

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi dewasa ini, sebuah perusahaan bertaraf nasional maupun internasional harus bekerja secara kompetitif dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi di dalam organisasi agar mampu menaikan level daya saingnya sehingga tetap eksis dan memiliki kinerja yang baik. Dalam rangka untuk mengelola proses produksi, berkonsentrasi pada pengembangan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan-perusahaan yang berusaha untuk mencapai serta mempertahankan keunggulan kompetitif (Birasnav, 2014). Kebutuhan untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsif, dan kecepatan mendesak dan kompleks dari pengembangan produk dan layanan telah menghasilkan tugas yang rumit dan memakan waktu untuk perhatian individu dan penyelesaian (Birasnav, 2014). Banyak organisasi yang telah menginvestasikan sumber daya manusia dan keuangan secara signifikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan untuk sehingga tujuan perusahaan diharapkan dapat dicapai secara optimal sehingga visi dan misi perusahaan dapat dicapai.

Salah satu aset terpenting yang dimiliki perusahaan adalah karyawan atau pegawai. Sehingga dalam menjalankan fungsi *human resorces management*, pengelolaan karyawan harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan perusahaan di masa depan, agar dapat menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan (*job description*) secara maksimal. Perusahaan yang baik akan selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawannya, selaras dengan laba yang dicapai perusahaan.

Karyawan yang baik dapat diindikasikan melalui kinerja dan *output* yang dihasilkan. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu indikator bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya sehingga patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Dalam meningkatkan kinerja organisasi sehingga visi dan misi tersebut dapat dicapai, diperlukan beberapa upaya dalam meningkatkan kualitas kerja organisasi tersebut. Menurut Chen et al. (2006), komunikasi organisasi, komitmen organisasi, stres kerja, dan prestasi kerja telah mendapat perhatian besar dalam penelitian perilaku organisasi dalam beberapa waktu terakhir, variabel perilaku organisasi ini memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya komitmen organisasi dan komunikasi organisasi yang baik di internal perusahaan, maka karyawan akan mengalami kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut (Chen et al., 2006). Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menghasilkan kerja yang baik dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, kinerja dari para karyawan perlu mendapat perhatian prioritas dari para leader suatu perusahaan, karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang penyediaan jasa kelistrikan di Indonesia. PLN didirikan oleh pemerintah pada tahun 1945 lalu kemudian menjadi BUMN yang ditunjuk dan ditugaskan oleh pemerintah sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) sesuai dengan UU No. 15 Tahun 1985. Sejak tahun 2009, PLN berubah peran menjadi salah satu Pemegang Ijin Usaha Ketenagalistrikan untuk Umum (PIUKU), berdasarkan UU NO. 30 tahun 2009.

Dalam dunia kelistrikan di Indonesia, PLN sebagai perusahaan yang memonopoli penyediaan kelistrikan, tidak mengurangi tujuan perusahaan yang fokus pada kepuasan pelanggan. Sebagai organisasi yang telah bertransformasi dengan berorientasi kepada pelanggan, PLN memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat secara maksimal, yang tentunya kinerja karyawan harus memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, seperti memberikan pelayanan mengenai penyambungan baru dan gangguan listrik untuk kebutuhan bekerja dan kehidupan sehari-hari. PLN dalam mewujudkan visi yang diakui sebagai perusahaan kelas dunia (*world class*), perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya yang dipengaruhi langsung oleh hasil kerja karyawannya.

PT PLN (Persero) Area Bengkulu sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menerapkan tolak ukur penilaian kinerja berdasarkan situasi dan kondisi lingkungan dan suasana kerja, fasilitas, jaminan, penghargaan, kehadiran, kemampuan berkomunikasi, dan tanggungjawab yang dimiliki setiap karyawan agar dapat mempermudah melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab secara efektif sehingga dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bengkulu, maka dapat dilihat dari tingkat keberhasilan PLN dalam mengelola sumber daya internal, dalam hal ini sumber daya manusia.

Tabel 1.1 dibawah ini menjabarkan Realisasi Nilai Kinerja Organisasi PT. PLN (Persero) Area Bengkulu Tahun 2016 (sampai bulan Juni 2016), yang dinilai berdasarkan indikator kinerja kunci (*key performance indicator-KPI*) dari berbagai perspektif, antara lain perspektif pelanggan, perspektif efektifitas produk dan proses, perspektif SDM, perspektif keuangan dan pasar, dan perspektif kepemimpinan.

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Nilai Kinerja Organisasi PT. PLN (Persero) Area Bengkulu**  
**Tahun 2016**

REALISASI NILAI KINERJA ORGANISASI TAHUN 2016		PT. PLN (PERSERO) W.52JB		AREA BENGKULU		S.D BULAN : JUNI	
No	INDIKATOR KINERJA KUNCI	SATUAN	BÖBÖT	TARGET	REALISASI	PENCAPAIAN	NILAI
I	PERSPEKTIF PELANGGAN		17,00				17,00
1	Penambahan Jumlah Pelanggan	↑ pig	5	2.058	2.267	110%	5,00
2	Recovery Time	↓ menit	4	120	20	183%	4,00
3	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru	↓ hari	4	4,00	0,27	193,35%	4,00
4	Koreksi Rekening	↓ Lembar	4	1,11	0,72	136%	4,00
II	PERSPEKTIF EFIKTIFITAS PRODUK DAN PROSES		33				28,39
1	Penjualan Tenaga Listrik						
a.	Penjualan Energi Total	↑ MWh	2	90	95	106%	2,00
b.	Penjualan Energi Pelanggan Industri	↑ MWh	3	2	2	118%	3,00
2	Fuel Mix (PLN + Sewe+HPP)	↓ %					
3	SFC	↓ kcal/kWh					
4	Susut Distribusi tanpa I-4	↓ %	7	6,55	8,99	63%	4,39
5	KWh PZTL	↑ kWh	3	78.317,55	959.773,00	1225%	3,00
6	Penggantian kWh meter macet, buram, tua	↑ bush	3	109,00	721,00	661%	3,00
7	Updating pengukuran beban Gardu	↑ %	3	90,00	58,35	73%	2,19
8	Gangguan Penyulang per 100 kms	↓ kali/100 kms	6	40,84	48,92	80%	4,81
9	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	↓ %	6	0,78	0,51	134%	6,00
III	PERSPEKTIF SDM		13				11,79
1	Produktifitas Pegawai	↑					
a.	Hasil Produktifitas Pegawai	↑ Wh Jual / Pe	6,5	8.970,70	9.457,99	106%	6,50
b.	Proses Pendukung Produktifitas	↑ %	6,5	1,23	1,00	81%	5,29
IV	PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PASAR		25				19,57
1	Harga Jual Rate-rate	↑ Rp/kWh	8	1.086,43	1.028,06	95%	7,57
2	Umur Piutang (PAL+TS+PRR)	↓ hari	7	20,38	18,85	107%	7,00
3	Pelanggan dengan tunggakan di atas 3 lbr	↓ Rp	5	198.600.131,01	618.155.181,00	-111%	-
4	Rp Selido Piutang Regu Regu	↓ Rp	5	1.045.392.480,50	818.485.969,00	122%	5,00
V	PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN		12				12,00
1	Skor KPKU	↑ Skor	2	500	500	100%	2,00
2	ERM	↑ Level	2	3,50	3,50	100%	2,00
3	Implemetasi K2	↑ %	4	100,00	100,00	100%	4,00
4	Tindak Lanjut Temuan Auditor	↑ %	4	100,00	100,00	100%	4,00
5	Kepetuhan		MAX - 10	0	0,00	0%	-
<b>TOTAL NKO</b>			<b>100</b>				<b>88,75</b>

Sumber : Departemen SDM PT. PLN (Persero) Area Bengkulu (2016)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat dari kinerja PT PLN (Persero) Area Bengkulu yang mana kinerja perusahaan umumnya diukur dengan informasi target dan realisasi kinerja. Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa secara umum, realisasi kinerja mencapai *output* yang maksimal, namun masih terdapat beberapa indikator kinerja yang belum terealisasi secara maksimal (nilai merah dan kuning). Oleh karena itu untuk mencapai kinerja organisasi secara maksimal diperlukan upaya dalam pengelolaan kinerja karyawan sehingga berimplikasi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja tersebut antara lain dengan memperbaiki kualitas komunikasi organisasi (*organizational communication*) dan mengembangkan kepemimpinan transformational (*transformational leadership*). Dalam sistem kepemimpinan internal saat ini, PT PLN (Persero) Area Bengkulu menggunakan sistem yang terdesentralisasi. Setiap PT PLN (Persero) yang berada di masing-masing area memiliki otonomi untuk mengatur perusahaannya masing-masing, namun tetap sesuai dengan asas dan nilai serta visi misi yang dianut oleh PT PLN (Persero) secara nasional. Otonomi tersebut akan terealisasi secara baik apabila adanya peran kepemimpinan secara efektif untuk keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya. Sehingga untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan, PT PLN (Persero) perlu menerapkan pola komunikasi organisasi yang terintegrasi, sehingga setiap kebijakan dan pekerjaan terkomunikasikan secara efektif.

