

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian

1.1.1 Profil Umum PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi didirikan di Kota Makassar pada tahun 1982 dengan alamat Jalan Letnan Jendral Hertasing Nomor, Panakukkang, Makassar sesuai dengan Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi Nomor 222/KPTS/M/PERTAMBANGAN/1982 tanggal 10 Maret 1982 (Sumber : Data Internal). PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi pada mulanya bernama Proyek *Hydro* dan Transmisi (Pikidrotrans) Sulawesi Selatan dan Tenggara sesuai Surat Keputusan Direksi PLN Nomor 060.A/DIR/82 tanggal 1 Oktober 1982 tentang pembentukan Proyek Induk Pembangkit Hydro dan Transmisi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara. Pembangunan tenaga listrik di Sulawesi Selatan mulai berkembang dan sebagai unsur pelaksanaannya yaitu PLTA Bakaru I dan Jaringan Transmisi yang meliputi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara.

Seiring pertumbuhan pembangunan kelistrikan pada tahun 1992 proyek Hydro Transmisi Sulawesi Selatan dan Tenggara (Pikidrotrans) berubah nama menjadi Proyek Pembangkit dan Jaringan (Pikitrang) Sulawesi sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PLN Nomor 026.K/024/DIR/1992 tanggal 02 Mei 1992. Seiring dengan perubahan ini, maka terdapat penambahan tiga proyek baru yaitu : PLTA Tanggari II di Sulawesi Utara, PLTD Lahendong di Sulawesi Utara, dan Proyek Jaringan Transmisi Sulawesi Selatan dari Selatan sampai ke Utara.

Seiring dengan perkembangan pembangunan oleh PLN Pikitrang Sulawesi, selanjutnya terdapat perluasan wilayah kerja sampai dengan wilayah Papua. Dalam rangka peningkatan kinerja pelaksanaan pembangunan jaringan di Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Gorontalo, Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua maka dilakukan penataan Organisasi pengelola pembangunan jaringan sesuai dengan SK Direksi Nomor 598.K/DIR/2010

sehingga terdapat perubahan nama organisasi menjadi PT PLN (Persero) Pikitring Sulmapana. Sehubungan dengan hal tersebut, PT PLN (Persero) Pikitring Sulmapa memiliki Unit Pelaksana yang terdiri dari : Unit Pelaksana Konstruksi Jaringan Sulawesi, Maluku dan Papua I di Sulawesi Utara, Unit Pelaksana Konstruksi Jaringan Sulawesi, Maluku dan Papua II di Sulawesi Tengah, dan Unit Pelaksana Konstruksi Jaringan Sulawesi, Maluku dan Papua III di Sulawesi Selatan.

Pada tanggal 5 Februari 2013 PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jaringan Sulawesi, Maluku dan Papua terbagi menjadi 2 unit Induk yaitu menjadi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XII dan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII dengan wilayah kerja Pulau Sulawesi berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 143.K/DIR/2013 dan Surat Keputusan Direksi Nomor 144.K/DIR/2013. Kemudian pada tanggal 21 Januari 2016 berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 0017.P/DIR/2016, PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XII berubah nama menjadi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Keputusan tersebut bersamaan juga dengan disahkannya Surat Keputusan Direksi Nomor 0018.P/DIR/2016, PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII berubah nama menjadi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Selatan.

Pada tahun 2021 kembali terjadi reorganisasi dengan telah disahkan Peraturan Direksi Nomor 0010.P/DIR/2021. Peraturan Direksi tersebut menjadi dasar dalam bergabungnya PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara dengan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Selatan yang selanjutnya menjadi satu dengan nama unit yaitu PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi. PT PLN (Persero) UIP Sulawesi memiliki 4 Unit Pelaksana Proyek yang terdiri dari : Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Selatan, Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Tenggara, Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Tengah dan Unit Pelaksana Proyek Sulawesi Utara dengan Wilayah Kerja Pulau Sulawesi.

1.1.2 Visi, Misi, dan Tata Nilai

Visi dan Misi PT PLN (Persero) UIP Sulawesi ditetapkan berdasarkan Keputusan General Manager PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Nomor 0015.K/GM/2022. Adapun visi dan misi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi adalah sebagai berikut :

a. Visi : “Menjadi Role Model dalam Pengelolaan Proyek Konstruksi Infrastruktur Ketenagalistrikan yang Berbasis SDM ber-AKHLAK.”

Penjelasan Visi diatas adalah sebagai berikut :

1. **Role Model:** PLN UIP Sulawesi akan menjadi teladan, contoh dan acuan/tolak ukur kepada seluruh Unit Induk Pembangunan PLN di seluruh Indonesia yang mampu mendorong, menginspirasi dan memotivasi dalam pengelolaan pembangunan proyek infrastruktur ketenagalistrikan.
2. **Pengelolaan Proyek Konstruksi Infrastruktur Ketenagalistrikan :** PLN UIP Sulawesi mampu untuk melaksanakan perencanaan, pengelolaan dan pengawasan pembangunan proyek infrastruktur ketenagalistrikan yang tepat biaya, mutu dan waktu untuk menghasilkan infrastruktur ketenagalistrikan yang andal dan berkualitas sehingga dapat memberikan manfaat bagi end user.
3. **SDM Ber-AKHLAK :** PLN UIP Sulawesi mampu menghasilkan SDM yang andal, kompeten dan memiliki daya saing serta selalu mengedepankan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) melalui implementasi tata nilai perusahaan yang ditetapkan.

b. Misi:

1. Melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengawasan kegiatan pembangunan pembangkit dan jaringan secara tepat biaya, mutu dan waktu untuk memperoleh hasil pembangunan pembangkit dan jaringan yang berkualitas dan siap dioperasikan.
2. Melaksanakan administrasi konstruksi untuk memastikan terlaksananya tertib administrasi selama proses pembangunan.

3. Mengelola sumber daya dan aset perusahaan secara efektif, efisien dan sinergis untuk menjamin pengelolaan usaha secara optimal dan memenuhi aspek keselamatan, kesehatan kerja, lingkungan dan keamanan serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

c. Tata Nilai

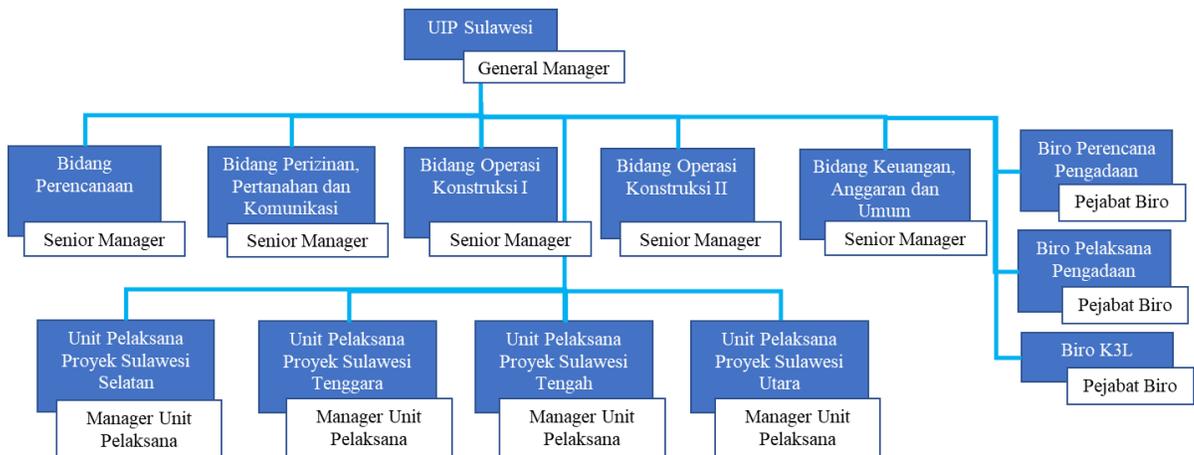
Tata nilai dan pedoman perilaku UIP Sulawesi adalah PLN Ber-AKHLAK :

1. **Amanah** : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan dengan Panduan Perilaku sebagai berikut :
 - a) Memenuhi janji dan komitmen
 - b) Bertanggung jawab atas tugas, keputusa dan tindakan yang dilakukan
 - c) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika
2. **Kompeten** : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas dengan Panduan Perilaku sebagai berikut :
 - a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
 - b) Membantu orang lain belajar
 - c) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik
3. **Harmonis** : Saling peduli dan menghargai perbedaan dengan Panduan Perilaku sebagai berikut :
 - a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
 - b) Suka menolong orang lain
 - c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif
4. **Loyal** : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara dengan Panduan Perilaku sebagai berikut :
 - a) Menjaga nama baik sesama karyawan, Pimpinan BUMN dan Negara
 - b) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
 - c) Patuh kepada Pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hokum dan etika
5. **Adaptif** : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan dengan Panduan Perilaku sebagai berikut :
 - a) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik

- b) Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
 - c) Bertindak proaktif
6. **Kolaboratif** : Membangun kerja sama yang sinergis dengan Panduan Perilaku sebagai berikut :
- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
 - b) Terbuka untuk bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

1.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PLN UIP Sulawesi dipimpin oleh General Manager yang membawahi Bidang Perencanaan, Bidang Operasi Konstruksi I, Bidang Operasi Konstruksi II, Bidang Perizinan, Pertanahan dan Komunikasi, Bidang Keuangan, Administrasi dan Umum serta Unit Pelaksana Proyek (UPP) sesuai dengan Perdir Nomor 0010.P/DIR/2021 Lampiran IB adalah sebagai berikut :



Gambar 1. 1

Struktur Organisasi PT PLN Unit Induk Pembangunan Sulawesi

Sumber: Data Organisasi PLN UIP Sulawesi

Berikut merupakan deskripsi masing – masing struktur jabatan sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor 0010.P/DIR/2021 :

1. General Manager adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat dibawah Direktur, Kepala Satuan Pusat Keunggulan, atau *Executive Vice President* yang memimpin, membina, dan mengelola Unit Induk atau Pusat-Pusat dan bertanggung jawab kepada Direktur, Kepala Satuan Pusat Keunggulan, atau *Executive Vice President* dengan jenjang jabatan manajemen atas.
2. Senior Manager yang selanjutnya disebut SRM, adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat dibawah General Manager yang memimpin, membina dan mengelola Bidang dan bertanggung jawab kepada General Manager dengan jenjang jabatan manajemen menengah.
3. Pejabat Biro adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat dibawah General Manager yang memimpin, membina dan mengelola Biro, baik Biro Perencana Pengadaan, Biro Pelaksana Pengadaan atau Biro K3L dan bertanggung jawab kepada General Manager dengan jenjang jabatan manajemen dasar.
4. Manager Unit Pelaksana yaitu jabatan struktural 1 (satu) tingkat dibawah General Manager yang memimpin, membina dan mengelola Unit Pelaksana sebagai Unit 1 (satu) tingkat dibawah Unit Induk dan bertanggung jawab kepada General Manager dengan jenjang jabatan manajemen dasar.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pemerintah melakukan berbagai upaya untuk pemerataan akses listrik yang diukur dari rasio elektrifikasi dan rasio desa berlistrik di seluruh wilayah Indonesia. Tantangan ini adalah sebagai wujud dalam implementasi visi dan misi PT PLN (Persero) sebagai perusahaan yang mendapatkan mandat dalam menyediakan ketenagalistrikan untuk dapat mendorong aspek kehidupan yang lain terutama pada pertumbuhan ekonomi. Rasio Elektrifikasi (RE) adalah prosentase perbandingan dari Jumlah rumah tangga berlistrik dibagi dengan jumlah rumah tangga nasional. Jumlah rumah tangga berlistrik berasal dari jumlah rumah tangga PLN dan jumlah rumah

tangga non PLN. Berdasarkan data statistik Kementerian ESDM, pertumbuhan rasio elektrifikasi di Indonesia dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Rasio Elektrifikasi di Indonesia

Tahun	Jumlah Rumah Tangga	Jumlah Pelanggan Rumah Tangga	Rasio Elektrifikasi (%)
2016	66.489.409	60.612.009	91,16
2017	67.228.573	64.105.549	95,35
2018	68.082.153	66.921.705	98,30
2019	72.713.606	71.903.458	98,89
2020	75.078.681	74.481.755	99,20
2021	75.701.985	73.627.750	97,26

Sumber : Kementerian ESDM

Pembangunan merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang infrastruktur ketenagalistrikan demi tercapainya pemenuhan rasio elektrifikasi. PT PLN (Persero) memiliki Unit yang khusus dalam menjalankan proses bisnis pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan berupa Pembangkit, Transmisi dan Gardu Induk. Unit tersebut dalam nomenklatur organisasi disebut sebagai Unit Induk Pembangunan (UIP). UIP tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan di wilayah Sulawesi diamanatkan kepada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi mengalami perkembangan dan perubahan dalam berbagai hal dari tahun ke tahun. Perkembangan dan perubahan perusahaan tersebut dapat terlihat dari berbagai aspek seperti aspek wilayah kerja, kinerja manajemen, perkembangan usaha, perkembangan organisasi, dan lain-lain. Program prioritas dari PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi adalah mengawal dan mengatasi permasalahan yang dapat mengakibatkan keterlambatan pelaksanaan pembangunan Pembangkit, Transmisi dan Gardu Induk dalam pencapaian pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan dengan tepat biaya, mutu dan waktu. Proses bisnis UIP Sulawesi sejalan dengan proyeksi Pemerintah

dalam terus meningkatkan rasio elektrifikasi di Indonesia. Adapun pada wilayah kerja PT PLN (Persero) UIP Sulawesi sendiri, tabel rasio elektrifikasi pada tahun 2020 adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Rasio Elektrifikasi di wilayah Sulawesi

Provinsi	Jumlah Rumah Tangga	Jumlah Pelanggan Rumah Tangga	Rasio Elektrifikasi (%)
Sulawesi Utara	681.401	681.333	99,99
Sulawesi Tengah	707.939	696.116	98,33
Sulawesi Selatan	2.291.078	2.290.843	99,99
Sulawesi Tenggara	683.196	655.254	95,91
Sulawesi Barat	353.964	352.973	99,72

Sumber : Kementrian ESDM

Seiring berkembangnya potensi industri di Wilayah Sulawesi, PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi berupaya untuk mendukung perkembangan potensi industri di wilayah Sulawesi pada seluruh provinisi yang ada dengan mengupayakan pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan berupa Pembangkit, Jaringan Transmisi, serta Gardu Induk agar ketersediaan tenaga listrik untuk wilayah Sulawesi dapat tercukupi serta proses pendistribusian daya menjadi lebih handal, lebih efektif dan lebih efisien.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi dalam pengembangan jangka pendek berfokus untuk menyelesaikan pembangunan Pembangkit, Transmisi dan Gardu Induk yang masih dalam proses konstruksi serta mempercepat pembangunan proyek tersebut di posisi – posisi yang strategis dan mempunyai dampak besar pada sistem interkoneksi Sulawesi. Sedangkan untuk pengembangan jangka panjang, PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi berupaya untuk melakukan interkoneksi Wilayah Sulawesi yaitu antara Sulawesi Bagian Selatan dan Sulawesi Bagian Utara sehingga daya listrik dapat merata di seluruh wilayah Sulawesi.

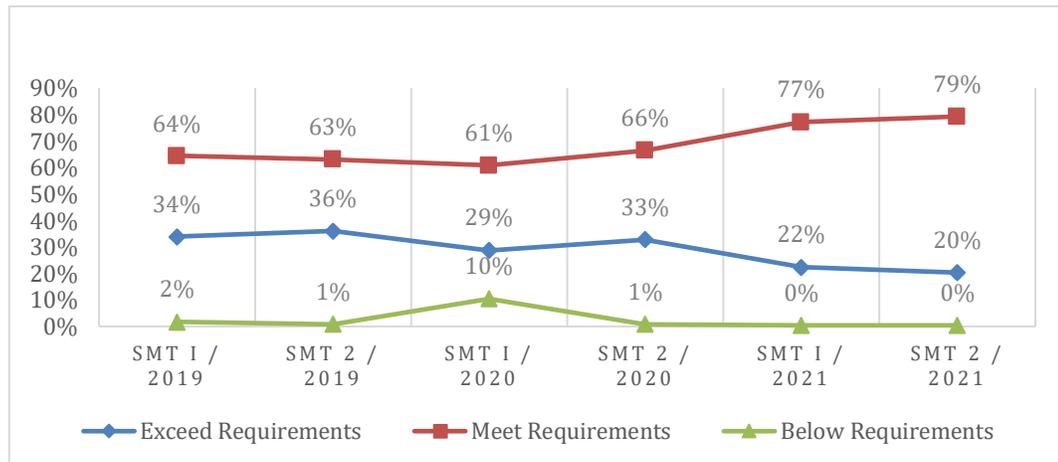
Hal tersebut menjadi tujuan dari kinerja utama yang dituangkan dalam sebuah Kontrak Manajemen berisi komitmen organisasi dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Kontrak Manajemen adalah sebuah kontrak yang berisi target kinerja organisasi yang digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengukuran produktivitas pekerjaan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi. Pada kontrak manajemen terdapat rincian target suatu organisasi dalam kurun waktu 1 (satu) tahun yang diturunkan menjadi target kinerja pegawai. Ketercapaian dari kontrak manajemen tersebut menjadi sebuah nilai kinerja organisasi yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja pegawai.

Menurut Sari dan Hadijah (2016) keberadaan pegawai merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang ditetapkan. Oleh karena itu salah satu pengaruh dari keberhasilan organisasi dalam mencapai target kinerja organisasi adalah kinerja dari Sumber Daya Manusia. Berkaitan dengan kinerja pegawai, fenomena dalam organisasi yang paling sering menjadi perhatian utama adalah belum optimalnya kinerja pegawai. Indikasinya dapat diketahui dari nilai kinerja organisasi yang belum optimal sehingga tingkat kinerja pegawai menjadi rendah. Hal tersebut terjadi di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi dengan adanya fenomena menurunnya angka kinerja pegawai yang memenuhi kriteria pencapaian diatas ekspektasi.

Penerapan manajemen kinerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi dilakukan dengan ukuran pencapaian kinerja pegawai. Pencapaian kinerja pegawai dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu *Exceed Requirements* dimana hal ini adalah pegawai dengan pencapaian kinerja diatas ekspektasi, *Meet Requirements* dimana hal ini adalah pegawai dengan pencapaian kinerja sesuai ekspektasi dan *Below Requirements* dimana hal ini adalah pegawai dengan pencapaian kinerja dibawah ekspektasi. Kondisi kinerja pegawai dapat diketahui dari grafik sebaran jumlah nilai pada ketiga kategori nilai tersebut. Apabila nilai kinerja pegawai mengalami kenaikan maka dapat diketahui dari hasil penilaian *exceed requirement* dimana jika nilai pegawai dengan kondisi diatas rata – rata

meningkat maka kondisi kinerja pegawai mengalami perbaikan dari priode sebelumnya. Adapun data ketercapaian kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi adalah sebagaimana gambar berikut :



Gambar 1. 2

Grafik Sebaran Nilai Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Sumber : PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi

Berdasarkan data pencapaian kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi diatas, diketahui sesuai dengan indikator pada kategori *Exceed Requirements* didapat kesimpulan bahwa jumlah pegawai dengan nilai kinerja yang melebihi target cenderung menurun dari Semester 1 Tahun 2019 sejumlah 34% sampai dengan Semester 2 Tahun 2021 sejumlah 20% dengan angka prosentase penurunan sebesar 14%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi terdapat penurunan mengenai optimalisasi nilai kinerja pegawai.

Wicaksono dan Rahmawati (2019) menyatakan bahwa agar setiap karyawan memiliki kinerja baik maka fungsi pemeliharaan SDM harus berjalan baik pada suatu perusahaan atau instansi tersebut. Hal ini selaras juga dengan hasil penelitian Rumman *et al.*, dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Perusahaan yang

baik akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensi dalam menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut.

Dalam mencapai keunggulan kompetitif karyawan tidak hanya dituntut sebatas melakukan pekerjaan dengan aktivitas rutin sehari – hari, namun sudah seharusnya mengikuti lingkungan dengan iklim pekerjaan yang *agile* untuk menghadapi perubahan yang terjadi secara cepat dan masif dengan tuntutan target kinerja yang tinggi. Dalam situasi ini maka dibutuhkan keterikatan pegawai yang baik dalam suatu organisasi.

Menurut Wicaksono and Rahmawati (2019) Keterikatan karyawan (*employee engagement*) sendiri merupakan sebuah konsep yang diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena *employee engagement* itu sendiri adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik (energi yang dikeluarkan karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya), kognitif (keinginan yang dimiliki karyawan mengenai organisasi, pemimpin dan kondisi kerja dalam organisasi) dan emosional (meliputi perasaan karyawan terhadap organisasi). Keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja karena rasa keterikatan (*engaged*) yang dibangun karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja merupakan hal yang sangat penting. Data *Employee Engagement* pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi dalam kurun waktu terakhir adalah sebagaimana grafik berikut :



Gambar 1. 3

Grafik Skor Employee Engagement PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Grafik diatas menunjukkan bahwa pada kurun waktu sampai dengan tahun 2020, rasio pengukuran Survey Engagement Pegawai di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Dari data hasil EES pada kurun waktu terakhir terdapat angka penurunan sebesar 6.37%. Hal ini dapat menjadi potensi masalah yang dapat terjadi apabila evaluasi tidak dijalankan dengan baik terutama dalam mempertahankan keterikatan karyawan sehingga dapat mempertahankan kinerja pegawai. Surur dalam Wicaksono dan Rahmawati (2019) menjelaskan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sangatlah penting, karena rasa keterikatan (*engaged*) yang telah dibangun karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja merupakan hal yang sangat penting. *Sense of belonging* keduanya juga dapat memberikan *feedback* pada manajemen dan loyalitas pada perusahaan. Keterikatan yang sengaja dibangun tersebut senantiasa menciptakan kekritisian yang positif pada karyawannya. Keterikatan Karyawan pada suatu perusahaan menjadi entitas yang sangat penting dan harus menjadi fokus bagi pengelola kepegawaian dikarenakan hal tersebut bagi karyawan dapat mendorong untuk mengeluarkan kemampuan terbaik dalam memberikan kontribusi yang mendorong pencapaian organisasi.

Dalam menunjang target pekerjaan dalam melaksanakan pembangunan proyek yang begitu besar, PT PLN (Persero) UIP Sulawesi didukung dengan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya dalam berkontribusi untuk pencapaian target pekerjaan di organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat Siagian (2014:27) yang memaparkan bahwa keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor yang terpenting salah satunya adalah sumber daya manusia. Semakin baik kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau perusahaan maka pencapaian tujuan akan lebih efektif dan efisien. Dalam upaya pencapaian target, terkadang perusahaan menggunakan berbagai macam upaya untuk memaksimalkan produktivitas pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai salah satunya dengan memberikan beban kerja yang berlebih kepada pegawai. Pembagian tugas dan tanggung jawab pekerjaan seringkali dapat berlebih salah satunya dikarenakan ketersediaan dari jumlah sumber daya manusia itu sendiri yang masih belum optimal.

Sumber Daya Manusia di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi mengalami penggabungan pada tahun 2021 dari hasil reorganisasi antara PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Bagian Selatan dan UIP Sulawesi Bagian Utara. Adapun statistik jumlah Sumber Daya Manusia di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi adalah sebagai berikut :

a. Sebelum Reorganisasi :

Tabel 1. 3

Rasio Pemenuhan Formasi Tenaga Kerja UIP Sulawesi sebelum reorganisasi

No	Tahun	UIP SULBAGSEL			UIP SULBAGUT		
		Formasi Tenaga Kerja (FTK)	Realisasi	Rasio (%)	Formasi Tenaga Kerja (FTK)	Realisasi	Rasio (%)
1	2016	193	187	96.21	119	117	98.31
2	2017	210	200	96.89	168	31	18.45
3	2018	205	185	95.23	151	131	86.75
4	2019	195	191	97.94	151	147	97.35
5	2020	171	178	104.09	148	146	98.64

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

b. Setelah Reorganisasi :

Tabel 1. 4

Rasio Pemenuhan Formasi Tenaga Kerja UIP Sulawesi setelah reorganisasi

No	Tahun	UIP SULAWESI		
		Formasi Tenaga Kerja	Realisasi	Rasio (%)
1	2021	237	251	105.9
2	2022	260	240	92

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Berdasarkan data jumlah formasi tenaga kerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi dalam kurun waktu terakhir, rata – rata rasio pemenuhan formasi tenaga kerja adalah dibawah 100 persen. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi masih terjadi kekurangan sumber daya manusia sehingga dapat terjadi potensi kelebihan beban pekerjaan. Salah satu data yang menunjang dari pelaksanaan eksekusi pekerjaan adalah lama waktu pegawai menghabiskan jam kerja di perusahaan.

