

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Menghadapi berbagai tantangan dan dinamika pelistrikan saat ini, Perusahaan Listrik Negara (PLN) dituntut untuk memberikan kinerja pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pengguna listrik. Hal ini diperlukan dalam rangka menjadikan PLN sebagai perusahaan BUMN yang memiliki kehandalan, kemandirian dan profesionalisme kerja yang menumbuhkan kepercayaan masyarakat atas pengelolaan listrik untuk memenuhi kebutuhan listrik masyarakat rumah tangga dan listrik perusahaan/industri setiap hari.

PT PLN (Persero) sebagai badan usaha milik negara, yang bergerak di bidang pelistrikan, agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing, terutama dalam menghadapi pasar global. Peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat mencapai melalui utilisasi sumber daya manusia (SDM) sebab SDM merupakan faktor yang paling berperan dalam hal ini. Dengan kata lain SDM sebagai karyawan di perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan sehingga diharapkan optimal bagi perusahaan.

Tidak mudah menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan, karena hal itu berkaitan bukan saja dengan faktor –faktor personal seperti, nilai yang dianut, persepsi, sikap personality, dan kemampuan individu untuk maju. Maka dalam suatu perusahaan diperlukan suatu sistem manajemen kinerja untuk menilai kemampuan dan keahlian karyawannya. Sistem manajemen kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci dalam fungsi

pemeliharaan karyawan diperusahaan guna mengembangkan perusahaan tersebut secara efektif dan efisien.

Berikut data penilaian kinerja karyawan PLN dari 3 tahun terakhir dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017.

**Tabel 1.1**  
**Data penelitian Kinerja karyawan PLN tahun 2015**

<b>Talenta</b>	<b>Jumlah</b>
Potensial	229
Optimal	608
Sangat potensial	25
Sangat optimal	20
Kandindat Potensial	3
Luar biasa	1
Tidak ada talenta	55
<b>Total Karyawan</b>	<b>941</b>

Sumber : PLN kantor pusat (data diolah)

**Tabel 1.2**  
**Data penelitian Kinerja karyawan PLN tahun 2016**

<b>Talenta</b>	<b>Jumlah</b>
Potensial	215
Optimal	645
Sangat potensial	18
Sangat optimal	17
Kandindat Potensial	2
Luar biasa	1
Tidak ada talenta	47
<b>Total Karyawan</b>	<b>945</b>

Sumber : PLN kantor pusat (data diolah)

**Tabel 1.3**  
**Data penelitian Kinerja karyawan PLN tahun 2017**

<b>Talenta</b>	<b>Jumlah</b>
Potensial	3
Optimal	740
Sangat potensial	103
Sangat optimal	10
Kandindat Potensial	37
Luar biasa	1
Tidak ada talenta	1
<b>Total Karyawan</b>	<b>858</b>

Sumber : PLN kantor pusat (data diolah)

Pada tabel 1.1 – tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahawa urutan kriteria talenta (dari yang terbaik ke yang lebih rendah) adalah : luar biasa, sangat optimal, sangat potensial, optimal, potensial, kandidat potensial dan tidak ada talenta. Dari ketiga tabel diatas, dapat diambil kesimpulan untuk penilaian pegawai kantor pusat PLN, yang paling banyak ada pada level optimal, yang kedua ada pada level potesial dan yang ketiga ada pada level sangat potensial. Hal ini berarti kinerja karyawan kantor pusat PLN masih belum maksimal. Perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, agar perusahaan dapat terus bisa berkembang. Karena dengan adanya kinerja karyawan dalam diri setiap karyawan, maka mampu mengoptimisasikan kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya. Pada kenyataannya kinerja perusahaan yang baik didukung oleh potensi dari karyawan yang ada di perusahaan, untuk itu kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan guna mencapai tujuannya karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut maka seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dilibatkan dengan sebaik-baiknya termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya. Kinerja merupakan potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik maka setiap karyawan dapat menyelesaikan semua beban yang ada di perusahaan. Kinerja juga dapat meningkatkan efektifitas dan efesiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang pada akhirnya akan menguntungkan instansi.

