

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat membantu kelangsungan suatu organisasi. Begitu pun dalam suatu perusahaan maupun instansi pemerintah, sumber daya manusia juga memiliki peranan penting dan berpengaruh bagi keberhasilan perusahaan. Suatu perusahaan maupun instansi pemerintah dalam melaksanakan kegiatannya akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang utama yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktifitas didalam perusahaan maupun instansi pemerintah dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi sarana ataupun prasarana yang dimiliki melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia.

Dan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan melalui aktifitas perusahaan dan fungsi operasionalnya. Bagaimanapun kemajuan teknologi pada saat ini, faktor manusia tetap memiliki peran yang sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu faktor kelancaran dalam tujuan perusahaan yaitu dengan mengidentifikasi berbagai macam kegiatan, dan mengukur setiap kinerja dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, sehingga akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia didalam perusahaan. Perusahaan yang ingin mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya harus memperhatikan lagi mengenai kinerja para karyawannya, dimulai dari pemberian tugas yang sesuai dengan kapasitas

yang dimiliki karyawan tersebut, supaya nantinya dapat meningkatkan kualitas dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan.

PT. PLN (Persero) adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia yang bertugas menyediakan serta mengatur pasokan listrik. Perusahaan ini pun merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah yang melayani jasa kelistrikan, oleh sebab itu mempunyai hak monopoli terhadap penjualan listrik di Indonesia yang mengacu berdasarkan Undang-undang 30 Tahun 2009 Tentang ketenagalistrikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 133) yang selanjutnya disebut dengan Undang-undang ketenagalistrikan. Dengan adanya hak monopoli tersebut, maka PT. PLN (Persero) memiliki jumlah konsumen yang sangat banyak yang terdiri atas perumahan, bisnis usaha, perkantoran, serta industri-industri. Setiap tahunnya kebutuhan akan listrik di Indonesia terus meningkat, sebagai akibat dari peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat diiringi juga oleh perkembangan industri di Indonesia.

Sementara PT. PLN (Persero) memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan listrik tersebut. PT. PLN (Persero) terus-menerus tetap melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan listrik secara bertahap keseluruhan pelosok negeri. Beberapa usaha telah dilakukan seperti memanfaatkan berbagai energi alternatif untuk dapat menghasilkan pasokan listrik yang cukup. Sekarang ini setiap perusahaan dituntut agar selalu meningkatkan produktivitas pelayanan dan kinerja untuk itu PT. PLN (Persero) terus berupaya untuk meningkatkan produktivitas pelayanannya dalam penyediaan listrik.

PT.PLN (Persero) sebagai perusahaan yang berada dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis di era globalisasi, dituntut untuk menunjukkan kinerja karyawan yang handal dalam memenuhi tuntutan stakeholder. Bidang Kelistrikan yang dimiliki oleh PLN adalah Bidang Transmisi, Pembangkit, dan Distribusi. . PT PLN Persero distribusi Jawa Barat dan Banten cukup panjang. Awal kelistrikan di bumi parahyangan sunda sudah ada semenjak pemerintahan kolonial Belanda masih bercokol di tanah sunda. Bidang Distribusi kelistrikan salah satunya adalah PT PLN (Persero) UID (Unit Induk Distribusi) Jawa Barat yang memiliki cakupan wilayah terluas dan jumlah pelanggan terbesar di Seluruh Indonesia yaitu berjumlah 16 Juta Pelanggan. Oleh karena itu Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal di dalam PT. PLN (Persero) UID Jabar ini dapat berkontribusi secara efektif. PT. PLN (Persero) secara keseluruhan Untuk memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan kelistrikan yang dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan, maka keluarlah keputusan direksi PT PLN Persero No.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Febuari 2001 yang menjadi landasan hukum perubahan nama PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat menjadi PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat dan Banten, terdapat beberapa unit-unit pelaksanaan pelayanan pelanggan (UP3), yaitu salah satunya adalah PLN Persero UP3 Banten Utara yang dijadikan sebagai tempat penelitian ini. PT PLN Persero sebagai satu-satunya perusahaan penyedia listrik di negara ini dituntut untuk dapat memberikan performa yang optimal guna mendukung pembangunan negara dalam hal penyediaan tenaga listrik. Wujud nyata peningkatan kinerja dilakukan dengan merencanakan PT PLN (Persero) menuju *World Class Services* (WCS). Berbagai program dilakukan PLN untuk mencapai WCS. Sesuai SK No.

