat Jati ini untuk mencapai target), *Weakness* (bagaimana mensiasati kelemahan-kelemahan yang ada agar menjadi kekuatan), *Opportunity* (bagaimana memanfaatkan peluang yang ada), dan *Threat* (bagaimana mengatasi ancaman). Keempatnya ini perlu dikombinasikan dengan baik. Namun dalam mengkombinasikan ini harus disesuaikan dengan situasi yang ada. Kapan harus berbuat sesuatu pada situasi tertentu.

Sebagai seorang pimpinan, Asisten Manajer menyadari bahwa dalam mengarahkan bawahannya harus disesuaikan dengan situasi. Dengan menyesuaikan kepemimpinannya dengan tepat maka diharapkan mampu memotivasi karyawannya untuk dapat mencapai tujuan. Dalam hal ini Asisten Manajer melihat, karyawan hendaknya dimotivasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Karyawan yang masih kurang kompeten pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini perlu diberikan pengarahan lebih. Sedangkan yang sudah memiliki kemampuan/kompeten, Asisten Manajer memberikan kebebasan untuk karyawan untuk mengembangkan dirinya sendiri dalam melaksanakan pekerjaan. Asisten Manajer juga selalu berupaya untuk mencari tahu apakah kepemimpinannya selama ini telah sesuai dengan keinginan karyawan atau belum.

Cara Asisten Manajer untuk mengetahui apakah kepemimpinannya telah sesuai dengan keinginan karyawannya adalah dengan pendekatan moral. Pendekatan moral yang dapat dilakukan oleh Asisten Manajer salah satunya misalnya dengan makan bersama, memberikan arahan-arahan keagamaan, atau memberikan ungkapan-ungkapan yang membangun seperti misalnya, "bekerja dengan baik dengan memaksimalkan potensi yang kita miliki merupakan bagian dari pelaksanaan ibadah." Kemudian Asisten Manajer juga menekankan para karyawannya bahwa apa yang dikerjakan oleh para karyawan akan kembali pada karyawan itu sendiri, sehingga jika yang dikerjakan adalah baik akan berbuah kebaikan juga. Dengan ungkapan-ungkapan tersebut diharapkan mampu menumbuhkan kesadaran para karyawan untuk dapat bekerja dengan baik.

Dalam memimpin Asisten Manajer juga menerapkan komunikasi dua arah dengan bawahannya. Asisten Manajer membuka kesempatan pada bawahannya untuk mengemukakan pendapat. Asisten Manajer bersedia mengkritik ataupun dikritik jika memang ada kesalahan-kesalahan yang memerlukan perbaikan. Asisten Manajer memandang kritik adalah sesuatu yang dapat menjadikan seseorang lebih baik dari sebelumnya. (wawancara dengan Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses*, 10 November 2008).



BAB 4

ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL ASISTEN MANAJER BIDANG PENGENDALIAN *LOSSES* DAN PENERANGAN JALAN UMUM PADA PT PLN (PERSERO) AREA JARINGAN KRAMAT JATI

Pada bab ini dipaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan instrumen kuesioner serta wawancara mendalam. Analisis ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 15.0 untuk menghasilkan interpretasi data. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 18 responden yang merupakan karyawan tetap PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati pada bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (selanjutnya disingkat PJU). Namun kuisisioner yang telah disebar hanya kembali 16, atau diketahui jumlah responden berkurang dua dari jumlah responden yang telah ditentukan. Karena keterbatasan waktu, maka peneliti hanya dapat menghitung hasil kuesioner yang ada. Dengan demikian dalam analisis data berikut, dinyatakan jumlah sampel untuk setiap unit analisis pada tabel distribusi frekuensi adalah sebanyak 16 responden ($n = 16$).

4.1 Penyajian Data Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi 4 (empat) kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati bidang Pengendalian *Losses* dan PJU.

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1.
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
n = 16

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Pria	16	100 %
Wanita	0	0 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU didominasi dengan karyawan berjenis kelamin pria atau semua responden berjenis kelamin pria yaitu sebesar 100%. Hal ini dikarenakan aktivitas pekerjaan pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU lebih banyak dilakukan di luar ruangan atau di lapangan. Selain itu, baik saat melakukan survey di lapangan ataupun saat bekerja di kantor tidak jarang pula para karyawan pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini menerima keluhan-keluhan bahkan sampai omelan-omelan konsumen yang tidak terima karena harus membayar denda akibat pemakaian listrik yang tidak benar.

Dengan aktivitas pekerjaan yang menuntut kekuatan fisik dan mental sekaligus, maka pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini lebih sesuai jika ditempatkan karyawan berjenis kelamin pria dari pada karyawan berjenis kelamin wanita. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari salah seorang informan,

Di sini pekerjaannya kebanyakan di lapangan, Mur, jadi kasian kalo perempuan ditempatin disini. Lagian juga disini kan tempatnya orang marah-marah, saya aja pernah dimarahin konsumen, dimaki-maki, malah hampir mau dipukulin. Soalnya kebanyakan konsumen kan ga terima kalo ketauan nyuri listrik apalagi disuruh bayar denda (wawancara dengan Supervisor bidang Penertiban Instalasi, 25 November 2008).

4.1.2 Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
<25 tahun	0	0 %
25- 30 tahun	2	12,5 %
31 - 35 tahun	2	12,5 %
36 - 40 tahun	1	6,3 %
>40 tahun	11	68,8 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Berdasarkan hasil pengolahan data berdasarkan usia, jumlah responden yang berusia lebih dari 40 tahun adalah sebesar 68,8 %, usia antara 25 - 30 tahun dan 31 sampai 35 tahun masing-masing memiliki jumlah responden yang sama yaitu 2 orang dengan presentase masing-masing sebesar 12,5 %. Sedangkan responden dengan usia antara 36 - 40 tahun 6,3 %.

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia lebih dari 40 tahun. Pada usia tersebut termasuk golongan usia yang sudah cukup matang baik dalam bekerja maupun dalam proses berpikir. Namun, pada usia tersebut produktivitas karyawan juga sudah mulai menurun.

4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kategori berikutnya adalah karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, yang terdiri dari jenjang pendidikan formal. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Tingkat pendidikan dapat menunjang seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka ia akan semakin mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya ataupun dalam menghadapi permasalahan yang timbul saat melakukan pekerjaannya, karena pengetahuan yang dimiliki lebih banyak dari orang-orang yang pendidikan lebih rendah. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3.
Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
N=16

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SLTP atau sederajat	1	6,3 %
SLTA atau sederajat	9	56,3 %
Diploma	4	25 %
S1	2	12,5 %
S2	0	0 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari hasil pengolahan data berdasarkan tingkat pendidikan, didapatkan data bahwa responden yang menempuh pendidikan hingga SLTP atau sederajat hanya 1 responden atau sebesar 6,3 %. Responden yang menempuh pendidikan hingga S1 sebanyak 2 responden atau sebesar 12,5 %, dan yang menempuh pendidikan hingga Diploma sebanyak 4 responden atau 12,5 % dari total responden. Dari data tersebut di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini menempuh pendidikan hingga SLTA atau sederajat yaitu sebanyak 9 responden atau 56,3 %. Adapun responden yang paling sedikit adalah yang menempuh pendidikan hingga SLTP yaitu hanya 1 responden.

Untuk pekerjaan di bidang Pengendalian *Losses* dan PJU yang lebih banyak berada di lapangan, dimana penyelesaian pekerjaan secara teknis lebih ditekankan, sangat sesuai dengan tingkat pendidikan sebagian besar karyawan, yaitu SLTA atau sederajat. Apalagi mayoritas dari mereka merupakan lulusan dari Sekolah Tehnik Menengah. Sedangkan 1 responden yang dapat bekerja pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU dengan tingkat pendidikan hanya hingga tingkat SLTP dimungkinkan karena dahulu mendapatkan pekerjaan masih tergolong mudah, perusahaan tidak terlalu mementingkan tingkat pendidikan, asalkan seseorang bisa atau mampu bekerja maka perusahaan dapat mempertimbangkan orang tersebut untuk menjadi karyawan.

4.1.4 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang keempat adalah karakteristik berdasarkan lamanya karyawan bekerja di PT PLN (Persero). Identitas berdasarkan lamanya bekerja seorang karyawan ini dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut memiliki masa kerja yang sudah cukup lama ataukah masih baru. Dengan semakin lamanya seorang karyawan bekerja dalam perusahaan maka diharapkan karyawan tersebut akan semakin loyal dan semakin menguasai bidang pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4.
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja
n=16

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
< 5 tahun	1	6,3 %
5 - 10 tahun	1	6,3 %
11 - 15 tahun	2	12,5 %
16 - 20 tahun	3	18,8 %
21 - 25 tahun	5	31,3 %
>25 tahun	4	25 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa lama bekerja karyawan pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU cukup bervariasi. Responden dengan lama bekerja kurang dari 5 tahun dan antara 5 - 10 tahun adalah sebanyak 2 responden. Responden dengan lama bekerja antara 11 - 15 tahun memiliki presentase sebesar 12,5 %, antara 16 - 20 tahun sebesar 18,8 %, dan antara 21 - 25 tahun sebesar 31,3 %.

Dengan demikian dapat diketahui, walaupun lama bekerja karyawan pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini cukup bervariasi, namun mayoritas responden sudah bekerja selama lebih dari 25 tahun. Hal ini menandakan para karyawan di bidang Pengendalian *Losses* dan PJU rata-rata merupakan para karyawan senior. Biasanya semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, seseorang tersebut akan semakin loyal dengan perusahaan tempatnya bekerja, karena karyawan merasa dirinya adalah bagian dari perusahaan.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif Persepsi Karyawan Terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (PJU)

Pada bagian ini akan disajikan analisis persepsi Karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan Situasional Asisten Manajer dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner dengan melihat tingkat frekuensi responden (Karyawan Bidang Pengendalian *Losses* dan PJU) dalam memilih jawaban yang tersedia mulai dari jawaban “sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, sampai dengan jawaban sangat setuju” terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan di dalam kuesioner.

Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada analisis statistik penelitian ini, yang diambil dari teori Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating*, dan *Delegating*. Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi yang berisi persepsi karyawan tetap terhadap gaya kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* dan PJU berdasarkan dimensi-dimensi yang telah disebutkan sebelumnya di atas.

4.2.1 Analisis Dimensi *Telling*

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tetap PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati Bidang Pengendalian *Losses* dan PJU terhadap dimensi *Telling*, maka akan disajikan beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada pada dimensi *Telling*. Beberapa indikator dari dimensi *Telling* yang juga telah dijelaskan pada Operasionalisasi Konsep (Bab 2) yaitu antara lain:

1. Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan
2. Komunikasi satu arah berupa instruksi-instruksi kerja dan membatasi peran bawahan
3. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab Pimpinan.

Indikator-indikator tersebut di atas, menghasilkan 5 (lima) pernyataan yang akan dianalisa sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Telling*
Pernyataan Pimpinan Memberitahukan dengan Jelas dan Detail Mengenai
Tujuan, serta Apa yang Harus Dikerjakan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	8	50 %
TS	8	50 %
RR	0	0 %
S	0	0 %
SS	0	0 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari pernyataan Pimpinan tentang Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan serta apa yang harus dikerjakan, seluruh responden memberikan tanggapan negatif yaitu tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing memiliki jumlah responden yang sama, yaitu sebanyak 8 responden. Tidak satupun responden yang memberi tanggapan positif pada pernyataan tersebut. Ini menunjukkan bahwa Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini tidak selalu memberitahukan bawahannya apa saja yang harus dikerjakan, karena pada dasarnya karyawan sudah tahu dan mengerti apa saja yang harus dikerjakan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari salah seorang informan,

*...ngga si mur, kalo tujuan dan apa yang harus dikerjain di sini kan kebanyakan kita udah pada tau, jadi kita langsung ngerjaian kerjaan-kerjaan kita, dan bapak juga ngga harus kasih tau kita lagi, kita harus ngapain...(wawancara dengan Supervisor bidang Pengendalian *Losses*, 25 November 2008).*

Tabel 4.6.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Telling*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Arahan Secara Jelas dan Spesifik
Bagaimana dan Kapan Pekerjaan Harus Diselesaikan
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	0	0 %
TS	11	68,8 %

Lanjutan Tabel 4. 6.

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
RR	1	6,3 %
S	4	25 %
SS	0	0 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Berdasarkan pernyataan Pimpinan memberikan arahan secara jelas dan spesifik bagaimana dan kapan pekerjaan harus diselesaikan, jawaban yang diberikan oleh responden cukup bervariasi yaitu sebanyak 11 responden atau 68,8% dari total responden tidak setuju. Sementara sebanyak 4 responden menyatakan setuju dan 1 responden ragu-ragu atas pernyataan tersebut. Walaupun responden yang menyatakan tidak setuju lebih banyak, namun ada pula jawaban responden yang setuju, bahkan ragu-ragu.

Jawaban yang bervariasi ini dimungkinkan karena Asisten Manajer sebagai pimpinan tidak selalu memberikan arahan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan. Asisten Manajer hanya memberikan arahan pada situasi tertentu saja. Seperti yang dikatakan oleh salah seorang informan,

...kadang bapak kasih arahan si gimana cara ngerjain pekerjaan/nyelesain masalah. Ya kan ga semuanya kita juga tau, kalo apa yang harus dikerjain dan kapan harus kerja kita udah pasti tau, tapi kalo gimana cara ngerjain atau gimana cara nyelesain kerjaan kadang masih ada arahan juga. Soalnya di sini sih yang paling pinter emang bapak, jadi arahan yang kita dapet kebanyakan dari bapak (wawancara dengan Supervisor Penertiban Instalasi, 25 November 2008).

Dalam hal bawahan tidak mengetahui bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan, hendaknya seorang pemimpin dapat memberikan arahan. Ini senada dengan yang dikatakan oleh Dubrin, "Ketika seorang anggota kelompok ingin berproduktivitas tinggi tapi tidak terlalu ahli, berilah bantuan" (Dubrin, 120).

Tabel 4.7.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Telling*
Pernyataan Pimpinan Melakukan Komunikasi 1 (satu) Arah, Hanya Berupa
Instruksi-instruksi Pekerjaan Kepada Karyawan, Sehingga Peran Karyawan
Terbatas
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	11	68,8 %
RR	1	6,3 %
S	3	18,8 %
SS	0	0 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Pada pernyataan ketiga, yaitu Pimpinan melakukan komunikasi hanya berupa instruksi pekerjaan dan memberi perintah kepada karyawan, sehingga peranan karyawan terbatas menghasilkan tanggapan yang negatif sebesar 75,1 %, yaitu tidak setuju sebanyak 11 responden dan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden. Untuk tanggapan yang positif sebesar 18,8 %, sedangkan ragu-ragu 6,3 %.

Dari hasil tersebut diketahui bahwa Asisten Manajer melakukan komunikasi tidak hanya untuk memberikan instruksi atau perintah pada bawahannya saja, tetapi juga untuk kepentingan-kepentingan yang lain, sesuai kebutuhan. Seperti yang dikatakan oleh salah seorang informan, "*Bapak itu gak otoriter merintah-merintah doang, bapak mau timbal balik, dan komunikasi dengan kita juga baik, pokoknya kita di sini sama-sama lah...*" (wawancara dengan Supervisor Penertiban Instalasi, 25 November 2008).

Tabel 4.8.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Telling*
Pernyataan Pimpinan Membatasi Kesempatan Karyawan untuk
Menyumbangkan Gagasan dan Inisiatif Tentang Masalah Pekerjaan
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	7	43,8 %
TS	5	31,3 %

Lanjutan Tabel 4.8.

