

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan sehingga harus dipelihara dan dijaga. Sumber daya manusia membuat sumber-sumber daya organisasi lainnya berjalan. Tidak satu pun faktor dalam kegiatan-kegiatan bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan selain daripada sumber daya manusia. Tidak peduli apa keunggulan-keunggulan lainnya yang dimiliki perusahaan, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan-karyawan yang berkompeten yang berdedikasi terhadap keinginan perusahaan selanjutnya.

Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin.

Menurut Luthans dalam Hermawan (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya sesuai kebutuhan yang dirasakan. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Menurut Robbins dan Judge dalam Quilim dkk (2016), seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Dede dkk (2017) menyatakan bahwa saat melakukan pekerjaan, karyawan akan menilai pekerjaan yang dilakukannya. Tugas yang dikerjakan tidak menimbulkan kesulitan ataupun kebosanan. Tugas yang dikerjakan sesuai dengan minat, kemampuan, dan pendidikan. Tugas yang dikerjakan menimbulkan rasa senang, kebanggaan, dan memberikan tanggung jawab. Imbalan merupakan hasil yang mereka terima dari pekerjaan. Imbalan yang diterima karyawan haruslah sesuai dengan beban kerja, jabatan, maupun kebutuhan kerja karyawan. Karyawan juga akan membandingkan imbalan yang mereka terima baik dengan rekan kerja maupun dengan orang lain di perusahaan lain. Karyawan akan merasa bergairah dalam bekerja dengan adanya hubungan yang baik dengan rekan kerja dan pimpinannya. Kondisi pekerjaan yang memberikan kenyamanan dan mendukung pekerjaannya, akan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu juga sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan jasa kelistrikan terbesar di Indonesia. Perusahaan ini berbentuk Perseroan Terbatas dengan slogannya yaitu "Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik". Dalam laporan keuangan PT PLN (Persero) tahun 2017 dijelaskan bahwa pencapaian laba bersih selama setahun sebesar Rp 4,42

Triliun lebih rendah dibandingkan laba pada periode yang sama tahun lalu sebesar Rp 8,15 Triliun. Penurunan laba ini terutama disebabkan oleh kenaikan biaya energy primer batubara yang digunakan dalam produksi listrik.

Beberapa kondisi makro mempengaruhi tarif tenaga listrik sesuai Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 18 Tahun 2017 yaitu kurs dollar Amerika, *Indonesia Crude Price* (ICP) atau inflasi mengalami kenaikan dibandingkan dengan acuan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Di tengah perubahan ini, melalui usaha efesiensi PLN terus berupaya untuk menekan Biaya Pokok Penyediaan (BPP) meskipun subsidi listrik menurun dan tidak adanya kenaikan tarif listrik sejak tahun 2015 sehingga tidak menambah beban pada pelanggan serta menjaga agar industri dan bisnis tetap kompetitif. Efesiensi dilakukan pada beberapa elemen biaya operasi yang berada dalam kendali perusahaan untuk menutup kekurangan margin usaha. Efesiensi-efesiensi operasional akan membantu keuangan PLN untuk tetap dalam kondisi sehat (www.pln.id).

Usaha efesiensi tentunya juga dilaksanakan oleh Unit Distribusi Jawa Timur. PT. PLN (Persero) Area Pamekasan merupakan salah satu bagian unit distribusi pelayanan pelanggan dan pelayanan jaringan listrik di Jawa Timur yang menaungi seluruh unit pelayanan (Rayon) PLN untuk pemenuhan kebutuhan listrik di Pulau Madura dan pulau-pulau kecil disekitarnya.

Unit pelayanan PLN yang berada di Pulau Madura dibagi menjadi dua yaitu unit pelayanan kecamatan dan unit pelayanan kabupaten dengan jumlah karyawan yang berbeda-beda. Pimpinan tertinggi di tiap unitnya adalah seorang manajer. Berikut data jumlah karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura:

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura

Rayon	Jumlah Karyawan
Pamekasan	12 orang
Sumenep	26 orang
Sampang	9 orang
Bangkalan	11 orang
Kamal	7 orang
Ketapang	7 orang
Blega	8 orang
Perenduen	6 orang
Waru	9 orang
Ambunten	10 orang
Total Karyawan	105 orang