119.K/010/DIR/2004 tanggal 24 Juni 2004, PT PLN (Persero) memiliki Sembilan program untuk mewujudkan pelayanan kelas dunia. Program tersebut antara lain: peningkatan pelayanan, mutu dan keandalan, kompetensi sumber daya manusia, efisiensi, kinerja keuangan, implementasi teknologi informasi, pemasaran, internalisasi budaya perusahaan, serta implementasi *Good Corporate Governance* (GCG).

Sebagai Kantor Pelayanan PT PLN (Persero) UP3 Distribusi Banten Utara, yang bertanggung jawab atas distribution control centre (DCC) atau Unit Pengatur Distribusi salah satu hal yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) UP3 Distribusi Banten Utara adalah perbaikan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan tentu saja sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Unit pengatur distribusi berganti nama menjadi Area Pengatur Distribusi (APD) dengan tugas dan fungsinya tetap yaitu salah satu unit dari PT PLN (Persero) UP3 Distribusi Banten Utara yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pengoprasian, pengaturan dan pengendalian system distribusi tenaga listrik (dispatching) di wilayah Banten Utara dan sekitarnya. Sejak tahun 2001 APD Banten Utara diserahi tugas mengelola dan memelihara aset instalasi 20 kV GI yang ada di wilayah Banten Utara. APD Banten Utara juga bertindak sebagai *coordinator system* operasional bagi PLN APJ/UJ (unit jaringan) di wilayah distribusi Banten Utara. Untuk PLN UP3 Banten Utara sendiri membawahi distribusi pelayanan cukup banyak di Provinsi Banten. Dibandingkan unit pelayanan yang lainnya di Provinsi Banten PLN UP3 Banten Utara terbilang yang melakukan distribusi paling banyak, dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Distribusi PLN Persero UID Banten

| PLN UP3 Banten Utara | PLN UP3 Banten Selatan | PLN UID Banten |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| PLN ULP Cilegon | PLN ULP Rangkas Bitung | PLN UP3 Cikupa |
| PLN ULP Serang | PLN ULP Pandeglang | PLN UP3 Cikokol |
| PLN ULP Anyer | PLN ULP Malimping | PLN UP3 Teluk Naga |
| PLN ULP Cikande | PLN ULP Labuan | PLN UP3 Serpong |
| PLN ULP Prima Krakatau | - | - |

Sumber : PLN Persero UP3 Banten Utara

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa PLN UP3 Banten Utara memiliki cakupan yang luas dan membawahi PLN ULP di wilayah tersebut, dibandingkan dengan PLN UP3 Banten selatan. Sedangkan PLN UPT3 wilayah lain di bawah PLN UID Banten sendiri cenderung tidak membawahi wilayah lainnya.

Kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi karyawan dalam mengerjakan sebuah pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan karyawan yang menyenangkan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi dalam bekerja pasti akan berupaya semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaannya dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Artinya kepuasan kerja berdampak pada organisasi di masa yang akan datang.

Kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan akan berbeda-beda karena kepuasan menunjukkan perasaan senang dalam menjalankan pekerjaan. Ketidakpuasan menjadi penyebab utama pada munculnya masalah-masalah dalam suatu perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga akan mempengaruhi hasil kerja atau kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan meningkatkan hasil kerja.

Berdasarkan survey awal yang telah dilakukan dengan metode wawancara kepada 30 orang karyawan di PT. PLN Persero UP3 Banten Utara, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa merasa kurang puas terhadap pekerjaannya. Karyawan merasa gaji yang diterima tidak sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan. Karyawan juga merasa pekerjaan yang mereka lakukan cenderung monoton sehingga mereka merasa bosan saat bekerja. Selain itu, peluang untuk promosi jabatan sangat sulit karena diutamakan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dari pada melihat masa kerja karyawan karena sebagian besar karyawan di PT. PLN Persero UP3 Banten Utara hanya berjenjang pendidikan SMK.

Pimpinan dinilai kurang melakukan kegiatan supervisi. pimpinan dianggap jarang memberikan bantuan terhadap pekerja yang mengalami kesulitan saat bekerja sehingga karyawan merasa tidak mendapatkan pengakuan. Hubungan antar karyawan kurang baik dimana para karyawan lebih mementingkan urusan individu sehingga para karyawan kesulitan membangun komunikasi yang baik saat

bekerja dalam tim. Berikut tingkat persentase faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja pada 30 karyawan PT. PLN Persero UP3 Banten Utara.

Tabel 1.2
Pra-Survey Kepuasan Kerja PT PLN Persero UP3 Banten Utara

| No | Dimensi | Frekuensi | | | | | Jumlah Skor | Mean |
|-----------------------|-----------------------|------------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|------|
| | | STS (1) | TS (2) | KS (3) | S (4) | SS (5) | | |
| 1 | Gaji | 2 | 2 | 15 | 8 | 3 | 98 | 3,26 |
| 2 | Pekerja itu sendiri | 2 | 8 | 10 | 6 | 4 | 92 | 3,06 |
| 3 | <i>Work Condition</i> | 2 | 11 | 11 | 5 | 1 | 82 | 2,73 |
| 4 | Supervisi | 1 | 7 | 15 | 5 | 2 | 90 | 3,00 |
| 5 | Rekan kerja | 3 | 13 | 9 | 3 | 2 | 78 | 2,60 |
| Total nilai rata-rata | | | | | | | | 2,93 |

Sumber : Hasil Olah Data Kuisisioner Pra-Survey 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 nilai rata-rata hasil jawaban responden mengenai kepuasan kerja sebesar 2,93. Apabila dilihat dari jumlah rata-rata yaitu 2,93 berada posisi kurang baik pada garis kontinum. Terdapat indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu *work condition* dan rekan kerja. Pada tingkat promosi masih banyak karyawan yang mengeluh kurangnya jenjang karir dan pada hubungan rekan kerja, karyawan terkadang saling membeda-bedakan sesama karyawan.

Selain itu, adapun faktor lain yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan pada PT PLN UP3 Banten Utara seperti rendahnya motivasi kerja dan juga sikap pemimpin atau karyawan yang saling membeda-bedakan, sehingga dikhawatirkan akan mengganggu kepuasan kerja karyawan.

Adanya keterlambatan pencairan kompensasi berupa upah dan gaji karyawan dapat menjadi beban bagi para karyawan karena para karyawan sangat membutuhkan kompensasi tersebut untuk memenuhi segala kebutuhannya. Oleh karena itu, jika terjadi keterlambatan pemberian kompensasi kepada karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja baik yang berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:133) menyatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerja, beban kerja, *employee engagement* dan layak, faktor motivasi yang terbentuk dari sikap dalam efikasi diri, manajemen talen, manajemen pengetahuan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja, peneliti melakukan pra-survey kepada 30 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Table 1.3
Hasil Pra-Survey Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja di PT PLN Persero UP3 Banten Utara

| Variable | Dimensi | Frekuensi | | | | | Jumlah Skor | Mean |
|---|---|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-------------|-------------|
| | | STS | TS | KS | S | SS | | |
| Pekerja | Variasi Pekerja | 0 | 0 | 4 | 17 | 9 | 125 | 4,16 |
| | Identitas Tugas | 0 | 0 | 8 | 10 | 12 | 124 | 4,13 |
| | Signifikansi Tugas | 3 | 3 | 9 | 12 | 3 | 99 | 3,30 |
| | Umpan Balik | 3 | 3 | 8 | 10 | 6 | 103 | 3,43 |
| Skor Rata-rata Pekerja | | | | | | | | 3,78 |
| Beban kerja | Beban kerja harian saya sesuai dengan standar Kerja | 2 | 2 | 3 | 6 | 7 | 74 | 3,7 |
| | Saya masih menyelesaikan pekerjaan ketika jam Istirahat | 0 | 0 | 6 | 6 | 8 | 82 | 4,1 |
| | Saya dapat menikmati pekerjaan yang saya Lakukan | 0 | 2 | 4 | 9 | 5 | 77 | 3,8 |
| Skor Rata-rata Beban Kerja | | | | | | | | 3,8 |
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Vigor</i> | 0 | 4 | 12 | 12 | 2 | 102 | 3,4 |
| | <i>Dedication</i> | 0 | 5 | 15 | 8 | 2 | 97 | 3,23 |
| | <i>Absorbtion</i> | 0 | 6 | 15 | 8 | 1 | 94 | 3,13 |
| Skor Rata-rata <i>Employee Engagement</i> | | | | | | | | 3,25 |
| Efikasi Diri | Tidak pernah mengalami | 3 | 1 | 5 | 6 | 5 | 69 | 3,4 |

| Variable | Dimensi | Frekuensi | | | | | Jumlah Skor | Mean |
|--------------------------------------|---|-----------|----|----|----|----|-------------|------|
| | | STS | TS | KS | S | SS | | |
| | masalah ketika bekerja | | | | | | | |
| | Mendapatkan penghargaan ketika kinerja saya bagus | 0 | 0 | 0 | 12 | 8 | 88 | 4,4 |
| | bersemangat dalam bekerja meskipun tanpa pengawasan dari atasan | 1 | 2 | 2 | 9 | 6 | 77 | 3,8 |
| Skor Rata-rata Efikasi Diri | | | | | | | | 3,9 |
| Manajemen talent | Mengidentifikasi orang-orang berbakat | 2 | 2 | 1 | 9 | 6 | 75 | 3,7 |
| | Mengembangkan potensi bakat karyawan lebih cepat. | 1 | 2 | 1 | 8 | 8 | 72 | 3,6 |
| | Memberikan perubahan pada karyawan | 1 | 2 | 2 | 8 | 7 | 70 | 3,5 |
| Skor Rata-rata Manajemen Talent | | | | | | | | 3,6 |
| Manajemen Pengetahuan | Memanfaatkan keahlian | 1 | 0 | 4 | 11 | 4 | 77 | 3,8 |
| | Mendukung alur kerja | 1 | 1 | 2 | 7 | 9 | 82 | 4,1 |
| | Manajemen dokumen | 0 | 0 | 0 | 9 | 11 | 91 | 4,5 |
| Skor Rata-rata Manajemen Pengetahuan | | | | | | | | 4,1 |
| Motivasi Kerja | Kebutuhan Berprestasi | 8 | 4 | 6 | 5 | 9 | 74 | 2.46 |
| | Kebutuhan berafiliasi | 1 | 9 | 5 | 9 | 6 | 80 | 2.66 |
| | Kebutuhan berkuasa | 2 | 4 | 10 | 12 | 2 | 82 | 2.73 |
| Skor Rata-rata Motivasi Kerja | | | | | | | | 2,61 |

Sumber : Hasil olah data pra-survey 2022

Berdasarkan dari data hasil pra survey tersebut mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah variabel *employee engagement* dan motivasi kerja yang dilihat dari rata-rata setiap variabel yang terendah yaitu 3,25 untuk *employee engagement*, selanjutnya 2,61 untuk motivasi kerja.

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, maka perlu adanya keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) yang kuat antara perusahaan dan karyawan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah fokus pada pengembangan *employee engagement*. Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2018 p. 171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktifitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson dkk. 2018:113 yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. (Ramadhan & Sembiring, Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 14 – no.1 April 2019).

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah *employee engagement* dan motivasi kerja. *Employee Engagement* berhubungan dengan outcome kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang memiliki rasa keterkaitan yang tinggi akan membuat karyawannya betah untuk bekerja ditempat tersebut, selain itu, produktivitas, keuntungan, pertumbuhan dan kepuasan pelanggannya juga akan meningkat, sebaliknya jika perasaan itu tidak dimiliki oleh para karyawan juga tidak akan bekerja dengan efisien, memiliki komitmen yang rendah, produktifitas yang buruk yang kesemuanya berimbas pada rendahnya

kepuasan konsumen, margin operasional serta margin keuntungan bersih. Angka *Employee Engagement* di Indonesia merupakan yang tertinggi diantara negara_negara Asia Pasifik lainnya. Tujuh puluh lima persen (75%) karyawan mengatakan hal-hal yang positif mengenai organisasi mereka dan ingin bekerja lebih keras dalam perusahaan. Hasil penelitian dan survei yang ditemukan bahwa tingkat *Employee Engagement* di perusahaan Indonesia terlihat lebih besar pada level not engaged.

