

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sekolah Tinggi Yayasan Pendidikan dan Kesejahteraan PLN (Persero) disingkat STT-PLN beroperasi sejak tahun 1998. Pengelola STT-PLN adalah Yayasan Pendidikan dan Kesejahteraan PLN disingkat YPK PLN. YPK PLN didirikan oleh PLN pada tahun 1998.

Tujuan Utama mendirikan STT-PLN adalah membentuk wadah bagi para pakar PLN untuk mentransfer ilmunya kepada generasi penerus. PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar dan juga sebagai penyedia tenaga listrik (infrastruktur) merupakan BUMN yang strategis dan padat teknologi. Sampai dekade 1970-an, pembangkit utama PLN didominasi dengan PLTA. Bendungan-bendungan terbesar di Indonesia untuk pembangkit tenaga listrik dibangun dan dioperasikan oleh PLN.

Dalam rangka mengefektifkan implementasi program pengembangan kompetensi pemimpin dan pengembangan iklim organisasi, pada saat ini Sekolah Tinggi Teknik Perusahaan Listrik Negara (STT PLN) Jakarta sedang mempersiapkan Proyek Manajemen Perubahan yang bertujuan untuk:

1. Membangun kesadaran pentingnya perubahan dan juga kompetensi kewirausahaan sebagai keunggulan kompetitif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis global;
2. Meningkatkan kemampuan efektifitas operasional (*operasional effectiveness capability*) dan kemampuan efektifitas organisasional (*Organization effectiveness capability*) guna menjadikan Sekolah Tinggi Teknik Perusahaan Listrik Negara (STT PLN) Jakarta sebagai sekolah tinggi teknik berkelas; dan
3. Membangun budaya perusahaan berbasis pengetahuan sehingga mampu menunjang proses perubahan menuju "*the knowledge creating company/KCC*".

Pada saat ini Proyek Manajemen Perubahan sedang pada tahap persiapan, dimana pimpinan perusahaan baik komisaris dan direksi akan membuat rumusan visi, misi dan strategi baru menyongsong era pasar bebas. Sehubungan dengan hal di atas, untuk melihat sejauh mana dampak dari program pengembangan kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, penulis melakukan penelitian terhadap kondisi kepemimpinan dan iklim organisasi yang telah terbentuk pada saat ini yang akhirnya dapat dipergunakan untuk keperluan implementasi Proyek Manajemen Perubahan yang sedang dipersiapkan oleh perusahaan.

Semakin terasa bahwa tersedianya kepemimpinan merupakan hal yang sangat kritis. Keberhasilan suatu organisasi termasuk perusahaan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan pemimpin, terutama yang memiliki karakter kewirausahaan yang ditandai dengan adanya visi jangka panjang dan kemampuan mengolah perusahaan secara profesional.

Sejalan dengan meningkatnya tuntutan ketersediaan pemimpin dipacu oleh adanya krisis ekonomi yang dirasakan sangat berat baik oleh masyarakat maupun anggota organisasi perusahaan. Pemimpin yang mampu mengolah krisis dipandang sebagai juru selamat bagi suatu perusahaan yang dapat mendorong terciptanya pertumbuhan di masa depan. Di dalam suatu organisasi kemampuan pemimpin dapat dilihat dari terbentuknya iklim organisasi yang kondusif bagi terciptanya hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan, peningkatan motivasi pegawai dan peningkatan kinerja pegawai yang berdampak pada terciptanya kinerja perusahaan.

Adanya kepemimpinan dan iklim organisasi yang memadai akan mendorong pencapaian kinerja dalam jangka panjang yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Kinerja yang tinggi tentu memiliki arti yang sangat strategis baik bagi pertumbuhan perusahaan maupun reputasi perusahaan di mata pemegang saham dan masyarakat.

Demikian pula, di lingkungan Sekolah Tinggi Teknik Perusahaan Listrik Negara (STT PLN) Jakarta, pada saat ini dirasakan pentingnya

ketersediaan kepemimpinan yang berjiwa kewirausahaan, mengingat adanya peluang bisnis yang dimanfaatkan bagi pertumbuhan perusahaan.

Adanya persoalan kaderisasi di dalam perusahaan menuntut manajemen berpikir keras dan bertindak cepat untuk menanggulangi dampak masalah ini. Pada saat ini sedang dilakukan upaya pengembangan kompetensi tenaga kepemimpinan yang nantinya akan menduduki posisi strategis di masa depan. Program yang dilakukan antara lain adalah asesmen kandidat calon pemimpin, dan program pengembangan kompetensi kepemimpinan.

Implementasi program-program untuk mengatasi masalah kaderisasi di atas dirasakan oleh pemimpin perusahaan dan pegawai sebagai suatu solusi yang berdampak jangka panjang terhadap masa depan perusahaan. Hasil dari implementasi program-program tersebut dirasakan masih belum memberikan jalan keluar terbaik, mengingat jumlah kandidat yang diperoleh untuk dikembangkan masih belum memadai. Di samping itu, kualitas program pengembangan kompetensi kepemimpinan pun dianggap masih belum memuaskan.

Kondisi di atas, memaksa pemimpin mencari jalan keluar yang bersifat jangka pendek, yaitu mencari kandidat pemimpin yang sudah matang yang berasal dari luar dan menugaskan *advisor* untuk mendampingi pemimpin yang dinilai masih perlu dikembangkan kompetensinya. Hasil ini dinilai cukup baik, namun demikian, oleh kalangan serikat pekerja, program ini dinilai memiliki kekurangan karena belum memberikan kesempatan yang besar bagi pengembangan kompetensi pegawai yang berasal dari dalam perusahaan sendiri.

Ada kalanya penugasan pemimpin dari luar menimbulkan rasa kurang dipercaya di kalangan pegawai, yang justru dapat menciptakan iklim organisasi yg kurang kondusif bagi pencapaian kinerja organisasi.

Tantangan di atas, untuk menciptakan iklim organisasi yang baik dan tersedianya kepemimpinan diantaranya melalui pegawai sendiri adalah merupakan pekerjaan rumah, terutama bagi para pemimpin di kalangan

satuan kerja untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi itu.

Di sisi lain, pihak manajemen SDM perlu memperhatikan kepada khalayak pegawai bahwa saat ini sedang dilakukan perbaikan kualitas di bidang SDM. Program prioritas adalah meningkatkan kualitas para pemimpin di bidang SDM dan perbaikan sistem manajemen SDM. Tujuan jangka panjang dari program ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap kredibilitas bidang SDM di dalam memperbaiki iklim organisasi dan mempersiapkan pemimpin masa depan dengan diberlakukannya sistem manajemen SDM baru. Sistem manajemen SDM yang disempurnakan pada saat ini adalah membangun sistem manajemen SDM berbasis kompetensi. Sistem ini meliputi sistem-sistem rekrutmen/seleksi, penempatan, pelatihan, manajemen kinerja, imbal jasa dan pengembangan kompetensi SDM.

Dampak dari pengembangan system baru ini memang belum begitu terasa karena pada tahap pengembangan dan tahap uji coba. Menurut Konsultan SDM yang dipergunakan oleh perusahaan, yaitu Hay Management, sistem yang dapat mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan untuk keperluan pertumbuhan adalah system manajemen kinerja dan system imbalan. Seluruh system ini diharapkan bisa berjalan sesuai dengan perkembangan era globalisasi saat ini.

Dari semua sistem yang dikembangkan, system pengembangan kompetensi utama. Diharapkan dengan implementasi kedua system di atas akan terbentuk iklim organisasi yang kondusif dan terciptanya pemimpin yang berkualitas dalam jumlah yang memadai bagi pencapaian kinerja pegawai. Dengan latar belakang seperti di atas, tergambar dengan jelas ketersediaan tenaga terampil dari disiplin keteknikan sampai sistem informatika, sepanjang waktu menjadi keharusan. Termasuk disiplin keilmuan lainnya, keahlian teknik sipil, teknik elektro, teknik mesin dan informatika menjanjikan lapangan pekerjaan yang berkesinambungan untuk industri ketenagalistrikan di Indonesia.

1.2. Pentingnya Pengembangan Iklim Organisasi

Di dalam suatu organisasi, kinerja tidak saja ditentukan oleh kualitas sistem-sistem maupun teknologi yang diperlukan, tetapi juga oleh iklim organisasi. Iklim organisasi dipandang sebagai bagian dari budaya organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai yang disebabkan oleh terselurnya aspirasi dan harapan-harapan pegawai.

Oleh banyak pakar manajemen, keahlian pimpinan di dalam mengelola iklim organisasi akan berdampak pada timbulnya peningkatan rasa percaya pegawai terhadap manajemen, motivasi dan produktivitas pegawai.