**Sumber: Manajer Area dan Jaringan PT. PLN (Persero)
Area Pamekasan Tahun 2018.**

Dengan jumlah karyawan yang hanya sekitar 105 orang, maka pelaksanaan efisiensi untuk mengurangi biaya operasi tanpa harus menambah jumlah karyawan menjadi semakin sulit. Misalnya, karyawan di unit pelayanan Sampang yang berjumlah 9 orang sesuai dengan masing-masing pekerjaannya harus mampu memberikan akses yang lebih mudah bagi 98.000 pelanggan dalam mendapatkan listrik. Hal ini menjadi semakin sulit karena jumlah pelanggan sangat banyak dan sebagian besar jarak rumah mereka sangat jauh antara satu sama lain bahkan ke pelosok desa sehingga menyebabkan terjadinya kendala pelayanan dengan luasnya wilayah dan kepulauan.

Efisiensi dapat mendorong karyawan mampu dan termotivasi untuk mencapai keluaran maksimum dengan melakukan spesialisasi terhadap pekerjaan. Walaupun karyawan bekerja berulang-ulang sampai batas hasil tertinggi, mereka dapat mengalami kebosanan dalam melaksanakan pekerjaan yang sama sehingga tidak mampu mengerjakan dan membutuhkan bantuan dari orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan.

Oleh karena itu, para manajer memperbaiki pelaksanaan efesiensi tersebut dengan cara memperluas pekerjaan karyawan secara horizontal (*job enlargement*) dan vertikal (*job enrichment*). Adanya *job enlargement* dan *job enrichment* akan menunjukkan hasil atau keluaran yang diharapkan, yakni pekerjaan yang produktif dan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Sushil (2014) menyatakan bahwa *job enrichment* dan *job enlargement* adalah dua teknik dari desain pekerjaan yang meningkatkan level motivasi karyawan dan kepuasan kerja yang penting untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan keberlanjutan dalam bisnis.

Job enlargement dilaksanakan dengan memasukkan tugas yang sebelumnya dilakukan oleh pekerjaan lainnya sehingga akan meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang masih tetap, tambahan pekerjaan dapat dikerjakan. *Job enlargement* yang dilaksanakan oleh karyawan unit pelayanan PLN se-Madura adalah pelaksanaan penagihan tunggakan listrik pelanggan untuk mencapai target “Tunggakan Nihil” sesuai dengan laba operasi perusahaan.

Pada Surat Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (SPJBTL) dengan pelanggan dinyatakan bahwa jika terjadi tunggakan listrik maka akan terjadi pemutusan sementara aliran listrik secara otomatis dari pihak PLN. Pemutusan tersebut terjadi selama 1-3 bulan dan jika pelanggan menyanggupi untuk membayar maka akan tetap menjadi pelanggan PLN. Namun, sebaliknya jika tidak ingin menjadi pelanggan kembali maka pihak PLN akan melakukan bongkar rampung kWh meter dan mencabut identitas pelanggan tersebut pada data induk jaringan PLN.

Dari hasil wawancara dengan karyawan, rata-rata mengatakan bahwa peraturan yang ada pada SPJBTL ternyata tidak berjalan baik di wilayah Madura. Banyak masyarakat tidak paham dan kurang peduli dalam melakukan pembayaran listrik tiap bulan yang sebenarnya merupakan kebutuhan pokok bagi kehidupannya. Ada sebagian masyarakat yang bahkan sengaja tidak mau membayar kecuali ditagih langsung oleh karyawan PLN. Walaupun mereka bekerja sama dengan mitra kerja yaitu karyawan kontrak tetapi ternyata kejadian yang terjadi di lapangan adalah banyak dari karyawan kontrak tersebut kurang direspon oleh pelanggan-pelanggan nakal yang sulit membayar tunggakan listrik. Tunggakan tersebut akhirnya menumpuk hingga berbulan-bulan dan menjadi masalah utama yang harus segera diselesaikan oleh pihak perusahaan. Berikut data monitoring tunggakan perlembar golongan umum pada Unit Pelayanan PLN Se-Madura untuk per tanggal 11 bulan desember tahun 2017:

**Tabel 1.2 Data Monitoring Tunggakan Perlembar Golongan Umum Pada Unit Pelayanan PLN Se-Madura
Bulan Desember Tahun 2017**

11 Desember 2017

RAYON	1 Lembar		2 Lembar		3 Lembar		4-12 Lembar		>=13Lembar		Total Tunggakan		
	Plg	Rupiah	Plg	Rupiah	Plg	Rupiah	Plg	Rupiah	Plg	Rupiah	Plg	Lbr	Rupiah
PAMEKASAN	5,629	498,800,372	2,033	319,744,629	1,005	244,761,263	1,926	1,078,162,569	474	1,136,293,712	11,067	37,837	3,277,762,545
SUMENEP	4,497	356,130,492	1,314	166,206,507	546	100,188,655	381	101,133,432	18	20,126,264	6,756	11,123	743,785,350
SAMPANG	5,620	442,291,377	1,690	319,308,143	866	269,571,972	2,097	1,730,412,399	972	2,566,196,418	10,245	49,436	5,327,780,309
BANGKALAN	5,715	696,665,119	2,164	510,270,294	1,047	366,803,479	2,760	2,569,672,256	1,497	5,787,855,841	13,183	90,188	9,931,266,989
KAMAL	1,981	206,371,908	734	146,995,306	392	112,034,487	877	664,139,077	271	715,422,847	4,255	16,036	1,844,963,625
KETAPANG	2,792	380,465,773	944	231,326,468	529	339,468,928	1,664	2,043,729,540	658	2,033,023,416	6,587	31,183	5,028,014,125
BLEGA	2,561	286,645,508	637	129,683,084	319	111,833,362	502	418,047,142	102	353,559,415	4,121	10,362	1,299,768,511
PERENDUAN	832	56,872,653	230	30,138,109	69	14,937,982	97	48,474,959	-	-	1,228	1,971	150,423,703
WARU	4,915	388,558,513	1,910	271,129,138	975	225,172,232	1,689	1,072,029,021	179	282,950,438	9,668	25,062	2,239,839,342
AMBUNTEN	1,135	82,431,213	322	51,140,823	70	23,437,097	25	11,088,818	-	-	1,552	2,102	168,097,951
AREA	34,677	3,395,232,883	11,987	2,175,942,501	5,818	1,808,209,457	12,018	9,736,889,213	4,171	12,895,428,351	68,662	275,300	30,011,702,405

Sumber: Pelayanan dan Administrasi PT. PLN (Persero) Area Pamekasan Tahun 2017.

Keterangan:

- Rayon : Unit Pelayanan PLN
- Plg : Pelanggan
- 1 Lembar : 1 Bulan Tunggakan Listrik
- 2 Lembar : 2 Bulan Tunggakan Listrik
- 3 Lembar : 3 Bulan Tunggakan Listrik
- 4-12 Lembar : 4-12 Bulan Tunggakan Listrik
- >=13 Lembar : >=13 Bulan Tunggakan Listrik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tunggakan listrik pelanggan terjadi di seluruh Pulau Madura. Tunggakan terbesar yaitu di unit pelayanan PLN Bangkalan pada tanggal 11 desember 2017 terjadi tunggakan per 1 lembar (dalam arti per 1 bulan) sebanyak 5.715 pelanggan dengan nominal sebesar Rp 696.665.119. Tunggakan per 2 lembar sebanyak 2.164 pelanggan dengan nominal sebesar Rp 510.270.294. Tunggakan per 3 lembar sebanyak 1.047 pelanggan dengan nominal sebesar Rp 366.803.479. Tunggakan per 4-12 lembar sebanyak 2.760 pelanggan dengan nominal sebesar Rp 2.569.672.256 dan tunggakan pelanggan sama dengan atau lebih dari 13 lembar sebanyak 1.497 pelanggan dengan nominal sebesar Rp 5.787.855.841 sehingga total tunggakan untuk Kabupaten Bangkalan Kota sebanyak 90.188 lembar dengan pelanggan sebanyak 13.183 dan nominalnya sebesar Rp 9.931.266.989. Total tunggakan yang mencapai sebesar Rp 30.011.702.405 pada tahun 2017 menunjukkan bahwa masih banyak hutang pelanggan yang tak tertagih sehingga dapat merugikan laba operasi dan bahkan laba bersih perusahaan.

Selain itu, karyawan juga melaksanakan piket pelaksana layanan untuk menangani gangguan listrik yang disegerakan agar tidak mengganggu aktivitas masyarakat. Gangguan listrik disebabkan oleh ranting pohon yang sering tumbuh mengenai kabel-kabel yang ada pada tiang listrik sehingga jaringan listrik terganggu dan mengakibatkan pemadaman listrik. Piket tersebut dilaksanakan diluar jam kantor termasuk juga dihari libur nasional sesuai dengan jadwal piket karyawan itu sendiri dan dibantu oleh para karyawan kontrak yang memiliki jadwal piket yang sama.