Sedangkan Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu mempunyai semangat dan tanggung yang tinggi pula dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya. Sebaliknya karyawan yang tidak mempunyai motivasi tinggi dalam melakukan pekerjaannya, akan sulit untuk bekerja dengan baik dan cenderung tidak bertanggung jawab, sekalipun karyawan tersebut memiliki kemampuan operasional yang baik pula. Motivasi kerja merupakan pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Manajemen perusahaan yang dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka akan mendapatkan kepuasan kerja karyawan yang baik. Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan karyawan karena tanpa adanya motivasi kerja dari para karyawan maka pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar. Salah satu contoh perusahaan yang memperhatikan aspek kepuasan pegawai adalah PT. PLN (Persero) dan unit-unit pelayanannya. Sekalipun perusahaan ini memonopoli penyediaan listrik bagi seluruh pelanggan di Indonesia, perusahaan ini tetap memprioritaskan aspek

kepuasan kerja sebagai salah satu komponen perusahaan yang dapat menunjang pencapaian performan kerja yang baik.

Bentuk perhatian terhadap kepuasan kerja pegawai juga dijalankan oleh PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara ditunjukkan dengan adanya pengukuran terhadap kepuasan dalam bentuk *Employee Engagement* survey (EES) yang diberlakukan diseluruh unit PLN. Hasil *Employee Engagement* Survey (EES) tahun 2021 pada PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Nilai Survey EES PT PLN UP3 Banten Utara

| Dimensi | Kualitas | Persentase | |
|----------------------------------|-------------|------------|------|
| | | Kurang | Baik |
| <i>Burnout</i> | baik | 18% | 82% |
| <i>Organizational Identity</i> | kurang baik | 72% | 28% |
| <i>Innovative Work Behavior</i> | kurang baik | 65% | 45% |
| <i>Job Control</i> | kurang baik | 75% | 35% |
| <i>Job Demand</i> | baik | 20% | 80% |
| <i>Job Performance</i> | baik | 28% | 72% |
| <i>Job Satisfaction</i> | baik | 27% | 73% |
| <i>Leadership Quality</i> | kurang baik | 55% | 45% |
| <i>Leader-Member Exchange</i> | baik | 26% | 74% |
| <i>Organizational Memory</i> | kurang baik | 70% | 30% |
| <i>Organizational Commitment</i> | baik | 22% | 78% |
| <i>Recruitment</i> | kurang baik | 58% | 42% |
| <i>Readiness to Innovate</i> | baik | 20% | 80% |
| <i>Social Support</i> | baik | 25% | 75% |
| <i>Work Engagement</i> | baik | 25% | 75% |
| <i>Extra-Role Performance</i> | baik | 24% | 76% |

Sumber : PT PLN UP3 Banten Utara 2021

Berdasarkan Tabel 1.4, dapat dilihat bahwa secara umum hal-hal yang sudah dapat dikatakan baik dalam kantor pusat PT PLN (Persero) Distribusi Banten Utara yaitu *burnout*, *job performance*, *organizational commitment*, *readiness to innovate*, *social support*, *work engagement* dan *extra-role performance*. Kemudian dimensi yang sudah baik adalah *job demand* atau tuntutan kerja, *job satisfaction*, *leadership quality*, *leadership member*

exchange, *organizational memory*, dan *recruitment*. Akan tetapi masih ada dimensi yang kurang baik, yaitu *organizational identity*, *innovate work behavior* dan *job control*. Disamping telah disajikan hasil EES PT. PLN Persero UP3 Banten Utara pada tahun 2021, disajikan juga hasil EES pada dua tahun terakhir untuk memberikan gambaran mengenai *trend* EES PT. PLN Persero UP3 Banten Utara. *Trend* tersebut disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.5
Trend Hasil EES 2019-2021

| Dimensi | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Burnout</i> | 81 | 73 | 79 |
| <i>Organizational Identity</i> | 45 | 45 | 51 |
| <i>Innovative Work Behavior</i> | 50 | 51 | 52 |
| <i>Job Control</i> | 62 | 62 | 61 |
| <i>Job Demand</i> | 70 | 72 | 72 |
| <i>Job Performance</i> | 73 | 72 | 71 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 72 | 74 | 78 |
| <i>Leadership Quality</i> | 62 | 62 | 60 |
| <i>Leader-Member Exchange</i> | 70 | 71 | 70 |
| <i>Organizational Memory</i> | 50 | 51 | 50 |
| <i>Organizational Commitment</i> | 70 | 78 | 78 |
| <i>Recruitment</i> | 52 | 52 | 54 |
| <i>Readiness to Innovate</i> | 58 | 57 | 57 |
| <i>Social Support</i> | 75 | 76 | 74 |
| <i>Work Engagement</i> | 77 | 76 | 73 |
| <i>Extra-Role Performance</i> | 75 | 73 | 74 |

Sumber : PT PLN UP3 Banten Utara, 2021

Hasil EES yang disajikan dalam bentuk trend dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 pada tabel 1.5 di atas, menjelaskan bahwa adanya penurunan dari 15 dimensi *Employee Engagement* pada PT PLN (Persero) distribusi Banten Utara. Terkait dengan kepuasan kerja, jika merujuk kepada tabel *trend Employee Engagement* diatas dapat dilihat bahwa dimensi *work engagement* secara berkala terus mengalami penurunan sejak tahun 2019. Dimensi lain yang signifikan dalam kepuasan kerja adalah kualitas kepemimpinan (*leadership quality*) yang mengalami penurunan. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh dimensi sosial yang terbentuk dalam lingkungan kerja, semakin baik dukungan sosial antar pekerja dalam sebuah lingkungan kerja akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut jika menilik kepada *trend* yang terjadi di PT. PLN Persero UP3 Banten Utara menunjukkan bahwa dimensi *social support* mengalami penurunan jika dibandingkan pada tahun 2020.

Harter, dkk. (2018) mengemukakan bahwa *Employee Engagement* dapat berdampak pada hasil bisnis. Ini disebabkan adanya kepuasan kerja dari karyawan yang bahagia sehingga dapat meningkatkan performanya yang akhirnya juga berdampak pada hasil bisnis. Robinson, dkk. (2018) juga menyatakan bahwa dampak *Employee Engagement* dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap bisnis dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan performa Hal ini juga sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Gallup. Organisasi Gallup menemukan bahwa engagement berhubungan dengan loyalitas pelanggan, pertumbuhan bisnis, dan keuntungan. Selain itu, Gallup juga menemukan bahwa *Employee Engagement* mempengaruhi performa yakni, rendahnya tingkat absensi, rendahnya *turnover*, rendahnya insiden keselamatan, meningkatnya produktivitas dan keuntungan. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2019:136) juga telah

membuktikan bahwa *Employee Engagement* dapat berdampak pada performa dalam bentuk pemasukan finansial setiap harinya.

Di samping rekrutmen, aspek anteseden terdiri dari kepemimpinan (*leader-member exchange, leadership quality*) dan karakteristik pekerjaan (*job demands, job control, dan social support*), sedangkan aspek konsekuensi adalah kinerja (*extra-role performance dan job performance*). *Work engagement* sebagai salah satu unsur kesejahteraan psikologis pegawai didampingi oleh *Job Satisfaction, Organizational Commitment* dan *Burnout*. Dimensi *job demands* dan *burnout* bermakna negatif, artinya makin besar nilainya makin berdampak negatif terhadap kesehatan dan kinerja pegawai, sedangkan dimensi lainnya bermakna positif, artinya makin besar nilainya makin berdampak positif terhadap kesehatan dan kinerja pegawai. Dimensi yang terkait dengan inovasi adalah *organization memory* atau memori organisasi, *organization identity* atau identitas organisasi, *readiness to innovate*, dan *innovative work behavior* atau perilaku inovatif di tempat kerja yang semuanya merupakan dimensi positif.