PT PLN salah satu perusahaan BUMN yang memiliki berbagai kantor penyedia jaringan salah satunya yaitu PT PLN distribusi Jawa Barat dan Banten. Pada APJ (Area Pelayanan Jaringan) Jawa Barat dan Banten, memiliki karyawan diberbagai divisi yang merupakan langkah awal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai unit terbesar di Indonesia, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten melayani kurang lebih 45 juta pelanggan atau 22 % dari jumlah pelanggan secara nasional, menjangkau lebih dari 42.196 km<sup>2</sup> yang meliputi Provinsi Jawa Barat serta memiliki beban listrik terbesar di pulau Jawa yakni sebesar 13.467 megawatt atau sekitar 61% dari total beban pulau jawa 21.342 megawatt. Dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya tentu dibutuhkan peran karyawan di dalam pelaksanaanya, untuk itu sumber daya manusia menjadi hal yang penting untuk di perhatikan karena karyawan merupakan ujung tombak paling utama dalam kelangsungan perusahaan.

Proses penilaian kinerja pada sistem manajemen unjuk kinerja di PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten dilakukan dalam kurun waktu semester berjalan, yaitu dua kali dalam satu tahun yang meliputi, perilaku sikap dan perilaku pegawai yang mendukung unjuk kinerja. Siklus manajemen unjuk kinerja pegawai merupakan kerangka kerja sama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan terdiri dari kegiatan perencanaan unjuk kinerja pegawai, pemantau unjuk kinerja pegawai, dan penilaian unjuk kinerja pegawai. Dan penilaian unjuk kinerja pegawai diberikan kepada pegawai, apabila yang bersangkutan telah melaksanakan pekerjaan sekurang-kurangnya tiga bulan pada akhir semester yang berjalan.

Seorang pemimpin organisasi memiliki tiga pengaruh yang sangat besar di dalam sebuah organisasi. Ketiga hal tersebut yaitu strategi, sumber daya manusia, dan eksekusi. Pemimpin perusahaan yang sukses mampu menciptakan kemampuan-kemampuan dalam organisasi (*organizational capabilities*) melalui sumber daya manusia yang mereka miliki. Eksekutif perusahaan diharapkan mampu mengidentifikasi *critical capabilities* untuk dengan cara mendesain serta menjalankan fungsi praktis *human resource management* yang mampu menciptakan kapabilitas-kapabilitas dalam perusahaan, (Ulrich, Dave, 2009).

Survei Hay Group global tentang kepemimpinan menunjukkan adanya 6 hal yang patut diperhatikan perusahaan yang ingin terus berkembang: (1) upaya *leadership development* harus dilakukan secara sadar dan menjadi prioritas utama; (2) pemimpin di setiap level mesti bisa menciptakan iklim kerja yang mampu memotivasi anak buahnya; (3) ada *coaching* dan *training leadership team*; (4) calon pemimpin diberi kesempatan mengikuti kegiatan CEO untuk mempelajari bagaimana mengambil keputusan bisnis (*mid-career managers receive job shadowing opportunity*); (5) dilakukan 360 derajat *assessment process feedback* dan (6) level manajer menengah diberi waktu yang cukup dan optimal untuk mengembangkan kemampuan memimpin (Majalah SWAsembada, 2015).

Rekrutmen terhadap karyawan sangat membantu perusahaan untuk dapat mencapai kinerja baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi karyawan yang ada dalam perusahaan itu. Kinerja digambarkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan di dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

(Mangkunegara, 2005:67). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Berikut ini adalah data jumlah pegawai kantor induk distribusi Jawa Barat dan Banten tahun 2017

**Tabel 1.4**  
**Data Jumlah Pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Induk Distribusi Jawa Barat Dan Banten Tahun 2017**

No	Nama Bidang	Jumlah
1	Bidang Perencanaan	19 Orang
2	Bidang Niaga	17 Orang
3	Bidang Distribusi	22 Orang
4	Bidang Keuangan	21 Orang
5	Bidang SDM dan Organisasi	15 Orang
6	Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi	26 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>120 Orang</b>

Sumber: Divisi SDM PT.PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten 2017

Dapat dijelaskan dalam tabel 1.4 jumlah keseluruhan karyawan yang ada sebanyak 120 orang, yang terbagi kedalam 6 bidang divisi di dalam PT. PLN Kantor Induk Distribusi Jawa Barat Banten. Hal tersebut menyebabkan diperlukannya manajemen sumber daya manusia yang baik dalam hal pengelolaan serta mengidentifikasi akan kebutuhan karyawan yang berujung pada peningkatan dan optimalisasi kinerja pada karyawan dan dampaknya berpengaruh pula pada perusahaan secara langsung.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen adalah suatu proses pengumpulan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, untuk dipekerjakan di dalam perusahaan (Malthis, 2001). Adapun manfaat dari rekrutmen adalah memiliki fungsi sebagai “*the Right Man on The Right Place*”, dimana hal ini menjadi pegangan bagi para manager dalam menempatkan tenaga kerja yang ada

di perusahaannya. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan.

Menurunnya tingkat kinerja seseorang di dalam suatu organisasi disebabkan karena kurangnya karyawan yang dilibatkan di dalam suatu pekerjaan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi lebih sering melibatkan para pegawai dalam setiap pekerjaan, agar karyawan yang dilibatkan menjadi lebih berkomitmen dalam pekerjaan dan meningkatnya kinerja, dengan begitu dikatakan bahwa organisasi tersebut berhasil. Sethi (2016) menyatakan bahwa seseorang yang tidak terlibat berpartisipasi dalam organisasinya, maka akan menganggap bahwa pekerjaan dirasa tidak penting bagi harga diri serta tidak memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak negatif pada menurunnya kinerja. Selanjutnya (Nazish, 2013) menyatakan bahwa tingkat komitmen pegawai yang rendah di dalam organisasi, yang berakibat karyawan tidak memiliki keterikatan terhadap pekerjaan, serta kurang aktif dalam menyumbangkan ide-ide dan kontribusinya di dalam organisasi. Aditya (2014) mengungkapkan bahwa semakin rendahnya tingkat komitmen karyawan maka akan semakin rendah usaha karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Ching (2015) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat pekerjaan yang dialami karyawan yang mempengaruhi harga diri dan kinerja.

Saxena (2015) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja berkaitan dengan psikologi individu yang penting bagi citra individu. Keterlibatan kerja terkait karakteristik pribadi serta sifat dari tugas yang dapat meningkatkan faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi, menunjukkan prestasi serta kemajuannya dalam pekerjaannya. Ketika karyawan diberikan peluang untuk berkontribusi melalui ide-ide dan saran dalam pengambilan sebuah keputusan, yang mana dapat meningkatnya kinerja yang karyawan dilibatkan dalam membuat keputusan yang optimal yang dilihat sudut pandang yang beragam (Kemelgor, 2002).

Untuk memperkuat teori di atas penulis melakukan survey awal melalui kuisioner awal yang diberikan kepada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat maka didapatkan hasil sebagaimana tertera dalam tabel.

**Tabel 1.5**  
**Survey Awal Gaya Kepemimpinan**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Pemimpin memberi contoh dan memotivasi dengan baik	53,33	46,67
2.	Mendapatkan kesempatan pengaktualisasian diri yang baik dari pemimpin	81,00	19,00
3.	Pemimpin menyalahgunakan jabatan	33,33	66,67
4	Pimpinan ikut serta dalam kegiatan karyawan	54	46
5	Berhubungan baik dengan pimpinan	47	53

**Tabel 1.6**  
**Survey Awal perekrutan karyawan**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Perekrutan karyawan dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan	52,33	47,67
2.	Metode rekrutmen telah dilakukan secara efisien dan efektif	48,34	51,66
3.	Perekrutan karyawan sudah optimal sesuai prosedur yang ada	60,00	40,00

**Tabel 1.7**  
**Survey Awal keterlibatan karyawan**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah anda peduli dengan pekerjaan temn anda?	47,67	52,33
2.	Apakah anda bekerja dengan memiliki visi dan misi yang sejalan dengan perusahaan ?	48,34	51,66
3.	Apakah anda menganggap bekerja adalah hanya mengejar gaji?	60,00	40,00
4	Saya berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain	86,67%	13,33%

**Tabel 1.8**  
**Survey Awal Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Anda mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, perhatian, detail, akurat dan teliti	33.33	66.67
2	Anda dalam menyelesaikan pekerjaan selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pemimpin	60.00	40.00
3	Anda selalu tepat waktu datang ke kantor	46.67	53.33
4	Anda mengerjakan tugas hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.	40.00	60.00
5	Anda menggunakan fasilitas dan peralatan kantor disesuaikan dengan kebutuhan dalam pekerjaan	46.67	53.33
6	Anda mampu memimpin dan mengembangkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan	33.33	66.67
7	Anda mampu membimbing rekan kerja dalam bekerja	40.00	60.00
8	Anda bersikap terbuka terhadap rekan kerja dan pimpinan	66.67	33.33

Dari uraian di atas tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang keempat unsur di atas: Gaya Kepemimpinan, Perekrutan Karyawan, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, penulis memilih judul tesis: **“Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan , Perekrutan Karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasar latar belakang di atas, beberapa masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Adanya karyawan yang tidak berhubungan baik dengan pemimpin.
2. Adanya karyawan yang berpendapat bahwa metode rekrutmen kurang efisien dan efektif
3. Kurangnya keterlibatan karyawan di dalam suatu pekerjaan. Dan Masih kurangnya rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap keberhasilan dan perkembangan perusahaan.
4. Masih ada karyawan yang bekerja belum teliti, kemudian masih cukup banyak karyawan yang datang ke kantor tidak tepat waktu, masih ada karyawan yang hasil pekerjaannya belum sesuai dengan standar perusahaan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat dihasilkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perekrutan Karyawan dan keterlibatan karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
3. Apakah Perekrutan Karyawan berpengaruh terhadap terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

4. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
5. Apakah Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perekrutan Karyawan dan keterlibatan karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh Perekrutan Karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat dihasilkan tujuan sebagai penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional, Perekrutan Karyawan, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh Perekrutan Karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

4. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, perekrutan karyawan dan keterlibatan karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan bagi penulis dan bagi perusahaan ataupun lembaga yang diteliti.

1. Bagi perusahaan ataupun lembaga yang diteliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan yang dapat digunakan sebagai literatur maupun bahan rujukan atau masukan mengenai analisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, perekrutan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

2. Diharapkan dapat memberikaan informasi yang berguna dan baik tentang Peningkatan gaya kepemimpinan, perekrutan karyawan, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Kegunaan Akademis**

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan, perekrutan karyawan dan keterlibatan karyawan

terhadap kinerja karyawan melalui penerapan ilmu dan teori yang penulis peroleh selama di perkuliahan dan mengaplikasikannya kedalam penelitian ini sehingga bisa bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi masyarakat umumnya.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk peneliti lain semoga dapat membantu untuk dapat dijadikan masukan dan referensi mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan, perekrutan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Semoga penulis lain lebih tertarik lagi untuk mengembangkannya sehingga dapat dijadikan acuan yang bermanfaat bagi masyarakat umum.

## **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dan pengumpulan data yang dilakukan penulis bertempat di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat, yang beralamat di Jl. Asia Afrika No. 63, Kota Bandung, Jawa Barat. Nomor telepon: (022) 4230747. Kode pos: 40111.

### **1.5.2 Waktu Penelitian**

Penelitian direncanakan dilakukan selama 7 (tujuh) bulan sebagaimana tampak dalam *time-schedule* di bawah ini, mulai dari penyusunan rencana penelitian (proposal) sampai dengan penyusunan laporan penelitian.

**Tabel 1.9**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

Keterangan	September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari				Maret							
	2019																2020															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Survey Tempat Penelitian	■	■																														
Melakukan Penelitian			■	■	■																											
Mencari Data			■	■	■	■	■																									
Membuat Proposal					■	■	■	■	■																							
Seminar												■																				
Revisi													■																			
Penelitian Lapangan																	■	■	■	■												
Bimbingan													■	■	■	■	■	■	■													
Sidang																									■	■						

Sumber : data diolah 2019