Jam kerja adalah periode waktu yang ditetapkan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan untuk mendapatkan upah tertentu. Waktu kerja yang ditetapkan di PLN UIP Sulawesi adalah delapan jam dalam satu hari dan empat puluh jam dalam satu minggu. Berdasarkan data statistik kehadiran pegawai, jumlah jam kerja pegawai pada 6 (enam) bulan terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 5

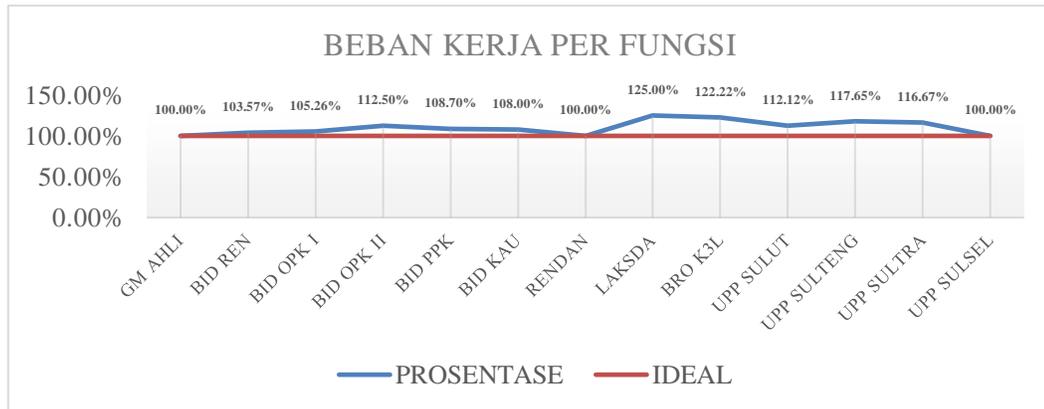
Jumlah Jam Kerja Pegawai PT PLN (Pesero) UIP Sulawesi

Bulan (2022)	Rata Rata (/ hari)	> 8 Jam (%)	= 8 Jam (%)	< 8 Jam (%)
Maret	11 Jam	96%	3%	1%
April	9 Jam	77.38%	20.32%	2.30%
Mei	11 Jam	96%	3%	1%
Juni	10 Jam	96%	3%	1%
Juli	11 Jam	94%	3%	1%
Agustus	10 Jam	92%	5%	3%
September	10 Jam	61%	39%	0%

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Berdasarkan statistik kehadiran pegawai diatas, diketahui rata – rata jam kerja pegawai pada 6 (enam) bulan terakhir adalah 10 jam per hari dengan rata – rata pegawai dengan jam kerja lebih dari 8 jam adalah 87%, maka disimpulkan bahwa terdapat ketidaksesuaian jam kerja. Seharusnya berdasarkan jam kerja yang ditetapkan di PLN UIP Sulawesi hanya 8 jam per hari sehingga *deviasi* jam kerja pegawai dalam 6 (enam)

bulan terakhir rata – rata adalah 20%. Grafik sebaran beban kerja per fungsi dapat dilihat pada grafik sebagai berikut :



Gambar 1. 4 Grafik Rasio Beban Kerja PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Grafik diatas menunjukkan bahwa rata-rata sebaran beban kerja pegawai diatas kondisi ideal dengan defiasi tertinggi adalah 25% dan rata – rata gap beban kerja sebesar 10,13%. Dengan adanya gap yang tinggi mengenai jam kerja pegawai, berpotensi menimbulkan tidak optimalnya kinerja pegawai yang bersangkutan. Hartono dan Kusuma (2020) menyatakan dalam penelitiannya bahwa beban kerja merupakan faktor ekstrinsik individu yang menjadi salah satu sumber munculnya salah satu permasalahan kinerja karena beban kerja yang dihadapinya terlalu tinggi. Hal serupa diungkapkan oleh Sulastri dan Onsardi (2020) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan semakin tinggi beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan maka akan berdampak pada kualitas kinerjanya dan menimbulkan penurunan performa dari karyawan tersebut. Beban kerja yang terlalu tinggi merupakan salah satu tanggung jawab masing – masing atasan atau *leader* dalam mengatur manajemen pekerjaan masing – masing staff atau *follower*.

Berdasarkan data statistik pegawai UIP Sulawesi didapat bahwa komposisi *leader* di UIP Sulawesi adalah 32% dari total pegawai. Dalam pengelolaan sumber daya manusia dibutuhkan seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan. Menurut

Kartono (2016:38) pemimpin merupakan seorang yang memiliki kelebihan dalam kepribadiannya, khususnya kelebihan mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan yang bermanfaat agar tercapainya tujuan dari perusahaan. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan terutama dalam pengelolaan fungsi manajemen.

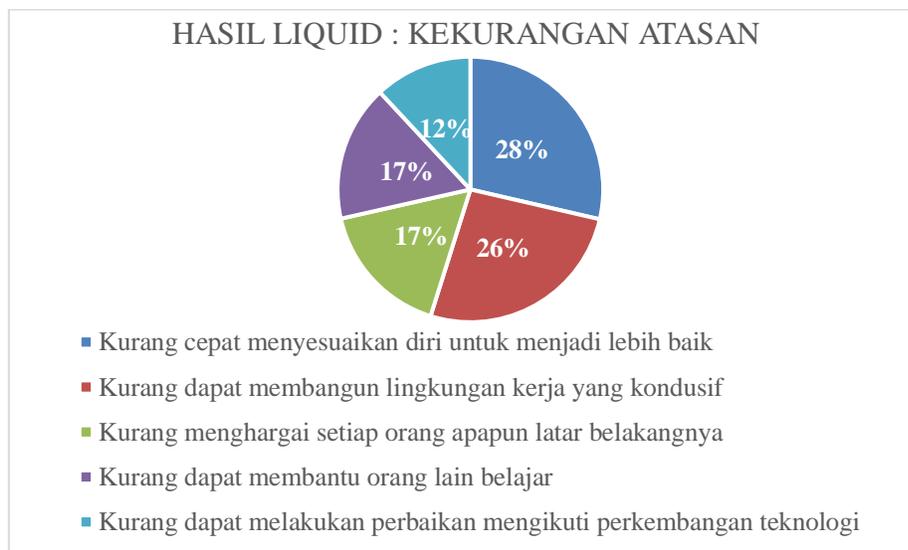
Dalam menghadapi situasi pekerjaan dengan target yang besar serta dengan komposisi Sumber Daya Manusia yang terbatas, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu melayani dan memberikan contoh yang baik serta dapat mendorong pengembangan diri kepada para pengikutnya dalam rangka meningkatkan kemampuannya sehingga dapat menjadi calon suksesor pemimpin selanjutnya. Selain itu, dengan adanya kekurangan *manpower* serta tingginya beban kerja maka dibutuhkan pemimpin yang dapat membangun komunitas yang suportif pada organisasi serta memiliki rasa kebersamaan diantara para pengikutnya. Tipe pemimpin seperti ini disebut juga dengan *servant leadership*, yaitu suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani (Robbins dan Judge, 2022).

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan fenomena ini dikarenakan kehadiran pemimpin dengan gaya melayani dapat menunjukkan perannya untuk membangun *sense of community* dalam sebuah organisasi untuk bersama – sama menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam mengeksekusi target perusahaan dengan kondisi beban kerja yang tinggi. Dalam kondisi seperti ini pengembangan terhadap individu sangatlah penting karena semakin baik kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh individu maka semakin efisien dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pemimpin dengan gaya *servant leadership* sangat mendorong anggotanya untuk dapat meningkatkan pengembangan dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Dubrin (2019:268) yang mendefinisikan *Servant Leadership* sebagai model kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan dari satu kesatuan dalam struktur hirarkis yang saling bekerja sama untuk menolong mereka dalam mencapai

tujuannya, bukan hanya tujuan dari seorang pemimpin itu sendiri. *Servant Leader* selalu fokus dalam mengembangkan orang lain dan juga selalu memberikan kesempatan untuk memperoleh ketrampilan baru hingga dapat diposisikan sebagai calon pemimpin selanjutnya.

Dalam melaksanakan evaluasi terhadap pemimpin, pada PT PLN (Persero) UIP Sulawesi menggunakan metode survey yaitu *Leadership Quality Feedback (Liquid)* yang dilakukan secara rutin kepada seluruh pegawai. Survey *Liquid* diberikan dengan tujuan untuk melakukan evaluasi terhadap kepemimpinan yang berjalan dalam suatu organisasi. Sesuai dengan pelaksanaan *Liquid* di UIP Sulawesi, terdapat beberapa kekurangan dari pemimpin yang dapat diketahui pada grafik sebagai berikut :



Gambar 1. 5

Grafik Kekurangan Atasan pada hasil Survey Liquid Tahun 2022

Sumber : PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Gambar diatas menjelaskan bahwa saat ini perilaku kepemimpinan yang perlu dilakukan perbaikan oleh para struktural di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi adalah bagaimana para *leader* cepat menyesuaikan diri, membangun lingkungan kerja yang kondusif, menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, membantu orang lain belajar, dan terus – menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan

teknologi. Beberapa kelemahan pemimpin dari hasil survey *Liquid* tersebut masih perlu dilakukan evaluasi jika dianalisa dengan dimensi *servant leadership*. Hughes et al., (2012:177) menjelaskan bahwa beberapa dimensi dari *servant leadership* menurut Spears antara lain *conceptualization* dimana pemimpin ini memiliki kemampuan *visioner* berupa konseptual untuk mengintegrasikan antara realitas saat ini dengan kemungkinan – kemungkinan yang akan terjadi dimasa depan. Ini menandakan bahwa pemimpin harus bersikap adaptif untuk melihat perubahan yang terjadi dalam situasi organisasi baik saat ini maupun potensi peristiwa yang akan datang. Selain adaptif, *servant leadership* juga dicirikan dengan dimensi *building community* yang menjelaskan bahwa kepemimpinan ini mengutamakan untuk membangun komunitas atau kelompok yang suportif dimana pemimpin mampu membangun suasana komunitas yang memiliki rasa kebersamaan diantara para pengikutnya. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ini sangat mengupayakan untuk dapat menciptakan lingkungan yang kondusif.