Dilihat dari dimensi yang memiliki kualitas kurang baik adalah *organizational identity, innovative work behavior* dan *job control*. Dimensi ini menunjukkan kelemahan di dimensi inovasi, seperti yang sudah dibahas di alenia sebelumnya, bahwa angka karyawan yang tidak memiliki rasa keterkaitan terhadap perusahaan semakin besar, sehingga mereka cenderung bersikap skeptis terhadap inisiatif atau bentuk komunikasi apapun yang dilakukan perusahaan, dan ini berpotensi untuk menular pada karyawan lainnya. (Dernovsek, 2019; Perrin, 2018; Ellis and Sorensen, 2019 dan Blessing White, 2018).

Melihat perusahaan PLN adalah perusahaan milik negara (BUMN) yang sangat besar dan berkembang dan dilatar belakangi pada suatu artikel Gallup (2018) yang menyatakan bahwa, dalam manajemen index perikatan karyawan, terdapat karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) pada pekerjaannya. Salah satu dampak dari banyaknya karyawan *not engaged* tersebut, hal ini yang menarik perhatian peneliti untuk menguji lebih jauh lagi dengan variabel-variabel terkait.

Dari *employee engagement* dapat tercipta kepuasan kerja karyawan. Dalam pandangan ini, antara kepuasan memiliki hubungan langsung dengan *engagement*, seperti yang dinyatakan oleh Harter dkk. (2018) yang mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan seorang karyawan serta kepuasan pada pekerjaan yang dilengkapi dengan antusiasme. Hubungan lebih langsung diajukan oleh Burke (2018:22) yang menyatakan bahwa pengukuran *Employee Engagement* diperoleh dari tingkat kepuasan karyawan dengan perusahaan, manajer, kelompok kerja, pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Erickson (2018:14) menyatakan suatu pandangan yang mendukung hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan *Employee Engagement*.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang yang dianggap mempengaruhi tingkat *employee engagement*, peneliti melakukan pra-survey kepada 30 karyawan sebagai responden, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.6 :

Tabel 1.6
Kuisisioner Pra- Survey Employee Engagement PT PLN Persero UP3 Banten Utara

| No | Dimensi | Frekuensi | | | | | Jumlah karyawan | Jumlah Skor | Mean |
|------------------------------|-------------------|-----------|--------|--------|-------|--------|-----------------|-------------|-------------|
| | | STS (1) | TS (2) | KS (3) | S (4) | SS (5) | | | |
| 1 | <i>Vigor</i> | 0 | 4 | 12 | 12 | 2 | 30 | 102 | 3,4 |
| 2 | <i>Dedication</i> | 0 | 5 | 15 | 8 | 2 | 30 | 97 | 3,23 |
| 3 | <i>Absorbtion</i> | 0 | 6 | 15 | 8 | 1 | 30 | 94 | 3.13 |
| Total nilai rata-rata | | | | | | | | | 3,25 |

Sumber : Data pra-survey diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 1.6 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pra survei Employee Engagement dengan dimensi Absorbtion memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,13 dari rata-rata keseluruhan 3,25. Dari hasil pra-kuisisioner tersebut terdapat permasalahan mengenai absorbtion yaitu kurangnya antusias dan energi yang tercurahkan dari karyawan dengan pekerjaan mereka. Dimana ketiga faktor ini yang menjadi faktor utama dari employee engagement bermasalah. Berikut data yang diperoleh peneliti mengenai motivasi kerja pada tabel berikut :

Tabel 1.7
Pra-Survey Motivasi Kerja PT PLN Persero UP3 Banten Utara

| No. | Dimensi | Tingkat Kesetujuan | | | | | Jumlah Skor | Rata-rata |
|---|-----------------------|--------------------|-------|--------|--------|---------|-------------|-------------|
| | | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | | |
| 1 | Kebutuhan Berprestasi | 8 | 4 | 6 | 5 | 9 | 74 | 2.46 |
| 2 | Kebutuhan berafiliasi | 1 | 9 | 5 | 9 | 6 | 80 | 2.66 |
| 3 | Kebutuhan berkuasa | 2 | 4 | 10 | 12 | 2 | 82 | 2.73 |
| Skor Rata-Rata Motivasi Kerja | | | | | | | | 2.61 |
| Jumlah Skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan Rata-rata = Jumlah skor : Responden Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-rata : Jumlah Pernyataan | | | | | | | | |

Sumber : Data pra-survey diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1.7 yaitu tabel hasil pra survei mengenai variabel motivasi kerja mendapatkan skor rendah yaitu sebesar 2.61 hal ini dikarenakan

rendahnya tingkat motivasi pegawai untuk bekerja, kurangnya aktifitas pegawai dalam bekerja untuk hasil kinerja yang baik, pegawai masih cenderung takut terhadap resiko pekerjaan. Untuk dimensi motivasi berprestasi menunjukkan capaian yang paling rendah dibanding dengan dimensi dari motivasi kerja lainnya, yaitu 2,46 sedangkan untuk dimensi motivasi berafiliasi yaitu 2,66 dan motivasi kekuasaan yaitu 2,73. Disini artinya sebagian besar pegawai sangat bersemangat bila pekerjaan dikerjakan dalam tim, karena menurut mereka apabila dikerjakan dalam tim, pekerjaan akan lebih mudah dan lebih cepat selesai kemudian pegawai mempunyai hubungan yang baik antar rekan kerja, dan disini pegawai saling bersaing untuk bisa menjadi orang yang paling berpengaruh didalam kelompok.

Motivasi kerja menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan kualitas sumber daya manusia. Suatu dorongan yang timbul dalam upaya seseorang untuk mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan pendorong yang penting untuk peningkatan kinerja. Motivasi Kerja merupakan salah satu kondisi yang diperhatikan oleh manajemen, karena Motivasi Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

David Mc.Clelland dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno (2018:12) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan; Berprestasi (*Need for achievement*), Kebutuhan akan pertemanan (*Need for affiliation*), dan Kebutuhan akan kekuatan (*Need for power*).

Tingkat keamanan, kesehatan dan keselamatan karyawan PT PLN UP3 Banten Utara kurang diperhatikan. Karyawan pada PT. PLN Persero UP3 Banten Utara terkadang kurang memanfaatkan fasilitas yang telah diberikan oleh perusahaan, misalnya menggunakan Alat Perlindungan Diri (APD) saat bekerja. Apabila terjadi kecelakaan saat berkerja akan mengganggu aktivitas karyawan dan dapat mengurangi produktivitas kerja dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul "**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT PLN UP3 BANTEN UTARA**".

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dari permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup dalam penelitian terhadap variabel *Employee Engagement*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas,penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Employee Engagement

Kurangnya antusias dari karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan.

2. Motivasi Kerja

Kurangnya apresiasi sehingga karyawan tidak bersungguh-sungguh untuk mencapai prestasi yang tinggi.

3. Kepuasan Kerja

- a. Masih banyak karyawan yang mengeluh kurangnya jenjang karir atau promosi jabatan.
- b. Hubungan antar rekan kerja masih kurang harmonis.

1.2.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tingkat *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.
3. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Banten.
4. Seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka dapat disusun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Tingkat *Employee Engagement* di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.
2. Tingkat Motivasi di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.
3. Tingkat Kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Banten..
4. Besarnya pengaruh *Employee Engagement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Banten Utara.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini

akan memperoleh hasil yang dapat berguna secara akademis maupun praktis untuk penelitian selanjutnya dan dapat menjadikan sebagai acuan untuk penelitian berikutnya.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Employee Engagement* dan *motivasi kerja* terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Dapat mengetahui definisi *Employee Engagement* dan *motivasi kerja* terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wawancara ilmiah serta dapat digunakan sebagai bahan dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis pada bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *Employee Engagement*, *motivasi kerja*, dan kepuasan kerja karyawan.

1. Bagi Penulis
 - a. Menambah pengetahuan dan pengalaman dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
 - b. Menambah pengetahuan dan pengalaman dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

- c. Menambah pengetahuan dan pengalaman dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh *employee engagement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Bagi Instansi
 - a. Memberikan bahan masukan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan *employee engagement*.
 - b. Memberikan bahan masukan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan motivasi kerja.
 - c. Memberikan bahan masukan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja.
 3. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan
 - a. Memberikan manfaat dalam merubah pengetahuan, sertra informasi lingkungan akademis sehingga dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
 - b. Memberikan manfaat dalam merubah pengetahuan, serta informasi lingkungan akademis sehingga dijadikan bahan referensi penelitian.
 - c. Memberikan bahan referensi penelitian kepada peneliti selanjutnya sebagai bahan komparasi.