Berbagai hasil studi yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti menunjukkan fakta bahwa terdapat sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi diputuskan oleh pemimpin (*leader*). Gaya kepemimpinan telah mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam mengadopsi strategi organisasi dan nilai-nilai organisasi, yang juga dikaitkan dengan kinerja organisasi dan kinerja tugas dari individu (Bacha, 2014). Pada studi yang lain ditemukan bahwa manajer dapat mempengaruhi komitmen karyawan dalam peningkatan kualitas layanan (Chen et al., 2015). Studi tersebut mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan dalam berbagai cara. Oleh karena itu peran gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan parsial antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas bawahan (Bacha, 2014). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peranan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan perubahan kearah kinerja unggul sangatlah penting. Untuk itu seorang pemimpin yang ideal harus mampu memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Dalam organisasi tidak hanya dibutuhkan individu dengan kapasitas intelektual yang baik saja, tetapi dibutuhkan karyawan yang bermotivasi tinggi untuk maju. Tidak menutup kemungkinan apabila dalam organisasi itu sebagian besar karyawannya memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja lebih keras, maka kinerja organisasi itu sendiri akan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja karyawan.

Adanya usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh *leader* untuk memacu motivasi dan meningkatkan prestasi kerja bawahan yang secara kumulatif tentunya akan meningkatkan *performance* organisasi atau perusahaan itu sendiri. Menurut Bass *et al* (2003), karyawan yang bekerja pada organisasi dengan pemimpin partisipatif cenderung memperlihatkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, demikian juga komitmen dan loyalitas yang lebih baik dibandingkan dengan pemimpin yang direktif. Sebagai akibatnya, karyawan diperkenankan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan kecenderungan mereka akan komitmen dengan keputusan tersebut (Bass *et al*, 2003). Selanjutnya bahwa riset mengenai kepemimpinan belum dapat mengungkapkan satu sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil, melainkan menemukan sejumlah ciri-ciri umum yang mereka miliki. Setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda, apakah demokratis atau otoriter. Dan salah satu permasalahan penting bagi suatu

organisasi adalah bagaimana memberikan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, pemimpin dihadapkan pada persoalan bagaimana dapat menciptakan suatu situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan individualnya dan bagaimana caranya memotivasi agar karyawan mau bekerja berdasarkan keinginan dan motif berkreasi yang tinggi.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam rangka untuk memacu peningkatan kinerja karyawan selain faktor kepemimpinan dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, adalah kualitas komunikasi yang dibangun dalam organisasi. Karena sistem komunikasi yang dibangun akan menunjang kelancaran arus informasi yang harus diterima dan akan disampaikan oleh karyawan secara vertikal maupun horizontal.

Penelitian telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dan banyak *outcome* (Bakar & Mustaffa, 2013). Perlu dipahami bahwa kualitas komunikasi diperlukan sebagai sarana untuk mengendalikan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan sehingga diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Bakar & Mustaffa (2013) menunjukkan bahwa konstruk komunikasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Selain itu, temuan tersebut menunjukkan bahwa arus informasi, iklim komunikasi, karakteristik pesan, struktur komunikasi, ikatan kelompok dan saling menghormati dapat menginspirasi kepuasan kerja karyawan di organisasi (Bakar & Mustaffa, 2013). Ketika *leader* dalam suatu organisasi mengadaptasi kualitas tinggi dari arus informasi, iklim komunikasi, karakteristik pesan, struktur komunikasi, ikatan kelompok dan saling menghormati, maka memiliki kemungkinan berhasil dalam

memelihara dan mengembangkan kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang ingin menciptakan suasana iklim yang positif harus berhati-hati untuk memilih manajer yang memiliki tidak hanya kemampuan komunikasi yang baik, tetapi juga kemampuan untuk mengembangkan ikatan kelompok kerja dan saling menghormati di antara karyawan (Bakar & Mustaffa, 2013). Melakukan hal melibatkan upaya sadar untuk mengenal konteks budaya dan nilai.

Komponen lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Dalam psikologi organisasi, sering diungkapkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi (Yukl, 2010). Pemberian motivasi kepada pekerja juga diperlukan karena akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Suatu perusahaan tidak dapat bertahan maupun berkembang tanpa adanya komunikasi dan motivasi. Setiap orang yang berkecimpung didalam organisasi tidak dapat terlepas dari kegiatan komunikasi dan motivasi.

Dalam hubungan kerja di suatu perusahaan, pimpinan dan staf penting untuk menjalin hubungan emosional. Hal ini hanya dapat dilaksanakan dengan memperkuat komunikasi dan pemberian motivasi secara konsisten dan terarah. Hal tersebut menjadi sangat penting karena melalui komunikasi dari pimpinan kepada karyawan diharapkan dapat terjadi *knowledge sharing*, sehingga informasi arah kebijakan perusahaan yang berkaitan erat dengan pencapaian program serta langkah-langkah yang perlu diterapkan dapat dilaksanakan. Sehingga tercipta konsistensi dan kontinuitas pelaksanaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan baru atau tertentu. Namun jika tujuan mampu tercapai, biasanya motivasi ikut juga menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat digunakan dan diterapkan apabila muncul kebutuhan maupun tujuan baru.



Apabila kecukupan kebutuhan merupakan kepentingan dasar manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi. Perusahaan juga seharusnya lebih peduli motivasi karyawan bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dalam penelitian ini akan mengambil judul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu)”***

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu?
- b. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu?

### 1.3 Tujuan Penelitian

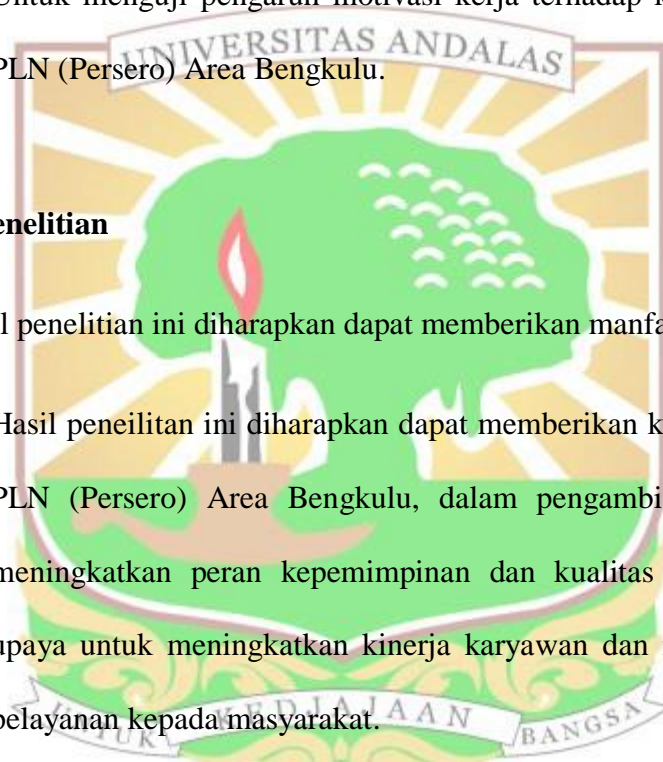
Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu.
- b. Untuk menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu.
- c. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada PT PLN (Persero) Area Bengkulu, dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan peran kepemimpinan dan kualitas komunikasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan fungsi pelayanan kepada masyarakat.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pengambilan kebijakan, pemerintah, maupun *stakeholder* terkait dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, khususnya kepemimpinan dan pola komunikasi perusahaan terutama di bidang BUMN sehingga diharapkan BUMN mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang kompetitif.



## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar dalam pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah, maka perlu adanya ruang lingkup penelitian yang terdiri dari ruang lingkup kontekstual dan konseptual berikut ini :

### 1.5.1 Ruang Lingkup Konseptual

Penelitian ini berfokus pada kajian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang dibatasi oleh beberapa variabel yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi dan motivasi kerja, Penelitian ini memiliki keterbatasan dari beberapa aspek, seperti aspek kajian penelitian (teori, variabel, model penelitian), maupun aspek metodologi (pemilihan sampel, metode analisis, dan lain-lain).

### 1.5.2 Ruang Lingkup Kontekstual

Penelitian ini berfokus pada kajian terhadap karyawan PT. PLN (Persero) Area Provinsi Bengkulu dalam kurun waktu tertentu.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

- BAB I Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB II Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori kinerja karyawan, komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, penelitian terdahulu serta kerangka konseptual.
- BAB III Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti jenis penelitian, model yang digunakan, pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis dengan, dan teknik analisis data.
- BAB IV Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, kemudian hasil pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output atau hasil penelitian yang telah dilakukan.
- BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (stakeholder) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.