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
RR	1	6,3 %
S	1	6,3 %
SS	2	12,5 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Tanggapan untuk pernyataan bahwa Pimpinan membatasi kesempatan karyawan untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan pada tabel 4.8. menunjukkan sebesar 75,10 % responden memberikan tanggapan negatif. Adapun responden yang memberikan tanggapan positif memiliki jumlah presentase yang lebih kecil yaitu sebesar 18,8 %, dan responden yang menyatakan ragu-ragu hanya sebesar 6,3 %.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Asisten Manajer dalam memimpin mau memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan gagasan atau inisiatif tentang suatu masalah pekerjaan. Pernyataan ini dikuatkan oleh penuturan dari salah satu informan, "*...Bapak selalu mau denger kalo kita ada ide ko, malah kadang kalo kita diem aja, bapak nawarin kita untuk ngasih ide* (wawancara dengan Supervisor Penertiban Instalasi, 25 November 2008).

Tabel 4.9.

**Jawaban Responden untuk Dimensi *Telling*
Pernyataan Pimpinan Sepenuhnya Bertanggung Jawab dalam Pengambilan
Keputusan (Karyawan Hanya Melaksanakan)
n=16**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	4	25 %
RR	4	25 %
S	4	25 %
SS	3	18,8 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Pada pernyataan terakhir dimensi *Telling*, yaitu Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (karyawan hanya melaksanakan), tanggapan yang diberikan responden hampir merata pada masing-masing kriteria. Responden yang memberikan tanggapan negatif sebanyak 5 responden atau 31,3 %, yang memberikan tanggapan positif sebanyak 7 responden atau 43,8 %, dan ragu-ragu sebanyak 4 responden.

Tanggapan yang hampir merata pada setiap kriteria ini disebabkan karena pada beberapa kasus tertentu karyawan bisa bertanggung jawab dalam pengambilan keputusannya sendiri, namun dalam hal-hal tertentu lainnya pengambilan keputusan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pimpinan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari seorang informan yang mengatakan:

Kalo masih bisa kami tangani, dalam arti keputusan yang kami ambil sesuai dengan wewenang kami, bapak mempersilahkan. Tapi kalo masalah-masalah manajemen yang levelnya lebih tinggi kan sensitif banget, jadi bapak yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan. Jadi ya intinya siy disesuaikan sama kondisinya lah...(wawancara dengan Supervisor Penertiban Instalasi, 25 November 2008).

4.2.2 Analisis Dimensi *Selling*

Dimensi kedua dari Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu *Selling*, juga memiliki beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada. Beberapa indikator dari dimensi *Selling* antara lain:

1. Arahan tugas masih ada, namun berupa penjelasan
2. Komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan
3. Pimpinan mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada Pimpinan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tetap PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati bidang Pengendalian *Losses* dan PJU terhadap dimensi *Selling*, maka pernyataan-pernyataan yang dihasilkan dari indikator-indikator yang ada akan dianalisa sebagai berikut.

Tabel 4.10.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Selling*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Arahan Berupa Penjelasan Mengenai
Cara Melaksanakan Pekerjaan yang Baik.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	2	12,5 %
TS	9	56,3 %
RR	1	6,3 %
S	4	25 %
SS	0	0 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Berdasarkan pernyataan pertama dari dimensi *Selling* yaitu Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik, responden yang memberikan tanggapan positif lebih sedikit daripada yang memberikan tanggapan negatif yaitu sebanyak 4 responden atau dengan persentase sebesar 25 %. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif sebanyak 11 responden atau 68,8 % yaitu 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 9 responden menyatakan tidak setuju. Adapun responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 6,3 %.

Dari data tersebut menandakan bahwa Asisten Manajer pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini tidak terlalu banyak dalam memberikan penjelasan, namun untuk beberapa hal atau karyawan tertentu kadang Pimpinan masih memberikan penjelasan tentang pelaksanaan pekerjaan. Seperti yang dikatakan oleh Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, "*sebenarnya SDM kita ini ada yang masih kurang kompeten, kadang masih ada beberapa pekerjaan yang mereka nggak tau gimana penyelesaiannya*" (Wawancara dengan Asisten Manajer, 25 November 2008). Hal ini menyebabkan Asisten Manajer kadang masih memberikan beberapa penjelasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, walaupun intensitasnya tidak terlalu sering.

Tabel 4.11.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Selling*
Pernyataan Pimpinan Mulai Menerapkan Pola Komunikasi Dua Arah
(Pimpinan Mau Menerima Kritik dan Saran dari Karyawan)
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	1	6,3 %
RR	0	0 %
S	9	56,3 %
SS	5	31,3 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Pada tabel 4.11, dapat dilihat tanggapan terhadap pernyataan Pimpinan mulai menerapkan pola komunikasi dua arah (pimpinan mau menerima kritik dan saran dari karyawan) positif, yaitu sebesar 87,6 % atau sebanyak 14 responden. Sedangkan tanggapan yang negatif hanya diberikan oleh sedikit responden yaitu 2 responden atau hanya sebesar 12,6 % dari total responden.

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa Pimpinan menerapkan komunikasi dua arah dalam menjalankan kepemimpinannya, sehingga antara pimpinan dan bawahan terjadi hubungan timbal balik. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara kepada Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU,

*Saya tanya ke mereka apa cara saya memimpin selama ini sudah baik atau belum. Untuk saya mereka kritik saya gak masalah, dikritik itu gak perlu marah, malah saya senang wong saya dibantu mencari kejelekan saya kok, jadi saya kan gak susah-susah nyari kejelekan saya (tertawa). Kalo sudah tau ya saya tanya ke mereka baiknya gimana (wawancara dengan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008).*

Pernyataan ini didukung oleh pengakuan dari para karyawannya, “*Bapak orangnya terbuka, Mur. Kalo dia salah ya dia mau dikritik...* (wawancara dengan Supervisor Pengendalian *Losses*, 25 November 2008).

Tabel 4.12.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Selling*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Kesempatan Kepada Karyawan untuk
Memberikan Ide dan Saran-saran dalam Menyelesaikan Pekerjaan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	0	0 %
RR	0	0 %
S	8	50 %
SS	7	43,8 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Berdasarkan pernyataan Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide dan saran-saran dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden memberi tanggapan yang positif yaitu sebanyak 15 responden atau sebesar 93,8 % dari total responden. Sedangkan yang memberi tanggapan negatif hanya 1 responden.

Menurut salah seorang informan, Pimpinan atau Asisten Manajer selalu memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan saran-saran, “...iya, biasanya Bapak kasih kesempatan buat kita kalau kita ada ide pas ada masalah (wawancara dengan Supervisor PJU).

Tabel 4.13.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Selling*
Pernyataan Pimpinan Mendengarkan Masukan dari Karyawan Mengenai
Keputusan yang Diambil, Namun Pelaksanaan Keputusan Tetap Ada Pada
Pimpinan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	1	6,3 %
RR	1	6,3 %
S	9	56,3 %
SS	4	25 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Untuk pernyataan terakhir pada dimensi *Selling* yaitu pernyataan Pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada Pimpinan, mayoritas responden memberikan tanggapan positif sebanyak 13 responden atau 81,3 %. Sedangkan 2 responden atau 12,6 % memberikan tanggapan negatif, yaitu masing-masing 1 responden atau 6,3 % menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut di atas. Selain itu ada juga 1 responden atau 6,3 % menyatakan ragu-ragu.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa walaupun dalam hal pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh Pimpinan, namun Pimpinan mau mencoba untuk mendengar masukan dari karyawannya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari salah seorang informan, "*Bapak orangnya terbuka untuk dialog ko, bahkan kalo masukan kita baik bapak mau mempertimbangkan...*" (wawancara dengan Supervisor Pengendalian *Losses*, 25 November 2008).

4.2.3 Analisis Dimensi *Participating*

Dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan Situasional adalah *Participating*. Beberapa indikator dari *Participating* ini antara lain:

1. Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.
2. Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.
3. Mengikutsertakan dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tetap PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati bidang pengendalian *Losses* terhadap dimensi *Participating*, berikut akan dianalisa beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari beberapa indikator yang ada.

Tabel 4.14.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Participating*
Pernyataan Pimpinan Melibatkan Karyawan untuk Bersama-sama
Merumuskan Tentang Cara atau Teknis dalam Melakukan Pekerjaan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	0	0 %
RR	0	0 %
S	7	43,8 %
SS	8	50 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa responden yang memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan tentang cara atau teknis dalam melakukan pekerjaan adalah sebanyak 15 responden atau hampir seluruh responden memiliki tanggapan positif. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif hanya 1 responden atau hanya sebesar 6,3 %.

Dalam hal ini Pimpinan benar-benar memperhitungkan saran dan masukan dari bawahannya, sehingga hasil yang diperoleh bukan hanya keputusan dari pimpinan, melainkan hasil pemikiran kelompok secara keseluruhan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh salah seorang informan, "*kalau ada pekerjaan kita diajak musyawarah sama bapak, gimana caranya kita menyelesaikan pekerjaan kita, biar sesuai target*" (wawancara dengan Supervisor Penertiban Instalasi, 25 November 2008).

Tabel 4.15.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Participating*
Pernyataan Pimpinan Melakukan Komunikasi Dua Arah Secara Intensif
dengan Cara Saling Berbagi Ide (Berdiskusi) dalam Menyelesaikan
Pekerjaan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	0	0 %
TS	0	0 %

Lanjutan Tabel 4.15.

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
RR	0	0
S	10	63,5 %
SS	6	37,5 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Pada tabel 4.15. dapat dilihat bahwa seluruh responden memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif dengan cara saling berbagi ide (berdiskusi) dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu sebanyak 63,5 % atau 10 responden menyatakan setuju dan 6 responden atau 37,5 % sangat setuju. Data ini secara jelas menerangkan bahwa dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan mau berdiskusi dan berbagi ide-ide dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya dalam upaya mencapai tujuan, seorang pemimpin membutuhkan bawahan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Dubrin (2006, p. 6), “Kepemimpinan memerlukan teamwork dan kerja sama dari jaringan banyak orang.”

Tabel 4.16.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Participating*
Pernyataan Pimpinan Mau Mendengarkan Pendapat atau Masukan dari
Karyawan
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	0	0 %
TS	2	12,5 %
RR	0	0 %
S	6	37,5 %
SS	8	50 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari data di atas, dapat dilihat hampir semua tanggapan responden positif terhadap pernyataan Pimpinan mau mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan, yaitu dengan persentase sebanyak 87,5 % atau 14 responden, yaitu 8

responden atau 50 % sangat setuju dan 6 responden setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif hanya 2 responden.

Dalam hal ini diketahui bahwa Pimpinan mau mendengarkan masukan dan pendapat dari karyawannya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari salah seorang informan,

Bapak tu orangnya bijaksana banget deh pokoknya, bapak nggak egois, gak monopoli. Bapak mau denger masukan -masukan dari kita. Malah kalo kita gak ada masukan, bapak suka nanya. Bapak juga suka pertimbangin masukan-masukan yang kita kasih, apalagi kalo masukan kita bagus (wawancara dengan Supervisor PJU, 25 November 2008).

Tabel 4.17.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Participating*
Pernyataan Pimpinan Melibatkan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan
dan Pemecahan Masalah.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	0	0 %
TS	2	12,5 %
RR	3	18,8 %
S	7	43,8 %
SS	4	25 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Pada pernyataan di atas yaitu Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di atas, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan tanggapan positif berjumlah 11 responden atau 68,8 % yaitu 7 responden setuju dan 4 responden sangat setuju. Responden yang bertanggapan negatif hanya sebesar 12,5 % atau sebanyak 2 responden dan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 18,8 %.

Dengan melihat hasil di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Pimpinan mau atau bersedia melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dengan salah satu informan, "...kita biasanya diajak diskusi, tapi keputusan tetap ada di

bapak...” (wawancara dengan Supervisor Pengendalian *Losses* dan PJU, 25 November 2008).

Tabel 4.18.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Participating*
Pernyataan Pimpinan dan Karyawan Berbagi Tanggung Jawab dalam
Pengambilan Keputusan
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	3	18,8 %
RR	0	0 %
S	9	56,3 %
SS	3	18,8 % %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS untuk pernyataan terakhir dari dimensi *Participating* tersebut di atas, responden yang bertanggung positif berjumlah 12 responden atau 75,1 % yaitu 9 responden atau 56,3 % menyatakan setuju dan 3 responden atau 18,8 % menyatakan sangat setuju. Sedangkan sebanyak 4 responden atau 25,1 % memberikan tanggapan negatif yaitu 3 responden atau 18,8 % tidak setuju dan 1 responden atau 6,3 % setuju.

Dari hasil jawaban responden tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan, pimpinan dan karyawan saling berbagi tanggung jawab.

4.2.4 Analisis Dimensi *Delegating*

Dimensi terakhir dari gaya kepemimpinan Situasional adalah *Delegating*. Beberapa indikator dari *Delegating* ini antara lain:

1. Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.
2. Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.

3. Mengikutsertakan dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan.

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tetap PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati bidang pengendalian *Losses* terhadap dimensi *Delegating*, berikut akan dianalisa beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari beberapa indikator yang ada.

Tabel 4.19.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Kebebasan Penuh Mengenai Cara Yang
Digunakan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	1	6,3 %
TS	5	31,3 %
RR	1	6,3 %
S	8	50 %
SS	1	6,3 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Berdasarkan hasil perhitungan pernyataan pertama dari dimensi *Delegating*, yaitu Pimpinan memberikan kebebasan penuh mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 9 responden atau 56,3 % responden memberikan tanggapan yang positif, yaitu 8 responden atau 50 % menyatakan setuju dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Responden yang memberikan tanggapan negatif berjumlah 6 responden atau 37,6 %, yang terdiri dari 5 responden atau 31,3 % menyatakan tidak setuju dan 1 responden atau 6,3 % menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 1 responden ragu-ragu atau 6,3 % terhadap pernyataan tersebut di atas. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pimpinan memberikan kebebasan penuh kepada karyawannya mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.20.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Sepenuhnya Mendengarkan Pendapat dari
Bawahannya.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	0	0 %
TS	8	50 %
RR	3	18,8 %
S	3	18,8 %
SS	2	12,5 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari data tersebut di atas, dapat dilihat tanggapan responden negatif terhadap pernyataan Pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari bawahannya adalah sebanyak 50 % atau 8 responden. Tanggapan responden positif sebanyak 5 responden atau 31,3 % yaitu 3 responden atau 18,8 % setuju, 2 responden atau 12,5 % sangat setuju, dan sebanyak 3 responden atau 18,8 % ragu-ragu terhadap pernyataan tersebut. Hal ini menandakan bahwa pimpinan tidak sepenuhnya mendengarkan masukan atau pendapat dari karyawannya.

Tabel 4.21.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Tidak Banyak Melakukan Komunikasi dengan
Karyawan Mengenai Pekerjaan, Kecuali dalam Hal-hal Tertentu saja yang
Dianggap Penting
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	2	12,5 %
TS	11	68,8 %
RR	0	0 %
S	2	12,5 %
SS	1	6,3 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan negatif responden terhadap pernyataan Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan

mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting adalah sebanyak 81,3 % atau 13 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan positif adalah sebanyak 3 responden atau 18,8 % dari seluruh responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang mengatakan bahwa Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting tidak disetujui oleh mayoritas karyawan. Ini diperkuat oleh pernyataan dari salah seorang informan, "*Bapak tu kayak teman, suka ngajak kita ngobrol, orangnya juga enak dan ramah*" (wawancara dengan Supervisor PJU, 25 November 2008).

Tabel 4.22.
Jawaban Responden untuk Dimensi *Delegating*
Pernyataan Pimpinan Memberikan Kewenangan Penuh kepada Karyawan
dalam Pengambilan Keputusan untuk Menyelesaikan Masalah Pekerjaan.
n=16

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
STS	0	0 %
TS	3	18,8 %
RR	3	18,8 %
S	7	43,8 %
SS	3	18,8 %
Total	16	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, November 2008

Dari tabel 4.22. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan mendapat tanggapan positif dari responden sebanyak 62,6 % dari total responden atau sebanyak 10 responden. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan negatif lebih sedikit yaitu hanya sebanyak 3 responden. Adapun 3 responden atau sebesar 18,8 % menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan mendukung pernyataan bahwa Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.

PERHITUNGAN SKOR ATAS INDIKATOR

Untuk melihat hasil penelitian, data yang didapat akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat kepuasan karyawan atas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menghitung total nilai tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan nilai bobot data. Dalam menentukan rentang skala atau kriteria, Peneliti menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan:

$$RS = \frac{16(5-1)}{5} = 12,8$$

Skor

- Skor terendah adalah 16

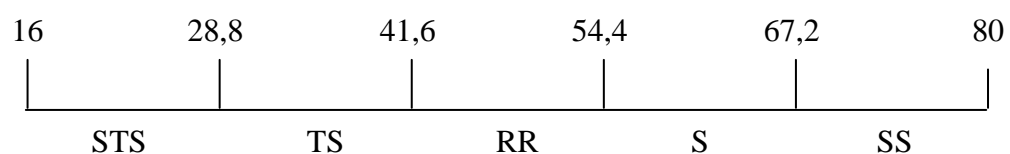
Didapat dari perhitungan: (jumlah sample x bobot terendah = 16 x 1)

- Skor tertinggi (skor ideal) adalah 80

Didapat dari perhitungan: (jumlah sampel x bobot tertinggi = 16 x 5)

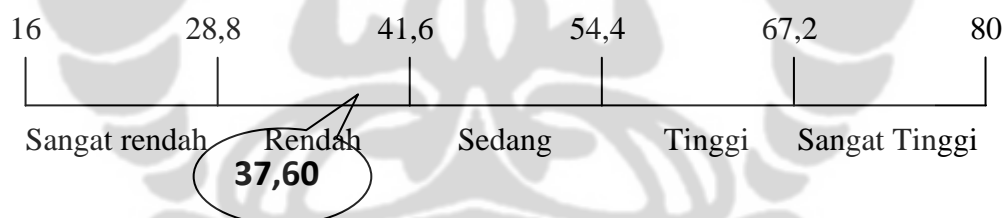
Rentang Kriteria

16	-	28,8	Sangat Rendah
28,9	-	41,6	Rendah
41,7	-	54,4	Sedang
54,5	-	67,2	Tinggi
67,3	-	80	Sangat Tinggi



Tabel 4.23.
Gaya kepemimpinan *Telling*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai tujuan, serta apa yang harus dikerjakan.	8	8	0	0	0	24
2.	Pimpinan memberikan arahan secara jelas dan spesifik bagaimana dan kapan pekerjaan harus diselesaikan.	0	11	1	4	0	41
3.	Pimpinan melakukan komunikasi satu arah, hanya berupa instruksi-instruksi pekerjaan kepada karyawan, sehingga peranan karyawan terbatas.	1	11	1	3	0	37
4.	Pimpinan membatasi kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan.	7	5	1	1	2	34
5.	Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (karyawan hanya melaksanakan).	1	4	4	4	3	52
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		188 / 5 = 37,60					

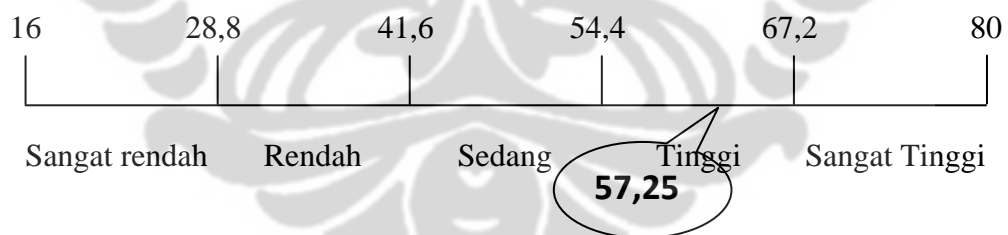


Dari Tabel 4.23. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Telling* memiliki skor total 37,60 yang berada pada interval “rendah.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Telling* oleh Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU termasuk rendah. Ini menandakan bahwa Asisten Manajer sebagai Pimpinan tidak terlalu banyak memberi arahan. Walaupun jika dilihat dari hasil wawancara dengan informan diperoleh data bahwa tingkat kematangan karyawan masih tergolong kurang, namun Asisten Manajer menyadari bahwa karyawan sebenarnya memiliki pengetahuan dan kemampuan dasar untuk melakukan pekerjaan. Sehingga dalam hal ini Asisten Manajer hanya

memberitahu untuk hal-hal tertentu saja, misalnya pada saat karyawan tidak tahu dan membutuhkan arahan.

