

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi, peningkatan kinerja karyawan menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi di seluruh dunia. Gaya kepemimpinan yang tepat, manajemen beban kerja yang efisien, serta pengembangan karir yang berkelanjutan adalah faktor-faktor yang signifikan dalam menjaga produktivitas dan daya saing organisasi. Kepemimpinan transformasional, dengan fokus pada inspirasi dan pemberdayaan, telah terbukti menjadi salah satu pendekatan yang paling efektif dalam menciptakan perubahan positif dan meningkatkan kinerja organisasi secara global.

Manajemen SDM memainkan peran yang sangat penting dalam keberhasilan bisnis. Ini karena sumber daya manusia adalah sumber kemampuan untuk berperan dalam regulasi dan manajemen semua sumber daya bisnis. Karena setiap karyawan mempunyai peranan yang sangat penting, maka setiap perusahaan harus terus meningkatkan produktivitas karyawannya. Setiap organisasi merencanakan, mengatur, menerapkan, dan mengelola berbagai strategi lintas fungsi yang bertujuan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan. Perusahaan dapat menggunakan berbagai variabel penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki kaitan yang kuat dengan pengukuran kinerja. Proses pengukuran kinerja penting untuk memahami sejauh mana keberadaan, peran, dan kontribusi SDM dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab mereka, demi mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan standar moral dan etika yang berlaku. Nawawi, (2013)

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja karyawan dalam perusahaan yang sesuai dengan perannya, pengalaman kerja, serta ketepatan waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tercermin dari beberapa parameter seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, tingkat keandalan dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Krisnawati & Bagia, (2021). Kinerja menunjukkan apakah seorang individu atau organisasi berhasil atau tidak berhasil dalam menyelesaikan tugas-tugas aktual yang ditugaskan kepadanya. Perbedaan individu dan berbagai keadaan adalah penyebab variasi dalam cara kerja setiap orang dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal semuanya berdampak pada seberapa baik suatu fungsi dijalankan. Hamizar, (2020).

Kinerja itu sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional. Menurut Supardi & Aulia Anshari, (2022) menyatakan bahwa Pemimpin transformasional dianggap karismatik dan memiliki kemampuan untuk menginspirasi serta memotivasi karyawan melalui visi masa depan yang jelas. Ciri utama dari kepemimpinan transformasional adalah fokus pada pengembangan individu, yang meliputi pemberian perhatian kepada setiap karyawan, mempercayai kemampuan mereka, serta berperan sebagai mentor atau pelatih.

Penelitian yang dilakukan Efendi & Pratama, (2020) mengungkapkan Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Schenker Petrolog Utama Jakarta. Penerapan gaya ini dapat meningkatkan performa secara keseluruhan. Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan, yang berdampak pada peningkatan semangat kerja. Hal ini mendorong karyawan untuk berkontribusi optimal demi tujuan perusahaan. Pada akhirnya, pemimpin ini membangun ikatan emosional dan komitmen karyawan untuk mendukung kesuksesan perusahaan.

Kemudian hasil penelitian menurut Sugiono & Rachmawati, (2019) menyatakan Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Semen Padang, Jakarta Selatan. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memberi kebebasan, tetapi juga mendorong karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka. Dengan memberikan ruang untuk kreativitas dan inovasi, pemimpin transformasional menciptakan budaya kerja yang

dinamis dan energik. Hal ini memotivasi karyawan untuk menemukan metode baru yang lebih efektif, meningkatkan produktivitas, dan menghasilkan ide-ide segar yang mendukung perkembangan perusahaan. Dukungan pemimpin membuat karyawan merasa dihargai, sehingga terdorong untuk berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Mutiara, (2021) menyatakan beban kerja merujuk pada jumlah aktivitas yang dilakukan saat menyelesaikan suatu pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Semakin banyak aktivitas yang dilakukan, semakin tinggi beban kerja yang harus dihadapi, dan demikian pula sebaliknya. Beban kerja merupakan sesuatu yang sangat erat kaitannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian terhadap sejumlah tuntutan tugas atau aktivitas yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus dia selesaikan dalam waktu tertentu, baik itu telah dilakukan maupun tidak. Hermawan, (2022).

Berdasarkan hasil penelitian Noverina et al., (2020) menyatakan Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Kecamatan se-Kabupaten Bondowoso, karena penyesuaian yang tepat mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Beban kerja yang terdefinisi dengan jelas memungkinkan pegawai merencanakan serta menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi masing-masing. Ketika pembagian beban kerja disesuaikan dengan kemampuan individu, pegawai dapat bekerja dengan lebih terfokus dan termotivasi, tanpa merasa kewalahan. Pengaturan ini membantu pegawai mencapai target yang telah ditetapkan dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Pada akhirnya, pengelolaan beban kerja yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keseluruhan perusahaan.

Kemudian hasil penelitian Putra et al., (2023) mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Uphus Khamang Indonesia, yang berarti semakin sesuai beban kerja dengan kemampuan dan standar pekerjaan, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Beban kerja yang seimbang kemampuan mendorong bekerja optimal tanpa merasa terbebani, mengalami kelelahan berlebih, meningkatkan produktivitas, efisiensi dan

tepat waktu. Dengan demikian, target perusahaan lebih mudah tercapai, dan karyawan pun merasa lebih puas dan termotivasi.

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan hal yang tidak boleh dilupakan dalam manajemen sumber daya manusia. Program perencanaan dan pengembangan karir dirancang untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan penting. Pengembangan karir, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan karir yang efektif. Kesuksesan karir mempunyai arti lain Untuk setiap karyawan. Seku & Andriyani, (2023) berpendapat bahwa pengembangan karier melibatkan serangkaian kegiatan yang saling terkait dan berkesinambungan, yang memberikan arti bagi kehidupan kerja seseorang. Dengan pengembangan karier yang baik, karyawan didukung untuk meningkatkan produktivitas dan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Afridhamita & Efendi, (2020) menyatakan Pengembangan karier memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indo Dharma Transport, karena meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi mereka. Program ini meliputi pendidikan dan pelatihan, peluang promosi, serta rotasi penugasan. Pendidikan dan pelatihan membantu karyawan mengasah keterampilan teknis dan soft skills yang relevan. Peluang promosi mendorong karyawan untuk berprestasi demi jenjang karier yang lebih tinggi. Rotasi penugasan memperluas pemahaman karyawan tentang berbagai fungsi perusahaan, meningkatkan perspektif dan adaptasi. Proses ini membuat karyawan lebih percaya diri dan produktif, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Kemudian hasil penelitian menurut Yusup, Amelia Yuniar; Saragih, (2020) menyatakan Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. POS INDONESIA (PERSERO) Bandung, hal ini menunjukkan pengaruh besar program-program pengembangan terhadap individu dan tim. Karyawan merasa bahwa aspek-aspek penting, seperti pencapaian kerja dan dukungan dari mentor serta atasan, telah diterapkan dengan baik. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, mendorong

karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan bimbingan membuat karyawan merasa lebih terarah dalam perjalanan karier mereka. Dengan demikian, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal dan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Penerapan pengembangan karier yang efektif juga meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas karyawan, membentuk tim yang lebih solid dan berdedikasi.

PT PLN Persero adalah badan usaha yang bergerak dalam bidang di Indonesia, serta menjadi satu-satunya Perusahaan yang menyediakan Listrik terbesar di Indonesia. Sejak berdirinya PLN (Persero), terdapat beberapa penghargaan dan capaian perusahaan yang berhasil diarah, salah satunya adalah Indonesia Corporate Public Relations Excellence Award 2017. Tak hanya itu, penghargaan terbaru The Asia HRD Award 2022 juga diperoleh karena proses bisnis yang dilakukan, mampu mengakomodir kompetensi para pegawai.

PT PLN (Persero) adalah BUMN kelistrikan yang terus berkomitmen dan berinovasi menjalankan misi besar menerangi dan menggerakkan negeri. Memiliki visi menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara, PLN bergerak menjadi pilihan nomor 1 pelanggan untuk Solusi Energi. PLN mengusung agenda Transformasi dengan aspirasi Green, Lean, Innovative, dan Customer Focused demi menghadirkan listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik.

Kinerja karyawan di PT. PLN Pusat Sertifikasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan dalam menjalankan tugasnya sebagai lembaga sertifikasi ketenagalistrikan. Kinerja yang baik memastikan bahwa proses sertifikasi dijalankan secara ketat, independen, dan sesuai dengan Standar Nasional Indonesia (SNI), yang mencakup aspek keselamatan, keandalan, dan ramah lingkungan. Dengan demikian, karyawan yang kompeten dan berdedikasi mendukung terciptanya instalasi listrik yang aman bagi masyarakat dan industri, serta membantu PLN Jasa Sertifikasi dalam memenuhi regulasi dan menjadi rujukan utama di sektor ketenagalistrikan Indonesia. Hal ini dibuktikan oleh data penilaian kinerja pegawai selama tiga tahun terakhir yang menunjukkan bahwa

tujuan yang telah ditetapkan tidak memenuhi target. Berikut data output penilaian kinerja karyawan tahun 2021-2023 PT. PLN (Persero) Pusat Sertifikasi.

**Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi Tahun 2021-2023**

No.	Indikator Penilaian	Target	Realisasi		
			2021	2022	2023
1.	Tanggung Jawab	100%	90%	78%	80%
2.	Kepemimpinan	100%	90%	80%	75%
3.	Kualitas Hasil Kerja	100%	90%	95%	90%
4.	Disiplin Kerja	100%	85%	70%	90%
5.	Produktivitas Kerja	100%	90%	75%	90%
	<b>Total</b>	100%	89%	79,6%	85%

Sumber: PT. PLN (Persero) Pusat Sertifikasi 2021-2023

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat adanya fluktuasi terhadap kinerja pegawai, dalam kategori “optimal” mencapai 89% pada tahun 2021, kemudian mengalami penurunan menjadi 79,6% pada tahun 2022, tetapi kembali meningkat menjadi 85% pada tahun 2023. Perusahaan telah menetapkan target kinerja karyawan sebesar 100%, dan implementasi kinerja karyawan belum mencapai 100%. Hal ini menunjukkan bahwa ada tantangan yang masih harus diatasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan kompetensi karyawan, yang merupakan faktor kunci dalam mencapai target maksimal. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa meskipun perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja, masih ada aspek-aspek tertentu yang menghambat pencapaian kinerja yang diinginkan, seperti kebutuhan akan pengelolaan beban kerja yang lebih baik dan strategi pengembangan kompetensi yang lebih efektif.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian di PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi dengan penelitian yang

berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Pusat Sertifikasi**”

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumusan masalah peneliti sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi?
3. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi?

**C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

**1. Tujuan Penelitian**

Dengan mempertimbangkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di sebutkan, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (persero) Pusat Sertifikasi.

**2. Kegunaan Penelitian**

Setiap kegiatan yang dilakukan hendaknya memiliki manfaat bagi pihak yang membutuhkan seperti perusahaan, akademisi dan penulis . Adapun kegiatan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk menyusun kebijakan atau program yang lebih efektif dalam mendukung

kinerja karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan transformasional, manajemen beban kerja, dan strategi pengembangan karir.

b. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya, serta memperkaya literatur akademik khususnya manajemen sumber daya manusia, terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk memperluas, memperdalam pengetahuan dan pemahaman, terutama tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja dan pengembangan karir yang mempengaruhi kinerja karyawan.