Dimensi selanjutnya adalah *emphaty* yang menjelaskan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki sikap empati dengan kesadaran untuk dapat selalu menempatkan dirinya terhadap individu lain. Sikap empati tersebut menunjukkan bahwa pemimpin selalu dapat menghargai orang lain dengan kesadaran penuh. Dimensi selanjutnya adalah *commit to others' growth* yang digambarkan dengan komitmen pemimpin yang berupaya untuk dapat menjadikan anggotanya berkembang menjadi lebih bertanggung jawab, peduli dan kompeten.

Mengenai kepekaan terhadap masa depan, *servant leadership* dicirikan dengan pemimpin yang memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan tinjauan ke masa depan (*foresight*). Pemimpin memiliki intuisi yang baik mengenai pandangan masa lalu dengan masa depan yang dapat terkoneksi dimana hal ini dapat menjadi kemampuan tersendiri dari pemimpin dalam melakukan perbaikan berkelanjutan seiring dengan perubahan yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin selalu melakukan evaluasi berupa perbaikan – perbaikan untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi yang dewasa ini menjadi hal yang cepat berubah.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi yaitu dengan adanya grafik kinerja pegawai yang menurun dengan angka sebesar 14%, hasil *Employee Engagement Survey* yang menurun dengan angka sebesar 6,37%, kurangnya formasi tenaga kerja yang menyebabkan adanya gap jam kerja pegawai dengan hasil Analisa Beban Kerja yang terdapat gap sebesar 10,13%, serta adanya beberapa kekurangan pada penilaian survey kepemimpinan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi maka penulis tertarik untuk menulis dan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai dampak kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kontribusi pegawai dengan judul penelitian sebagai berikut ***“Pengaruh Servant Leadership dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi)”***.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi yaitu dengan adanya grafik kinerja pegawai yang menurun dengan angka sebesar 14%, hasil *Employee Engagement Survey* yang menurun dengan angka sebesar 6,37%, kurangnya formasi tenaga kerja yang menyebabkan adanya gap jam kerja pegawai dengan hasil Analisa Beban Kerja yang terdapat gap sebesar 10,13%, serta adanya beberapa kekurangan pada penilaian survey kepemimpinan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi, maka dirumuskan pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Servant Leadership* PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
2. Bagaimana tingkat Beban Kerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
3. Bagaimana *Employee Engagement* PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
4. Bagaimana Kinerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
5. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
6. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
7. Bagaimana pengaruh Beban Kerja terhadap *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
8. Bagaimana pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
9. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
10. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan variabel intervening *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui *Servant Leadership* yang diterapkan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
2. Untuk mengetahui Beban Kerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
3. Untuk mengetahui kondisi *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
4. Untuk mengetahui tren perubahan Kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
5. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
6. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
7. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
8. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
9. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi;
10. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan variabel intervening *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Penulis

Sebagai bahan masukan dan wawasan mengenai analisis *servant leadership* dan beban kerja terhadap kinerja melalui mediasi dengan *employee engagement* di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi dan juga sebagai sarana penerapan ilmu pengetahuan yang selama ini diperoleh penulis selama perkuliahan.

b. Bagi Perusahaan

Untuk bahan pertimbangan dan evaluasi agar perusahaan lebih memperhatikan *servant leadership* dan *beban kerja* yang akan berdampak terhadap kinerja melalui mediasi *employee engagement* sehingga perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya menjadi lebih efektif dan efisien.

c. Bagi Pembaca

Agar dapat menambah ilmu dan referensi yang diharapkan dapat membantu para pembaca dibidang sumber daya manusia, khususnya tentang Pengaruh *Servant Leadership* dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi).

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini yang berjudul “**Pengaruh *Servant Leadership* dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi)**” terdiri dari lima bab. Sistematika penyajian penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian tentang Gambaran Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Identifikasi Masalah, Tujuan Penelitian, Waktu dan Periode Penelitian, dan Sistematika Penelitian.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan Landasan Teori, Penelitian Terdahulu, Hipotesis Penelitian, dan Ruang Lingkup Penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai Jenis Penelitian, Operasional Variabel dan Skala Pengukuran, Populasi dan Sampel, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil dan pembahasan mencakup Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, disertai dengan interpretasi hasil secara rinci.

e. BAB V PENUTUP

Bagian penutup mencakup Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran. Bab ini juga berisi penarikan kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang.