

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam upaya menjalankan usaha, setiap perusahaan baik perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa maupun industri, pasti memiliki tujuan yang harus dicapai agar mampu bertahan. Untuk dapat mencapai tujuannya tersebut, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu perusahaan, karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan dimana manusia menjadi perencana, pelaksana, serta penentu dalam terwujudnya tujuan suatu perusahaan. Werther dan Davis (1993, p. 6) juga mengungkapkan hal senada, *“people are the common element in every organization, they create the strategies and innovations for which organizations are credited.”* Oleh karena itu, walaupun perusahaan memiliki teknologi atau alat-alat yang canggih, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan maka teknologi tersebut tidak akan ada manfaatnya bagi perusahaan dan tujuan perusahaan juga tidak akan mungkin bisa terwujud.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, karyawan yang ada harus dapat diberdayakan semaksimal mungkin. Namun, pada kenyataannya mengatur karyawan tidak semudah mengatur mesin. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Siagian (2001, p. 23), *“banyak permasalahan yang akan timbul dalam memperkerjakan manusia seperti situasi konflik, kemangkiran, sakit, membantah perintah, mengajukan berbagai tuntutan yang ada kalanya dirasakan tidak rasional, mogok dan lain sebagainya yang tidak akan terjadi dengan penggunaan mesin.”*

Hal-hal tersebut di atas, memang banyak terjadi pada diri manusia. Keinginan-keinginan mereka kadang berbeda dengan keinginan perusahaan, juga permasalahan lain seperti turunnya mental manusia saat mereka menghadapi masalah-masalah tertentu. Dengan keadaan seperti ini membuat perusahaan atau pemimpin mengalami kesulitan dalam mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu perusahaan yang pastinya juga tidak terlepas dari permasalahan seperti itu adalah PT PLN (Persero). PT PLN (Persero) merupakan perusahaan penyedia jasa tenaga listrik terbesar di Indonesia, dimana tenaga listrik sangatlah dibutuhkan oleh manusia atau masyarakat. Mengingat betapa pentingnya tenaga listrik bagi masyarakat, PT PLN (Persero) berupaya untuk mengelola tenaga listrik dengan sebaik-baiknya dan berupaya agar tenaga listrik dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat di Indonesia.

Namun dalam menyediakan tenaga listrik ini, PT PLN (Persero) dihadapkan pada permasalahan yang tidak hanya merugikan PT PLN (Persero) itu sendiri, namun juga masyarakat secara umum. Maraknya pencurian listrik akhir-akhir ini membuat PT PLN (Persero) mengalami kerugian. Padahal agar dapat bertahan, setiap perusahaan, baik perusahaan BUMN sekalipun pasti memiliki tujuan yang utama yaitu mencapai laba semaksimal mungkin. Dengan laba yang maksimal, diharapkan PT PLN (Persero) dapat terus memberi pasokan listrik yang cukup kepada konsumen. Namun jika pencurian listrik ini terus dibiarkan terjadi, tujuan PT PLN (Persero) dalam memaksimalkan laba akan sulit tercapai bahkan akan mengalami kerugian.

Untuk menekan tingkat pencurian listrik yang semakin marak, yang tentunya akan menimbulkan kerugian bagi PT PLN, diperlukan upaya yang maksimal dari PT PLN. "Salah satu bidang yang mempunyai kontribusi luar biasa dalam upaya menyelamatkan pendapatan PLN adalah Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (PJU)" (Salim, 2008, p. 7). Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (selanjutnya disingkat PJU) ini memiliki tugas untuk meminimalkan *losses*.

*Losses* adalah energi listrik yang hilang. Salah satu faktor yang selama ini paling sering menyebabkan *losses* adalah pencurian listrik yang dilakukan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab. Bidang ini memiliki kewenangan untuk melaksanakan penertiban terhadap pelanggaran pemakaian tenaga listrik tersebut, apabila lalai dalam menjalankan tugas-tugasnya maka pendapatan PT PLN (Persero) dapat hilang dan menyebabkan kerugian. Begitu pentingnya bidang ini bagi PT PLN juga dijelaskan oleh salah seorang karyawan bidang Pengendalian *Losses* dan PJU:

*Bidang ini memiliki kontribusi yang luar biasa bagi PT PLN, disini kami mencari setiap rupiah yang hilang, yang seharusnya menjadi hak PLN. Efektif dan tidaknya bidang ini akan mempengaruhi semakin banyak atau semakin berkurangnya pendapatan PLN. Selain itu, kinerja setiap unit juga diukur dari bidang ini, ya kan karena itu tadi, bidang ini kan mempengaruhi pendapatan (wawancara dengan Supervisor Pengendalian Losses, 10 November 2008).*

Dalam upaya mengurangi *losses*, PT PLN menetapkan target penurunan *losses* yang harus dicapai oleh masing-masing unit setiap tahunnya. Namun tiap tahunnya masih ada unit-unit yang tidak dapat mencapai angka target *losses* ini, bahkan cenderung menurun. Salah satu unit atau di PT PLN disebut Area Jaringan, yang belum dapat mencapai target penurunan *losses* ini adalah Area Jaringan Kramat Jati.

**Tabel 1.1.**  
**Presentase Penurunan *Losses* (Periode 2006 dan 2007)**

Periode	Persentase Target penurunan <i>Losses</i>	Persentase penurunan <i>Losses</i> yang telah diupayakan	GAP
2006	12,51 %	13,67 %	1,16 %
2007	9,90 %	11,62 %	1,72 %

Sumber: PT PLN Disjaya dan Tengerang, *Kinerja Seluruh Unit di PT PLN (Persero) Disjaya dan Tengerang*, edisi 2006 dan 2007, (Jakarta: 2007), Hal 3.

Dari data tersebut diketahui bahwa upaya PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, dalam mengurangi *losses* masih belum optimal. Angka 12,51 % dan 9,90 % merupakan angka target *losses* yang ditetapkan PT PLN (Persero) yang harus dicapai, semakin kecil angka *losses* maka akan semakin baik. Dari tabel tersebut diketahui memang sudah ada penurunan *losses*, namun masih belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh PT PLN. Bahkan selisih antara penurunan yang telah diupayakan dengan target yang ada (GAP) semakin besar pada tahun 2007, yaitu dari 1,16 % di tahun 2006 menjadi 1,72 % di tahun 2007. Apabila hal ini terus-menerus dibiarkan maka akan menimbulkan kerugian bagi PT PLN (Persero), khususnya bagi PT PLN Area Jaringan Kramat Jati sendiri.

Dalam mencapai target-target ini, dibutuhkan pemimpin yang mampu memotivasi para karyawan agar mampu mencapai target-target yang telah ditetapkan. Namun dalam memotivasi para karyawannya pemimpin juga harus menyesuaikan cara kepemimpinannya dengan situasi yang ada. Karena jika pimpinan tidak dapat menyesuaikan cara kepemimpinannya, bisa jadi para karyawan bukan termotivasi untuk bekerja sebaliknya prestasinya malah akan terus menurun. Jika hal ini dibiarkan terjadi tentu tujuan perusahaan dalam memaksimalkan laba pun akan sulit tercapai. Seperti yang dikatakan oleh Kartono (2006, p. 108), "Pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang baik kepada anak buahnya, salah satunya agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerjanya." Pemimpin yang baik bukan hanya mengarahkan, memberikan perintah-perintah kepada bawahannya, namun juga harus mampu membuat bawahan termotivasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan.

Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU adalah pemimpin yang membawahi supervisor dan para pegawai bidang Pengendalian *Losses* dan PJU. Asisten Manajer ini adalah orang yang menyemangati karyawannya agar dapat mencapai target penurunan *losses* yang telah ditetapkannya. Seperti yang dikatakan oleh Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU," saya merencanakan target yang harus dicapai setiap bulannya agar target penurunan *losses* pada akhir tahun dapat tercapai, misalnya setiap bulannya harus bisa memeriksa berapa pelanggan, dan berapa temuan yang harus didapatkan" (wawancara dengan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008).

Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui Asisten Manajer menyadari pentingnya memberikan gambaran target penurunan *losses* secara jelas kepada karyawan, agar mereka mempunyai arah atau tujuan yang jelas. Namun Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU ini pun menyadari, dalam memimpin tidak sepenuhnya dapat memotivasi para karyawannya. Ada saat-saat tertentu pemimpin harus mengubah cara kepemimpinannya, "...kadang saya lihat bawahan saya itu mba kalau sudah terlalu lama gak saya ingatkan suka kendur lagi semangatnya" (wawancara dengan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008). Menghadapi permasalahan tersebut, Asisten

Manajer terpaksa mengawasi dengan ketat dan mengatur cara kerja karyawan tersebut. Lebih lanjut Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU mengatakan:

*Ya kalo keadaan karyawan lagi begitu, saya ingatkan lagi, saya bantu, dan saya liat, dikontrol gitu gimana perkembangannya, dan kadang saya juga suka tanya kenapa mereka gak semangat. Biasanya biar lebih akrab saya panggil mereka gini nih, untuk ngumpul-ngumpul dan makan pagi sama-sama (sedang acara makan pagi bersama) (wawancara dengan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008).*

Asisten Manager juga menambahkan, setelah mengetahui apa yang menjadi permasalahan dari karyawan, Asman kemudian mencari solusinya,

*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 baiknya gimana (wawancara dengan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008).*

Sehubungan dengan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU memiliki permasalahan dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai tujuan. Adanya usaha Asisten Manajer untuk memecahkan masalah tersebut adalah dengan cara menanyakan langsung dan dengan pola komunikasi dua arah, dan berupaya untuk mengetahui ketepatan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkannya.

Dalam hal ini Asisten Manajer perlu mengetahui bagaimana sebenarnya gaya kepemimpinan yang diterapkannya menurut persepsi karyawan itu sendiri. Berdasarkan alasan tersebut, maka penelitian ini berjudul "Persepsi karyawan atas penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, peran pemimpin yang tepat dalam mempengaruhi bawahannya sangat dibutuhkan. Ketepatan seorang pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi para bawahannya, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Namun jika kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat, justru tidak akan menimbulkan motivasi karyawan, sebaliknya akan menurunkan motivasi karyawan itu sendiri.

Bagi PT PLN (Persero), bidang Pengendalian *Losses* dan PJU merupakan bidang yang memiliki peranan penting dalam upaya PLN mencapai tujuannya yaitu menurunkan *losses* untuk memaksimalkan laba. Oleh karena itu, agar dapat mencapai tujuan tersebut bidang Pengendalian *Losses* dan PJU membutuhkan Asisten Manajer dengan peranan kepemimpinan yang tepat sebagai seorang pemimpin yang dapat memotivasi mereka untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Dalam upaya untuk memotivasi dan mengarahkan karyawannya, Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU menjelaskan,

*Saya merasa saya harus memotivasi para karyawan saya, karena kalau mereka termotivasi kan mereka jadi senang dengan pekerjaannya dan lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaannya. Kalau cara memotivasinya saya liat beberapa hal mba, misalnya dia cukup pengalaman apa gak, pengetahuannya gimana, sifat atau karakternya dia itu gimana, itu kan harus saya pertimbangkan juga.. (wawancara dengan Asisten Manager bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008).*

Dari penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan dalam memotivasi karyawannya, Asisten Manajer mempertimbangkan situasi atau dapat dikatakan pimpinan menerapkan teori situasional dalam kepemimpinannya. Lebih lanjut Siagian (1999, p. 16) menjelaskan mengenai pentingnya gaya kepemimpinan situasional itu sendiri,

Efektivitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan

gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Namun pada kenyataannya dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional itu sendiri Asisten Manajer juga masih merasa kepemimpinannya tersebut belum sepenuhnya mampu memotivasi karyawannya, ”...*kalau ditanya apakah kepemimpinan saya sudah cukup memotivasi mereka apa belum itu relatif mba, kayak yang tadi saya bilang karyawan kadang masih saja suka kendur semangatnya kalau berhenti diingetin*” (wawancara dengan Asisten Manajer bidang Pengendalian *Losses* dan PJU, 10 November 2008).

Sehubungan dengan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa Asisten Manajer Pengendalian *Losses* dan PJU memiliki permasalahan dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai tujuan yaitu agar target-target kerja yang telah ditetapkan dapat tercapai sehingga dapat memaksimalkan laba perusahaan, yaitu target penurunan *losses*. Oleh karena itu, berdasarkan alasan inilah kemudian yang menjadi pertanyaan penelitian ini adalah: Bagaimana persepsi karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard) Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (yang selanjutnya disingkat PJU) di PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1. Signifikansi Akademis**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada dunia akademis terutama bagi Ilmu Administrasi mengenai penerapan gaya kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard).

## 2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, sebagai bahan informasi dalam mempertimbangkan pelaksanaan kepemimpinan dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Selain itu hasil daripada penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian sejenis yang sifatnya lebih mendalam.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian yang berjudul **“Persepsi Karyawan Tetap terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati”** ini terdiri dari 5 (lima) bab, yaitu:

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Menguraikan gambaran umum mengenai studi masalah yang meliputi: latar belakang masalah, permasalahan pokok, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2 KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN**

Menggambarkan konsep penelitian yang meliputi: tinjauan pustaka, konstruksi model teoritis, dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka teori pada penelitian ini terdiri dari : teori kepemimpinan, pendekatan teori kepemimpinan, teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, dan teori tentang persepsi.

#### **BAB 3 PT PLN (PERSERO) AREA JARINGAN KRAMAT JATI BIDANG PENGENDALIAN LOSSES DAN PENERANGAN JALAN UMUM**

Gambaran umum lokasi perusahaan tempat dilakukan penelitian, yaitu sejarah singkat PT PLN (Persero), sejarah singkat PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati, struktur organisasi, visi dan misi, aktivitas usaha, serta gambaran kepemimpinan Asisten Manajer Area Jaringan Kramat Jati.

**BAB 4 KEPEMIMPINAN ASISTEN MANAJER BIDANG  
PENGENDALIAN *LOSSES* DAN PENERANGAN JALAN UMUM  
PADA PT PLN (PERSERO) AREA JARINGAN KRAMAT JATI**

Menggambarkan hasil temuan lapangan dan menganalisa hasil temuan lapangan yang dihubungkan dengan teori serta pembahasan atas masalah-masalah yang muncul.

**BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN**

Mengemukakan beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan berikut saran-saran seperlunya untuk pengembangan.

