

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini banyak ditemukan persaingan pada perusahaan-perusahaan besar. Salah satu yang menyebabkan perusahaan dikatakan sukses adalah peranan seorang pemimpin yang baik dari perusahaan tersebut. Pemimpin memiliki tugas-tugas yang berat dalam memajukan perusahaan.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, di mana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin dengan baik. Oleh sebab itu, kepemimpinan akan tampak dalam proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain. Di samping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, melakukan komunikasi efektif dan terbuka sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa nyaman, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan idenya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) berawal ketika Perusahaan Listrik dan Gas dibentuk pada tahun 1945. Di tahun 1965, Perusahaan Listrik Negara dipisah dari Perusahaan Gas Negara. Pada tahun 1972, PLN menjadi Badan Usaha milik Negara dengan status Perusahaan Umum. Sepuluh tahun kemudian, tahun 1982, restrukturisasi dimulai di Jawa-Bali dengan pemisahan unit sesuai fungsinya, Unit PLN Distribusi dan Unit PLN Pembangkitan dan Penyaluran.

Pada tahun 1994, status PLN diubah menjadi Persero. Setahun kemudian, dilakukan restrukturisasi di dalam PT PLN (Persero) dengan membentuk dua anak perusahaan di bidang pembangkitan. Restrukturisasi tersebut bertujuan memisahkan misi sosial dan misi komersial yang diemban. Pada tanggal 3 Oktober 1995, PT Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa-Bali II, atau yang lebih

dikenal dengan nama PLN PJB II berdiri. Tujuan utama dibentuknya anak perusahaan ini adalah untuk menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan yang bermutu tinggi serta handal berdasarkan prinsip industri dan niaga yang sehat dan efisien.

Seiring dengan pengembangan strategi usaha, pada tahun 2000, PLN PJB II melakukan penyempurnaan organisasi dan mengubah nama menjadi PT Pembangkitan Jawa-Bali. PT Pembangkitan Jawa-Bali memiliki beberapa unit pembangkitan. Salah satunya adalah Unit Pembangkitan Cirata yang terletak di daerah Jawa barat, tepatnya di Desa Cadas Sari, Kecamatan Tegal Waru Plered Purwakarta. Berdiri sejak tahun 1988, UP Cirata mengoperasikan Pusat Listrik Tenaga Air (PLTA). Air yang digunakan berasal dari Waduk (danau) Cirata yang bersumber dari aliran Sungai Citarum. Dengan 8 unit pembangkit, UP Cirata memiliki total daya terpasang 1.008 MW, dan mampu membangkitkan energi listrik rata-rata 1.132,72 GWh per tahun yang disalurkan melalui jaringan transmisi tegangan ekstra tinggi 500 KV ke sistem interkoneksi Jawa Bali.

UP Cirata merupakan PLTA terbesar di Asia Tenggara, dengan bangunan *Power House* 4 lantai di bawah tanah yang terletak di bawah gunung. Pengoperasian pembangkit ini dikendalikan dari ruang kontrol *switchyard* yang berjarak sekitar 2 km dari *Power House* di mana mesin-mesin pembangkit ditempatkan.

PT Pembangkitan Jawa-Bali khususnya Unit Pembangkitan Cirata sedang marak membahas mengenai isu kepemimpinan. Terdapat beberapa permasalahan yang sedang terjadi di perusahaan tersebut. Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan yaitu wawancara dengan beberapa pegawai yang sudah bekerja lebih dari 25 tahun dan sangat mengerti seluk beluk perusahaan yaitu adanya beberapa pegawai yang tidak bisa memenuhi batas waktu tugas (*deadline*) seperti tugas laporan harian, mingguan bahkan bulanan yang dilakukan di divisi SDM dan Administrasi khususnya bagian kontrak bisnis. Adapun laporan harian dan mingguan untuk pelaksanaan proyek yang dibuat bagian kontrak bisnis jika laporan tersebut tidak selesai tepat waktu untuk kemudian diproses ke divisi keuangan, maka akan semakin lambat untuk divisi keuangan dalam mencairkan

dana untuk proyek tersebut. Dimana akibatnya rekan kerja perusahaan yang menjalankan proyek akan merasa kecewa dan mengerjakan proyek menjadi tidak sesuai RKS (Rencana Kerja dan Syarat-syarat) karena keterlambatan dana. Sedangkan untuk laporan akhir proyek yang dibuat rekanan untuk kemudian diproses di kontrak bisnis, jika terjadi kekurangan waktu penyelesaian karena ada penambahan pekerjaan dalam 1 proyek disebut laporan addendum. Jika laporan tersebut tidak tepat waktu, secara tidak langsung penyelesaian proyek tersebut akan semakin lama dan ini merupakan kerugian bagi perusahaan.

Selain itu terdapat juga masalah seiring dengan persaingan antar anak perusahaan PLN lain khususnya bagian pembangkitan sehingga PT Pembangkitan Jawa Bali sangat memfokuskan tujuannya menjadi anak perusahaan yang terbaik. Adapun penilaiannya adalah integritas, keunggulan, kerja sama, pelayanan dan sadar lingkungan. Hingga saat ini perusahaan belum mendapatkan penghargaan menjadi anak perusahaan terbaik secara berkelanjutan. Kurangnya kerja sama yang baik antara Manajer dan bawahannya dalam keikutsertaan memajukan perusahaan yang diawali oleh suksesnya masing-masing divisi dalam pencapaian target sesuai tugas masing-masing divisi menjadi permasalahan utama. Oleh sebab itu, General Manajer di PT Pembangkitan Jawa-Bali khususnya Cirata ingin menerapkan gaya kepemimpinan Manajer-Manajer yang pas (sesuai dengan masing-masing divisi) saat memimpin para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan agar tercipta kerja sama yang baik.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan, faktor-faktor yang menyebabkan masalah-masalah yang muncul di PT Pembangkitan Jawa-Bali untuk Unit Pembangkitan Cirata dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Karakter pegawai yang tidak seimbang antara tugas yang harus dilaksanakan dengan hubungan yang terjalin dengan para Manajer (terdapat beberapa pegawai yang terlalu dekat dengan Manajer sehingga lupa bahwa Manajer tersebut adalah pimpinan dan juga lupa akan tugas-tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh pegawai tersebut).

2. Lemahnya manajemen waktu yang dimiliki pegawai seperti halnya pegawai yang terlalu santai.
3. Karakter kepemimpinan yang cenderung terlalu tak acuh atau kebalikannya yaitu yang terlalu dekat sehingga tidak ada batasan antara atasan dengan bawahan.
4. Belum ditemukannya gaya kepemimpinan para Manajer yang pas (sesuai dengan masing-masing divisi) saat memimpin para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
5. Banyaknya pegawai yang tidak semangat kerja, contohnya pegawai yang sering tidak ada ditempat saat jam kerja.

Dari permasalahan tersebut dibutuhkan penelitian untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata.

### **1.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi**

Agar kesimpulan dan usulan yang didapat lebih jelas dan lebih mengarah pada permasalahan maka dilakukan batasan-batasan dalam proses penelitian agar ruang lingkup analisis tidak terlalu luas.

Batasan-batasan masalah pada tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian tidak membahas lemahnya manajemen waktu yang dimiliki pegawai seperti halnya pegawai yang terlalu santai.

Adapun asumsinya adalah sebagai berikut :

1. Data mengikuti distribusi normal untuk syarat Uji Anova.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Dari permasalahan yang diangkat oleh penulis maka penulis merumuskan beberapa pertanyaan yaitu antara lain :

1. Gaya kepemimpinan Manajer seperti apa yang diterapkan masing-masing divisi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata?
2. Gaya kepemimpinan Manajer seperti apa yang menjadi harapan

pegawai untuk diterapkan masing-masing divisi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata?

3. Apakah seluruh divisi untuk kondisi saat ini dan harapan memiliki penilaian yang sama terhadap gaya kepemimpinan masing-masing Manajer?
4. Apakah gaya kepemimpinan untuk kondisi saat ini dan harapan yang didapatkan memiliki hasil yang sama untuk keseluruhan divisi?
5. Usulan apa yang dapat diberikan kepada Manajer agar dapat meningkatkan cara memimpin yang lebih baik untuk masing-masing divisi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah yang diangkat, penulis ingin mencapai tujuan-tujuan dari penelitian. Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mencari tahu Gaya kepemimpinan Manajer yang diterapkan masing-masing divisi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata
2. Mencari tahu Gaya kepemimpinan Manajer yang menjadi harapan pegawai untuk diterapkan masing-masing divisi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata
3. Mencari tahu apakah seluruh divisi untuk kondisi saat ini dan harapan memiliki penilaian yang sama terhadap gaya kepemimpinan masing-masing Manajer.
4. Mencari tahu apakah gaya kepemimpinan untuk kondisi saat ini dan harapan yang didapatkan memiliki hasil yang sama untuk keseluruhan divisi.
5. Memberikan usulan kepada Manajer agar dapat meningkatkan cara memimpin yang lebih baik untuk masing-masing divisi di PT Pembangkitan Jawa-Bali Unit Pembangkitan Cirata.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### **Bab 1 Pendahuluan**

Bab 1 ini merupakan bab pendahuluan dimana terdapat beberapa sub bab yaitu Latar Belakang Masalah yang berisikan sejarah perusahaan yang menjadi objek penelitian dan masalah aktual yang terjadi di perusahaan tersebut, Identifikasi masalah, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Sistematika Penulisan yang berisi penjelasan mengenai bab-bab yang ada dalam laporan Tugas Akhir.

### **Bab 2 Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi mengenai teori-teori yang dapat membantu dalam pengerjaan laporan Tugas Akhir mengenai seluruh teori tentang gaya kepemimpinan.

### **Bab 3 Metodologi Penelitian**

Pada bab ini berisi tentang uraian mengenai langkah-langkah yang sistematis di dalam melakukan penelitian masalah, dimulai dari persiapan dalam penelitian sampai dengan penarikan kesimpulan. Pada bab ini juga dilengkapi dengan *flowchart* serta keterangan-keterangan sehubungan dengan *flowchart* tersebut, sehingga nantinya akan didapat hasil penelitian yang dapat memberikan penyelesaian terhadap masalah-masalah yang ada.

### **Bab 4 Pengumpulan Data**

Bab ini berisi pengumpulan data-data yang dibutuhkan dalam rangka untuk dilakukan pengolahan data baik berupa hasil wawancara maupun observasi.

### **Bab 5 Pengolahan Data dan Analisis**

Bab ini berisi tentang cara pengolahan dari data-data yang telah dikumpulkan sebelumnya dan cara menganalisis hasil pengolahan data yang bertujuan untuk menjabarkan serta menjelaskan data-data yang telah dikumpulkan.

## **Bab 6 Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari perumusan masalah yang ditanyakan serta memberikan saran untuk perusahaan.