Tabel 4.24.
Gaya kepemimpinan *Selling*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan memebrikan arahan berupa penjelasan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.	2	9	1	4	0	39
2.	Pimpinan mulai menerapkan pola komunikasi dua arah (Pimpinan mau menerima kritik dan saran dari karyawan).	1	1	0	9	5	64
3.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide dan saran-saran dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	0	0	8	7	68
4.	Pimpinan mendengarkan masukan dari karyawan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada Pimpinan.	1	1	1	9	4	58
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		229 / 4 = 57,25					

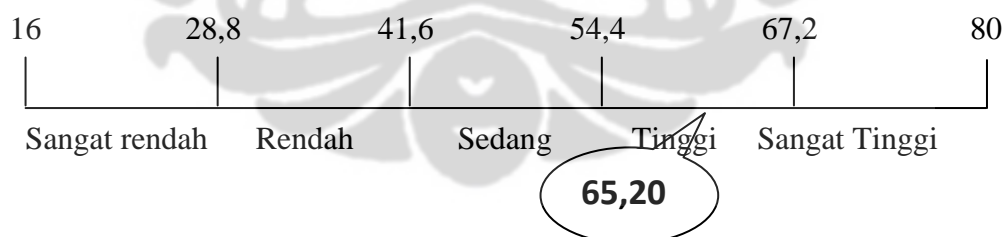


Dari Tabel 4.24. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Selling* memiliki skor total 57,25 yang berada pada interval “tinggi.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Selling* Asisten manajer, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Selling* termasuk tinggi. Hal ini menandakan ada kecenderungan Pimpinan merasa karyawan bersedia atau mau melakukan pekerjaan, namun karyawan masih kurang kompeten atau kemampuan yang dimiliki masih kurang dan tidak memadai. Sehingga dalam hal ini Asisten

Manajer masih perlu memberikan arahan berupa penjelasan-penjelasan, dan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat. Namun dalam hal ini pengambilan keputusan tetap merupakan wewenang Pimpinan.

Tabel 4.25.
Gaya kepemimpinan *Participating*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan tentang cara atau teknis dalam melakukan pekerjaan.	1	1	0	7	8	69
2.	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif dengan cara saling berbagi ide (berdiskusi) dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	0	0	10	6	70
3.	Pimpinan mau mendengarkan pendapat atau masukan dari karyawan.	0	2	0	6	8	68
4.	Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.	0	2	3	7	4	61
5.	Pimpinan dan karyawan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.	1	3	0	9	3	58
Rata-rata jumlah skor/ Pernyataan		$326 / 5 = 65,20$					

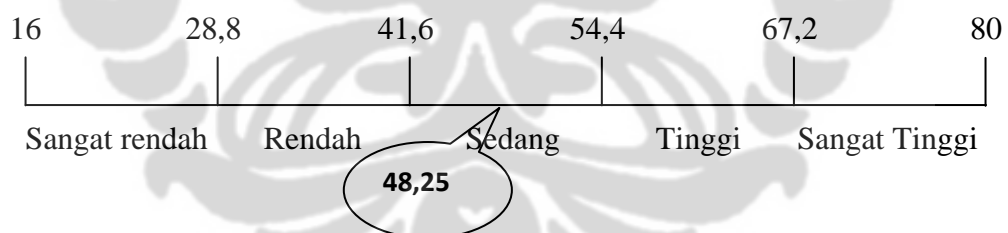


Dari Tabel 4.25. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Participating* memiliki skor total 65,20 yang berada pada interval “tinggi.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Participating* Asisten manajer, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Participating* termasuk tinggi. Ini menandakan bahwa Asisten Manajer dalam hal ini mau berbagi ide atau

berdiskusi dengan karyawan serta merumuskan masalah dan bersama-sama dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4.26.
Gaya kepemimpinan *Delegating*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan memberikan kebebasan penuh mengenai cara yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	5	1	8	1	51
2.	Pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari bawahannya.	0	8	3	3	2	47
3.	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting.	2	11	0	2	1	37
4.	Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan	3	3	3	7	3	58
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		193 / 4 = 48,25					



Dari Tabel 4.26. dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi Gaya Kepemimpinan *Delegating* memiliki skor total 48,25 yang berada pada interval “sedang.” Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan *Delegating* Asisten manajer, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan Gaya Kepemimpinan *Delegating* termasuk sedang. Ini menunjukkan bahwa Pimpinan tidak memberikan kebebasan sepenuhnya terhadap karyawan. Dalam beberapa hal-hal tertentu Pimpinan masih perlu mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini dikarenakan tingkat

kematangan karyawan pada bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini dilihat masih kurang matang.

Tabel 4.27.
Deskripsi Persepsi Karyawan terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (PJU) pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati

Dimensi	Skor Total	Persentase	Interval/Tingkat Penggunaan
Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i>	37,60	47,00%	Rendah
Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i>	57,25	71,57%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i>	65,20	81,50%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i>	48,25	60,32%	Sedang

Sumber: Data olahan penulis, November 2008.

Berdasarkan tabel hasil perhitungan di atas, dengan merujuk pada skor penilaian secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *participating* menempati urutan pertama dengan skor penilaian mencapai 65,20 dari skor terbaik yaitu 80 atau dengan persentase sebesar 81,50 %. Kemudian gaya kepemimpinan *Selling* menempati urutan kedua dengan perbedaan nilai yang tidak terlalu jauh dengan *Participating* yaitu 57,25 atau sebesar 71,57 %. Nilai ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi bahwa Asisten Manajer cenderung menerapkan gaya kepemimpinan *Partisipatif* dan *Selling*. Dalam hal ini berarti kecenderungan Asisten Manajer mau mendengarkan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran-saran dan ide-ide. Namun demikian, dalam beberapa hal tertentu Pimpinan juga perlu memberitahukan bagaimana melakukan pekerjaan yang baik bagi karyawan.