

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini menjabarkan latar belakang pemilihan penelitian, rumusan permasalahan yang akan diteliti, tujuan dari penelitian berdasarkan objek penelitian, batasan yang terdapat di dalam penelitian ini, manfaat yang diperoleh dari penelitian serta urutan sistematika penulisan laporan ini.

### 1.1. Latar Belakang

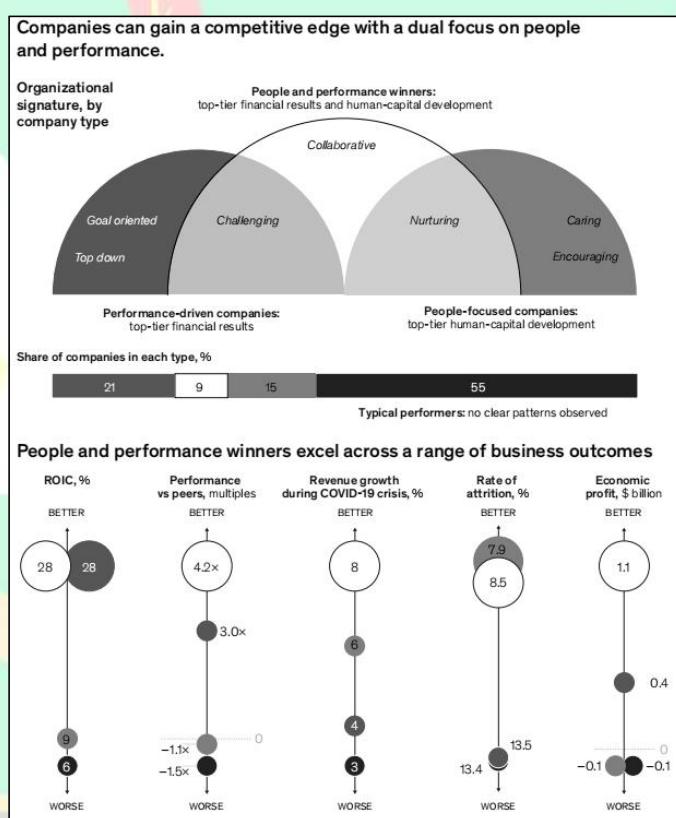
Pencapaian kinerja organisasi pada saat ini menghadapi tuntutan yang semakin tinggi seiring dengan meningkatnya dinamika persaingan global. Dalam kondisi tersebut, organisasi tidak hanya bergantung pada keunggulan sumber daya fisik dan teknologi, tetapi juga pada kapabilitas sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor penentu daya saing jangka panjang. SDM menjadi aset strategis karena memiliki peran langsung dalam mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan seluruh sumber daya organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kapabilitas SDM yang dimiliki mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

Upaya peningkatan kapabilitas SDM tersebut diwujudkan melalui penerapan praktik pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development*), yang mencakup berbagai program seperti pelatihan, pengembangan karier, *coaching*, *mentoring*, serta evaluasi kinerja. Praktik pengembangan SDM dirancang untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kualitas kinerja individu, yang pada akhirnya diharapkan bermuara pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik pengembangan SDM memiliki kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Keltu (2024) menemukan bahwa penerapan HRD secara signifikan meningkatkan kinerja kerja dan efektivitas organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Hartanti (2020) yang menyatakan bahwa peran HRD berpengaruh penting

terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Metro. Namun demikian, hasil berbeda ditunjukkan oleh Sembiring (2022), yang menyimpulkan bahwa meskipun praktik pengembangan SDM di Pemerintah Kota Binjai telah berjalan dengan baik, pelaksanaannya belum merata sehingga peningkatan kinerja pegawai belum tercapai secara optimal.

Penelitian terbaru dari McKinsey Global Institute menggarisbawahi tingkat kepentingan kritikal dari menggaet dan mempertahankan talenta dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang berhasil mengembangkan dan mengelola talentanya dengan baik akan memperoleh keunggulan kinerja jangka panjang yang dapat dilihat pada Gambar 1 (McKinsey & Company, 2023).



Gambar 1.1 Perbandingan Keunggulan Kinerja Jangka Panjang antar tipe Perusahaan (Sumber : McKinsey Global Institute *analysis*)

Adapun laporan dari McKinsey Global Institute Analysis (McKinsey & Company, 2023) diatas mengemukakan bahwa :

1. Modal organisasi : Perusahaan yang berjaya dalam hal membangun sumber daya manusia memiliki pendapatan dan profitabilitas yang lebih konsisten dibanding perusahaan lainnya di sektor yang sama. Perusahaan-perusahaan ini juga mampu mempertahankan sumber daya manusianya dengan tingkat gesekan perusahaan juga lebih rendah 5% dibanding perusahaan sejenis.
2. Kesuksesan ganda : Untuk menghasilkan profitabilitas, beberapa organisasi perusahaan memprioritaskan pengelolaan dan pengembangan talenta sekaligus. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan hal ini cenderung menjadi superstar berkala besar dengan rata-rata keuntungan ekonomi diatas 1 Milyar dollar.
3. Keunggulan kompetitif : Perusahaan yang memadukan kesuksesan talenta dan kinerja dengan memacu dan memberdayakan karyawan melalui inovasi dari bawah ke atas akan menghasilkan 4,2 kali lebih besar peluangnya untuk berada di peringkat teratas sektor dibandingkan rata-rata perusahaan setidaknya selama sembilan dari sepuluh tahun antara 2010 dan 2019 dalam *Return on Invested Capital* atau pengembalian modal investasi.
4. Pengembangan kapabilitas : Para talenta/pekerja mendapatkan keuntungan dari organisasi yang menempatkan sumber daya manusia sebagai fokus organisasi. Keterampilan yang dipelajari di tempat kerja berkontribusi 46 persen dari rata-rata rata-rata penghasilan seumur hidup seseorang, dan perusahaan yang membangun sumber daya manusia lebih mungkin untuk mendorong karyawan mereka ke dalam kelompok penghasilan yang lebih tinggi sepanjang karir mereka.

Kinerja organisasi tidak terbatas terhadap pencapaian target finansial namun juga melalui tingkat keterampilan dan keahlian pekerja sebagai sumber daya yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Relasi dan keterkaitan antara pengetahuan, keahlian, dan kapabilitas sumber daya manusia dengan organisasi telah diteliti oleh para ahli sejak dua dekade terakhir (Harris,

2021; West & Noel, 2009). Pekerja sebagai sumber daya bagi organisasi untuk menjalankan roda organisasi memegang peranan penting bagi kemajuan organisasi khususnya perusahaan-perusahaan yang sedang dalam tahap pengembangan dan perluasan serta proses pembangunan pangsa pasar lama dan baru (Aman-Ullaha, Mehmoodb, Waqas, Abbas, 2022).

Pengembangan sumber daya manusia (HRD) dalam organisasi berkaitan erat dengan pengelolaan talenta serta optimalisasi kemampuan sumber daya manusia dalam merespons dinamika perubahan individu dan organisasi. Peran HRD tidak hanya terbatas pada pengelolaan administratif, tetapi juga mencakup keterlibatan strategis dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, seperti proses seleksi karyawan, sosialisasi pekerjaan, manajemen kinerja, serta program pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada peningkatan kapabilitas karyawan (Swanson, 2022; Albrecht, 2015).

Secara strategis, pengembangan sumber daya manusia berfungsi sebagai instrumen penting dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan SDM dipahami sebagai proses yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan kompetensi individu maupun kelompok melalui berbagai aktivitas, termasuk pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, serta pengembangan organisasi. Upaya tersebut diarahkan untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal dan berkelanjutan dalam organisasi (Garavan, 2007; Nadler, 2012; Aman-Ullaha et al., 2022).

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja organisasi, sehingga perlu dikelola dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Keberadaan tenaga kerja dengan keterampilan yang beragam menjadi aset strategis bagi organisasi, karena tidak hanya mendukung pencapaian kinerja saat ini, tetapi juga memberikan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang (Lyons, 2016; Diamantidis, 2018).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melekat pada individu maupun lingkungan kerja. Beberapa faktor yang berperan penting dalam memengaruhi performa karyawan antara lain sikap proaktif, kemampuan

beradaptasi, motivasi intrinsik, fleksibilitas keterampilan, tingkat komitmen, serta tingkat keterampilan yang dimiliki karyawan. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian kinerja organisasi (Diamantidis, 2018). Karyawan dengan kinerja yang baik pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja organisasi yang lebih optimal, sehingga diperlukan standar kerja sebagai tolok ukur untuk membandingkan antara hasil kerja yang dicapai dengan target yang diharapkan organisasi (Gasmadia, Firman, & Hamzah, 2022). Meningkatnya persaingan antarorganisasi serta tuntutan untuk merespons perubahan operasional yang berlangsung cepat semakin menegaskan pentingnya identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Diamantidis, 2018).

Kinerja karyawan dalam organisasi dapat diukur melalui aspek kuantitas dan kualitas kerja yang disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam organisasi sektor publik, karyawan berperan sebagai penggerak utama seluruh aktivitas organisasi, sehingga tingkat keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya (Hidayat & Latief, 2018; Akbar, Yunus, & Syahribulan, 2022). Kinerja organisasi merefleksikan sejauh mana organisasi mampu menjalankan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Upaya peningkatan kinerja organisasi umumnya dilakukan melalui perbaikan kondisi internal, khususnya melalui penguatan kompetensi sumber daya manusia agar organisasi mampu mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, baik pada tingkat lokal maupun global (Kristianto & Rivai, 2018). Peningkatan kinerja organisasi juga dapat dicapai melalui pembinaan kompetensi karyawan, termasuk pengembangan karir dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang terbukti memberikan dampak positif terhadap hasil kinerja organisasi (Park, Ok, & Ryu, 2023; Uddin, 2023).

PT PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang ketenagalistrikan dengan tugas utama menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Peran tersebut sejalan dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 33 yang menegaskan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. Dalam menjalankan

fungsinya, PT PLN (Persero) dituntut untuk menyediakan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai, sekaligus menjalankan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas guna mendukung pembangunan nasional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022, karyawan BUMN merupakan pekerja yang pengangkatan, pemberhentian, serta hak dan kewajibannya diatur melalui Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB berfungsi sebagai pedoman hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan ketenagakerjaan. Selain itu, karakteristik ketenagakerjaan di BUMN ditandai dengan tingkat pemutusan hubungan kerja yang relatif rendah serta masa purnabakti karyawan yang ditetapkan pada usia 56 tahun.

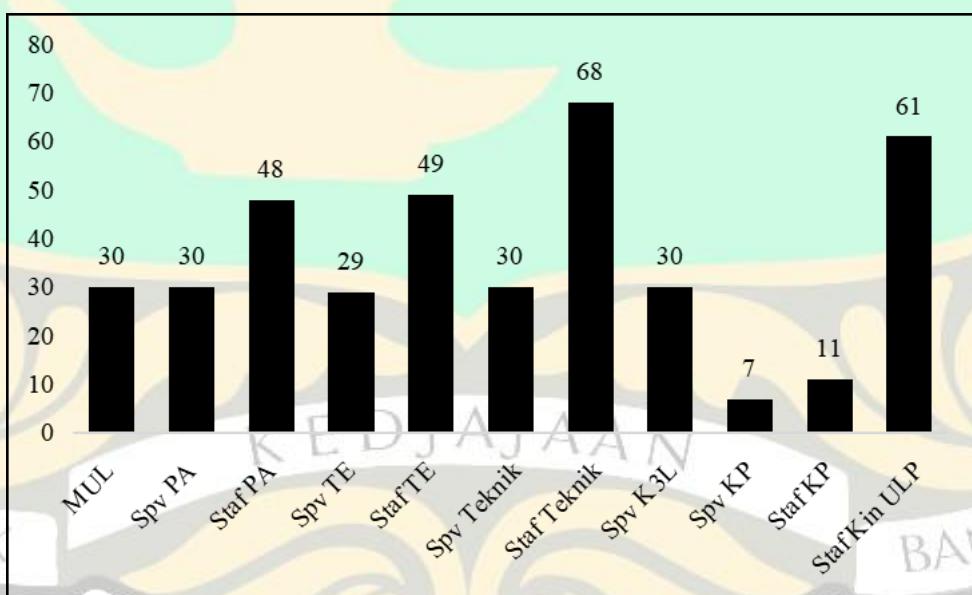
PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat membawahi empat Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) dan satu Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D). Pelaksanaan operasional dan pencapaian kinerja di tingkat lapangan dijalankan oleh Unit Layanan Pelanggan (ULP) yang berada di bawah koordinasi UP3. Sistem *Key Performance Indicator* (KPI) diterapkan secara berjenjang melalui mekanisme *cascading* dari tingkat Unit Induk hingga ke level ULP. Dengan demikian, Unit Layanan Pelanggan memiliki peran strategis sebagai penggerak utama dalam pencapaian kinerja PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.

Sejalan dengan kebijakan perampingan operasional yang diterapkan di lingkungan PT PLN (Persero), salah satu dampak yang dirasakan adalah keterbatasan pagu sumber daya manusia. Unit kerja di lingkungan PLN dituntut untuk mengoptimalkan jumlah karyawan yang ada dalam mencapai target kinerja dan melaksanakan kegiatan operasional tanpa penambahan karyawan baru. Kondisi tersebut telah berlangsung di PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat sejak tahun 2020 hingga 2025, sehingga menuntut organisasi untuk semakin memaksimalkan kinerja dan kapabilitas karyawan yang ada. Adapun data rekrutmen PLN UID Sumbar Tahun 2018 sampai dengan Tahun 2023 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data karyawan PLN UID Sumbar berdasarkan Tahun Pengangkatan

No	Tahun Pengangkatan	karyawan
1	2023	0
2	2022	0
3	2021	0
4	2020	0
5	2019	16
6	2018	20
7	2017	111
8	2016	137
9	2015	51
10	2014	25

Berdasarkan kondisi keterbatasan rekrutmen tersebut, salah satu strategi yang diterapkan oleh Manajemen Pengembangan Talenta PLN dengan memaksimalkan karyawan yang ada melalui program-program pengembangan talenta. Program ini diharapkan mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitasnya. Sedangkan menurut beberapa Manajer ULP, pengembangan SDM tidak akan terlalu berpengaruh terhadap kinerja unit karena yang dibutuhkan saat ini merupakan penambahan karyawan sehingga operasional perusahaan dapat terus bergerak dan beroperasi sesuai standar perusahaan. Berikut jumlah pegawai per posisi di level Unit Layanan Pelanggan.



Gambar 1.2 Jumlah karyawan per Posisi di Unit Layanan Pelanggan (sd.Nov 2023)

Adapun Unit Layanan Pelanggan yang memiliki kondisi kekosongan staf pada masing-masing bagian sebanyak 12 unit dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.2 Data Kekosongan karyawan per Bagian

Unit	Staf PA	Staf TE	Staf KP
Ulp Balai Slasa	2	2	0
Ulp Kayu Aro	2	0	
Ulp Lubuk Sikaping	0	2	0
Ulp Lintau	1	0	
Ulp Lima Puluh Kota	1	2	0
Ulp Muara Labuh	0	1	1
Ulp Sei Rumbai	1	0	
Ulp Sijunjung	1	1	0
Ulp Silungkang	0	1	
Ulp Simp Empat	2	2	0
Ulp Singkarak	1	0	
Ulp Sitiung	1	0	

Meskipun sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh positif praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, temuan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme hubungan yang mendasarinya. Sebagian besar studi masih menguji pengaruh HRD secara langsung terhadap kinerja organisasi tanpa mempertimbangkan keberadaan variabel perantara, seperti kinerja karyawan, maupun variabel kondisi yang berpotensi memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Secara konseptual, peningkatan kinerja organisasi seharusnya merupakan hasil dari peningkatan performa individu terlebih dahulu, sehingga pengaruh HRD tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui kontribusi kinerja karyawan sebagai penggerak utama organisasi.

Selain itu, efektivitas praktik HRD juga dipengaruhi oleh karakteristik internal yang melekat pada diri karyawan. Faktor intrinsik, seperti motivasi intrinsik, tingkat otonomi, serta makna yang dirasakan dalam pekerjaan, berperan penting dalam menentukan sejauh mana karyawan mampu menyerap dan mengimplementasikan hasil pengembangan yang diberikan organisasi. Berdasarkan teori *self-determination*, karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam mengembangkan diri dan menerapkan kompetensi yang diperoleh dari program HRD. Namun demikian, penelitian mengenai HRD masih relatif terbatas dalam mengkaji faktor intrinsik karyawan

sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh praktik HRD terhadap kinerja karyawan.

Walaupun berbagai penelitian telah membuktikan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, hubungan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan proses yang terjadi di dalamnya. Banyak kajian empiris masih menempatkan pengembangan SDM sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja organisasi, tanpa menelusuri peran variabel lain yang berfungsi sebagai penghubung maupun kondisi yang memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Secara logis, peningkatan kinerja organisasi tidak terjadi secara instan, melainkan melalui peningkatan kinerja individu terlebih dahulu, sehingga kinerja karyawan berperan sebagai mekanisme utama yang menjembatani pengaruh praktik HRD terhadap kinerja organisasi.

Di sisi lain, keberhasilan penerapan praktik pengembangan SDM juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik internal karyawan. Faktor intrinsik, seperti motivasi dari dalam diri, tingkat otonomi dalam bekerja, serta pemaknaan terhadap pekerjaan, menentukan sejauh mana karyawan mampu memanfaatkan dan menerapkan hasil pengembangan yang diberikan organisasi. Teori *self-determination* menjelaskan bahwa individu dengan motivasi intrinsik yang kuat cenderung lebih aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri. Namun, kajian terkait HRD masih relatif terbatas dalam menguji faktor intrinsik karyawan sebagai variabel moderasi yang dapat memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara praktik HRD dan kinerja karyawan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
2. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana peran faktor intrinsik karyawan dalam memoderasi hubungan antara praktik pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan?

4. Bagaimana peran kinerja karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik pengembangan sumber daya manusia dan kinerja organisasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi sejauh mana praktik pengembangan sumber daya manusia berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Menilai hubungan antara tingkat kinerja karyawan dan pencapaian kinerja organisasi.
3. Menganalisis fungsi kinerja karyawan sebagai mekanisme perantara yang menjelaskan pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.
4. Mengevaluasi peran faktor intrinsik karyawan sebagai variabel yang memengaruhi kekuatan hubungan antara praktik pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

### **1.4. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini mencakup pembatasan serta asumsi yang digunakan dalam pelaksanaannya. Pembatasan penelitian difokuskan pada variabel yang dianalisis, yaitu kinerja organisasi dan kinerja karyawan beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan cross-sectional, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Objek penelitian ditetapkan pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat yang menjalankan tugas operasional pada Unit Layanan Pelanggan (ULP).

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diberikan oleh penelitian ini adalah :

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, terutama pada konsep pola menggerakkan organisasi.

2. Perusahaan dapat mengadopsi prioritas indikator-indikator pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan serta mengembangkan faktor intristik karyawan.
3. Organisasi berpotensi meningkatkan kinerja secara keseluruhan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan melalui penerapan berbagai indikator dalam praktik pengembangan sumber daya manusia.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Laporan ini terdiri dari atas 6 bab meliputi :

1. Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang mendukung atau mendasari penelitian ini. Adapun Bab Tinjauan Pustaka ini menjabarkan pengembangan sumber daya manusia, kinerja organisasi, kinerja karyawan, faktor-faktor intrinsik karyawan, serta penggunaan metode yang akan digunakan dalam pengolahan data penelitian. Semua literatur diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, prosiding, internet dan sebagainya.

3. Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan tahapan-tahapan penelitian yang berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Tahapan penelitian terdiri dari studi pendahuluan, studi literatur, identifikasi masalah, perumusan masalah, menentukan tujuan, identifikasi indikator penelitian, validasi indikator, perancangan kuesioner, pengumpulan data, pengolahan data, analisis, kesimpulan dan saran.

4. Bab IV Hasil Penelitian

Bab ini menjabarkan hasil yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, pengolahan data deskriptif serta pengolahan data menggunakan Smart PLS

dengan metode SEM. Pada bab ini dijabarkan langkah-langkah pengujian penelitian dimulai dari pengujian outer model, inner model dan pengujian hipotesis.

#### 5. Bab V Analisis

Bab ini berisi hasil dari hipotesis yang diberikan pada Bab III serta analisis terhadap hipotesis yang diajukan sebelumnya. Pada bab ini juga dijabarkan penelitian terkait yang sesuai maupun tidak sesuai dengan temuan yang diperoleh serta bahasan dengan studi kasus penelitian.

#### 6. Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini menjabarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian serta saran terhadap penelitian selanjutnya dan saran bagi perusahaan sebagai unit studi kasus.

UNIVERSITAS ANDALAS



UNTUK

KEDAJAAN

BANGSA