Pelaksanaan-pelaksanaan *job enlargement* tersebut menambah tugas untuk meningkatkan variasi pekerjaan karyawan sehingga mereka tidak

mengalami kebosanan dengan hanya mengerjakan pekerjaan sendiri dan dapat membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seperti membantu bagian pelayanan dan administrasi pelanggan dalam penagihan tunggakan listrik dan membantu bagian teknik dalam melaksanakan piket jaga untuk menangani gangguan listrik.

Job enrichment memiliki maksud bahwa para pekerja diberikan keleluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya, otonomi yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas berkarya. *Job enrichment* yang dilaksanakan oleh karyawan unit pelayanan PLN se-Madura adalah merencanakan hingga mengendalikan tugas sesuai pekerjaannya seperti supervisor administrasi yang mendapat keleluasan untuk merencanakan hingga mengendalikan tugas dengan cara atau langkah terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan juga diberikan tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengawasi karyawan kontrak sesuai pekerjaannya dalam mengelola jaringan distribusi, meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan, serta mengusahakan kegiatan pembangkitan sesuai kinerja dan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja).

Pelaksanaan *job enlargement* dan *job enrichment* tersebut akan membuat pekerjaan lebih bervariasi sehingga akan mengurangi kebosanan yang akan menimbulkan kelelahan dan bahkan kesalahan-kesalahan. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kepada para karyawan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan, berarti menambah tanggung jawab dan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Bila pekerjaan mempunyai identitas maka karyawan akan merasa bertanggung jawab dan bangga dengan

hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi karyawan dapat tampak dalam membantu perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemudian, bila pekerjaan dapat memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan lebih baik.

Dari hasil wawancara dengan karyawan, beberapa mengatakan bahwa mereka merasa lelah dengan pekerjaan yang sangat padat, yakni selain mengerjakan tugas pokok mereka juga harus melaksanakan *job enlargement* dan *job enrichment*. Pekerjaan yang sangat padat dapat mengakibatkan kelelahan sehingga akan mengganggu kesehatan karyawan dan membuat mereka tidak dapat bekerja dengan baik. Hal ini merupakan masalah yang harus dipertimbangkan dan dipadukan secara hati-hati sesuai dengan kondisi perusahaan karena akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang berhubungan dengan kebutuhan rasa aman dalam bekerja.

Penelitian Raza dan Nawaz (2011) menyatakan praktek *job enlargement* yang negatif terkait dengan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penjelasan yang masuk akal bahwa karyawan mungkin mempertimbangkan tambahan pekerjaan sebagai beban yang menyebabkan kelelahan dan beban tambahan kerja. Aninkan (2014) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *job enrichment* dan kepuasan kerja. Pekerjaan di politeknik harus diperkaya dengan membuat pekerjaan lebih menarik terutama untuk dosen. Staff harus juga semakin terlibat dalam pengambilan keputusan dan diberi kebebasan untuk memilih bagaimana dan kapan pekerjaan dilakukan (yaitu otonomi).

Pelaksanaan *job enlargement* dan *job enrichment* pada karyawan unit pelayanan PLN se-Madura dapat menyediakan lebih banyak atau sedikit kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Pelaksanaan *job enlargement* dan *job enrichment* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan bergantung pada perasaan puas yang mereka rasakan. Berdasarkan latar belakang diatas, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Job Enlargement dan Job Enrichment Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *job enlargement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura?
2. Apakah *job enrichment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura?
3. Apakah *job enlargement* dan *job enrichment* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura?
4. Diantara variabel *job enlargement* dan *job enrichment* manakah yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *job enlargement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura.
2. Untuk mengetahui apakah *job enrichment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura.
3. Untuk mengetahui apakah *job enlargement* dan *job enrichment* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura.
4. Untuk mengetahui diantara variabel *job enlargement* dan *job enrichment* yang manakah yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Unit Pelayanan PLN Se-Madura.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, peneliti mengharapkan adanya manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam membuat keputusan atau kebijakan yang akan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Bagi pihak Universitas Trunojoyo Madura

Diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi bagi penyusun skripsi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia atau bagi pihak yang membutuhkan.

3. Bagi Peneliti

Sebagai bahan referensi dan perbandingan penelitian tentang pengaruh *job enlargement* dan *job enrichment* terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

4. Bagi Pembaca

Untuk menambah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang *job enlargement* dan *job enrichment* terhadap kepuasan kerja karyawan.