Munculnya kepercayaan pegawai terhadap pimpinan merupakan faktor kritis keberhasilan seorang pemimpin di dalam menjalankan roda organisasi. Kepercayaan bawahan tidak muncul begitu saja, kemampuan pimpinan di dalam menciptakan visi pribadi, mengkomunikasikan visi dan menggalang komitmen pegawai untuk menjadikan visi pemimpin menjadi visi organisasi adalah kunci keberhasilan sang pemimpin. Pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang bisa menunjukkan konsistensi antara apa yang diucapkan dengan tindakannya. Dengan kata lain keteladanan adalah suatu hal yang mendorong pegawai untuk mengikuti pemimpin tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suasana di dalam organisasi yang bersumber pada perasaan dan gerak hati para pegawai dan mewakili suasana kerja organisasi. Iklim organisasi berkaitan dengan perasaan, motivasi, sikap dan perilaku yang berkaitan dengan hal-hal yang patut dikerjakan oleh pegawai di dalam organisasi yang selanjutnya berdampak pada efisiensi dan produktivitas organisasi.

1.3. Idenfikasi Masalah

Banyak faktor Budiarjo(2011), Kadarisman(2012), Malayu(2011), Siagian(2009), Sobirin(2007) yang dapat mempengaruhi kinerja seperti

ditunjukkan pada Gambar 1.1. Faktor-faktor yang diidentifikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah :

1. Iklim organisasi
2. Kepemimpinan
3. Sistem upah
4. Hubungan kerja
5. Disiplin kerja
6. Motivasi kerja
7. Peralatan kerja
8. Lingkungan fisik kerja

Apabila digambarkan, maka hubungan antar faktor-faktor tersebut adalah sebagaimana di bawah ini:

Gambar 1.1. Faktor-faktor Kinerja Pegawai



Di dalam penelitian ini penulis membatasi pada pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan pentingnya iklim organisasi untuk menunjang pertumbuhan di masa depan, karena itu

- pengembangan perusahaan di kalangan pegawai harus menjadi prioritas utama manajemen.
2. Guna membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi pencapaian kinerja pegawai dan perusahaan di masa depan, pimpinan perusahaan perlu menekankan betapa pentingnya pengembangan terhadap budaya perusahaan.
 3. Kecenderungan pemimpin di kalangan perusahaan hanya berorientasi pada sasaran kinerja organisasi jangka pendek, yang terdapat di dalam periode kepemimpinannya dan perlu dikembangkan menjadi berorientasi pada kepentingan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.
 4. Untuk menunjang pertumbuhan di masa depan perlu dilakukan perbaikan terhadap kualitas iklim organisasi dan asesmen kepemimpinan guna mempersiapkan langkah-langkah maju yang bersifat strategis bagi pengembangan kepemimpinan dan budaya perusahaan.

1.4. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pengkajian tentang pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dilingkungan STT PLN Jakarta

1.5. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi batasan masalah di atas, maka perumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada STT PLN Jakarta.
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada STT PLN Jakarta.
3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap pegawai pada STT PLN Jakarta.

1.6. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada STT PLN Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada STT PLN Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada STT PLN Jakarta.

1.7. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini menjadi masukan yang bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan di masa depan, khususnya dalam pengembangan iklim organisasi dan kepemimpinan yang akan dilakukan di dalam proyek Manajemen Perubahan.
2. Bagi peneliti, diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemahaman dan kejelasan, khususnya pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi keilmuan, penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan teori, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja.

1.8. Sistematika

BABI : PENDAHULUAN

- 1.1. Latar Belakang Masalah
- 1.2. Pentingnya Pengembangan Iklim Organisasi
- 1.3. Identifikasi Masalah
- 1.4. Pembatasan Masalah
- 1.5. Perumusan Masalah
- 1.6. Tujuan Peneliti

- 1.7. Kegunaan Penelitian / Manfaat Penelitian Hipotesis
- 1.8. Sistematika

BAB II : TINJUAN PUSTAKA

- 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia
- 2.2. Iklim Organisasi
- 2.3. Kepemimpinan
- 2.4. Kinerja Pegawai
- 2.5. Analisis Faktor Konfirmatori
- 2.6. Kerangka Berpikir
- 2.7. Hipotesis

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

- 3.1. Desain Penelitian
- 3.2. Lokasi Penelitian
- 3.3. Definisi Operasional
- 3.4. Metode Pengumpulan Data
- 3.5. Populasi dan Sampel
- 3.6. Instrumen dan Sampel
- 3.7. Rancangan Analisis Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- 4.1. Hasil Penelitian
- 4.2. Pembahasan

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

- 5.1. Kesimpulan
- 5.2. Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN