

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menunjang pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif (Fadly, 2024). Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk selalu berhati – hati dan memeperhatikan setiap aspeknya. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Dalam era globalisasi saat ini, dimana ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga insitusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian – penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi tersebut (Indriyani *et al.*, 2020). Dengan terbatasnya sumber daya manusia yang ada, organisasi diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi. Oleh karena itu dalam era sekarang ini diaman teknologi dan peradaan sudah sangat maju, menurut Vallennia & Atikah (2020) Sumber Daya Manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan

organisasional. Oleh, karena itu maju tidaknya suatu negaratergantung dari kemampuan Sumber Daya Manusia.

Sumber Daya Manusia yang baik sangat penting bagi perusahaan untuk memenuhi visi dan tujuan mereka(Ningsih *et al.*, 2024). Sumber Daya Manusia adalah aset organisasi yang paling berharga karena mereka berfungsi sebagai operator, pengelola, produsen, dan perancang semua sistem organisasi. ini karena mereka adalah kekuatan utama dibalik operasi organisasi(Tambunan & Pandiangan, 2024). Bisnis harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menjadi lebih kompetitif dan mampu menangani masalah eksternal untuk keberlangsungan hidup dan umur panjang perusahaan (Suoriyadie *et al.*, 2020). Sumber daya manusia dan kualitasnya memengaruhi kapasitas organisasi untuk maju. Manajemen sumber daya manusia, juga dikenal sebagai HRM, berarti menggunakan orang-orang didalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Diah *et al.*,2021).

Perusahaan Listrik Negara atau PT.PLN (Persero) merupakan salah satu bentuk perusahaan yang bergerak dibidang jasa. PT.PLN (Persero) didirikan dengan tujuan untuk melayani pelanggan dalm hal ketenagalistrikan, khususnya dalam hal distribusi enaga listrik dari Gardu Induk ke para pelanggan sesuai kenutuhan (rumah tangga, sosial dan industri). Selain menjual listrik ke pelanggan, PT.PLN (Persero) UP3 Madiun Kota juga melayanihal-hal terkait distribusi listrik diare Madiun. Salah satu tugasnya yaitu menjaga keadilan dari sistem distribusi listrik. Kualitas energi yang diterima konsumen

sangat dipenegeruhi oleh sistem distribusinya. Untuk itu diperlukan sistem distribusi tenaga listrik dengan keandalan yang tinggi tersebut.

Seperti halnya banyak perusahaan di sektor publik maupun swasta, PT PLN UP3 Madiun juga menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan, pekerja yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Pergantian karyawan yang cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir, terutama pada tenaga kerja non organik dan kontrak, menjadi indikasi bahwa terdapat masalah dalam aspek retensi karyawan.

Retensi karyawan menurut Raharjo *et al.* (2025) merupakan upaya organisasi demi mempertahankan karyawan terutama untuk karyawan yang mempunyai potensial yang berkualitas. Retensi karyawan juga dianggap sebagai fondasi kesuksesan organisasi karena mampu mengatasi hambatan yang signifikan bagi manajer sumber daya manusia dan memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu faktor retensi karyawan menurut Rohmanulloh *et al.* (2025) yaitu keseimbangan kehidupan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja adalah fleksibilitas dalam jam kerja, waktu pribadi, dan pertimbangan untuk kebutuhan sendiri. Kompensasi adalah keseluruhan dari seluruh upah yang ditawarkan terhadap pekerja sebagai imbalan untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi sendiri memiliki tujuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja (Violetta & Edalmen, 2020). Penelitian Ekhsan & Taopik (2020) menjelaskan bahwa mempertahankan pekerja berbakat dalam suatu organisasi adalah langkah

paling penting dalam manajemen bakat. Karyawan berbakat dianggap sebagai investasi yang signifikan dalam organisasi, oleh karena itu penting bagi bisnis untuk mempertahankan mereka tetap bekerja.

Retensi karyawan merupakan usaha atau cara untuk memberi perlakuan karyawan yang potensial dan membuat mereka tetap setia kepada perusahaan (Sumarni, 2011). Tingkat retensi karyawan yang rendah menyebabkan tingkat turnover yang tinggi, yang mempengaruhi kuantitas produk, kualitas standar produksi, dan mengurangi keuntungan. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan kemampuan dan pengalaman. Dari sudut pandang pekerja, niat turnover yang besar mempengaruhi rasa percaya diri, loyalitas karyawan, dan stabilitas pekerjaan. Selain itu, biaya untuk menggantikan karyawan yang keluar tentunya tidak sedikit. Hal ini terkait dengan biaya mencari karyawan baru termasuk seleksi, dan pelatihan.

Menurut Samuel & Chipunza(2009) menekankan bahwa baik sektor swasta maupun publik dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan berbakat. Manajer di sektor swasta mengakui bahwa retensi karyawan penting dalam organisasi adalah pekerjaan yang paling sulit. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti penilaian kerja yang adil, peluang pertumbuhan karier, pelatihan dan pengembangan, serta dukungan manajemen berperan besar dalam meningkatkan retensi karyawan. Menurut Mathis & Jackson (2011), retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal

yang baik, serta sistem penghargaan yang sesuai. Ketika faktor-faktor ini dikelola dengan baik, karyawan cenderung memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk terus berkontribusi pada perusahaan.

Pilar utama sekaligus penggerak roda bagi sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh karena itu keberadaan sumber daya manusia atau karyawan adalah elemen penting yang harus diperhatikan dan dikelola dengan optimal agar dapat mewujudkan visi misi perusahaan. Adanya sumber daya manusia yaitu untuk mengelola dan mengembangkan kompetensi personalia agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, sehingga perusahaan harus memahami betul siapa saja karyawan yang memiliki potensial dan bagaimana upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan tersebut

**Tabel 1. 1 Data Retensi Karyawan PT PLN UP3 Madiun**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Turnover (%)	Retensi (%)
2020	118	2	4	7%	93%
2021	116	4	8	9%	91%
2022	114	6	11	11%	89%
2023	117	8	13	12%	88%
2024	116	10	15	13%	87%

Sumber : PT PLN UP3 Madiun, 2025

Data menunjukkan adanya tren penurunan jumlah karyawan dari tahun 2020 hingga 2024, meskipun terdapat sedikit peningkatan pada tahun 2023. Jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya mengalami kenaikan signifikan, dari 4 orang pada tahun 2020 menjadi 15 orang pada tahun 2024. Hal ini juga diikuti oleh meningkatnya angka turnover dari 7% menjadi 13%, yang mencerminkan semakin besarnya tingkat pergantian tenaga kerja di

perusahaan. Sebaliknya, tingkat retensi mengalami penurunan secara konsisten, dari 93% di tahun 2020 menjadi 87% di tahun 2024. Peningkatan jumlah karyawan yang masuk tidak mampu mengimbangi tingginya angka karyawan yang keluar, mengindikasikan adanya permasalahan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam hal mempertahankan tenaga kerja yang ada.

Khususnya dalam konteks perusahaan di Indonesia, termasuk sektor pelayanan publik seperti PT PLN, retensi karyawan menjadi isu strategis yang harus ditangani dengan serius. Tingginya beban kerja, perbedaan status kepegawaian (pegawai tetap vs. kontrak), dan minimnya kejelasan karier seringkali menjadi penyebab karyawan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Menurut Abboud (2021) menyelidiki bagaimana penilaian kinerja 360 derajat memengaruhi retensi karyawan. Penelitian ini membahas tingkat pergantian karyawan yang tinggi, dengan berfokus pada hubungan antara kepuasan kerja dan penilaian kinerja. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya sumber daya manusia dalam mempertahankan pekerja terampil, dengan menekankan peran penting divisi SDM dalam menerapkan strategi retensi pekerja yang efisien.

Nawaz dan Pangil (2016) menyelidiki dampak kewajaran Penilaian Kinerja (PA) dan pertumbuhan karier terhadap niat pergantian staf. Studi ini menggunakan data survei dan pemodelan jalur untuk menemukan hubungan

negatif yang signifikan antara penilaian kerja dan pertumbuhan masa depan, pelatihan dan pengembangan, dukungan manajemen dan niat untuk keluar. Studi ini menekankan dampak dimensi pertumbuhan karier tertentu, seperti kecepatan promosi dan pertumbuhan remunerasi, terhadap niat pergantian staf dan menawarkan rekomendasi praktis untuk strategi retensi organisasi. Upadhyay dkk. (2020) melihat bagaimana efektivitas tim (TE) dalam bisnis ini dipengaruhi oleh PA, dan retensi karyawan (ER).

Menurut Weng *et al.* (2010), pertumbuhan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, yang secara langsung berdampak pada retensi. Penelitian lain dari Ginting *et al.* (2024) juga menyebutkan bahwa sistem penilaian kinerja yang terstruktur berdampak pada meningkatnya loyalitas pegawai. Dalam konteks PT PLN UP3 Madiun, berbagai program seperti Ajari teman, forum teknik, fasilitas Child Care, dan pelatihan berkala menjadi bukti nyata bahwa perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Salah satu dari penelitian Rahim, SA ini memiliki kebijakan yang seragam untuk penilaian kinerja dan bahwa proses penilaian tersebut tidak bersifat rahasia, sehingga semua karyawan dapat melihat peringkat dan umpan balik yang terkait dengan evaluasi kinerja. Studi tersebut juga mengarahkan bahwa ketika membuat keputusan pengukuran kinerja, komponen kualitatif dan kuantitatif harus dipertimbangkan, dan mereka yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan harus jujur, tulus dan serius dalam mengevaluasi bawahan. Hal ini

menyoroti pentingnya sistem penilaian kinerja yang adil dan rahasia dalam memastikan berfungsinya secara efektif.

Penelitian ini menggarisbawahi perlunya memiliki sistem penilaian kinerja yang baik untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan dalam perusahaan PT PLN UP3 Madiun. sebagai rekomendasi, penulis menyarankan agar bank secara berkala meninjau sistem kuota untuk memastikan sistem penilaian kinerja yang dapat diterima dan fokus pada kebijakan umpan balik untuk meningkatkan komitmen dan ritensi karyawan. Mereka mungkin tidak memahami dengan baik sistem penilaian yang seharusnya mereka terapkan dan, dalam beberapa kasus, tidak dapat mengukur peningkatan, sehingga proses tersebut dapat terasa tidak berarti. Penilaian kinerja tradisional biasanya menimbulkan keluhan dari semua pihak yang terlibat – termasuk SDM, manajer, dan karyawan. Jika prosesnya manual, maka SDM menghadapi mimpi buruk pemrosesan kertas, dengan sedikit visibilitas ke dalam status penyelesaian untuk berbagai tahap proses manajemen kinerja. Sasaran sering ditetapkan di awal tahun lalu dilupakan, dan sangat sulit untuk melaporkan tren atau menggunakan informasi tersebut untuk mendorong keputusan bakat di masa mendatang.

Fenomena yang terjadi di lingkungan kerja PT PLN (Persero) menunjukkan bahwa perusahaan telah menetapkan target kerja atau Key Performance Indicators (KPI) yang terukur dan terstruktur untuk seluruh karyawan, baik di bidang operasional maupun administratif. Indikator-indikator seperti SAIDI, SAIFI, efisiensi distribusi (*losses*), kepuasan

pelanggan, serta kecepatan dalam menangani gangguan dan pengaduan mencerminkan adanya sistem *performance appraisal* yang kuat dan berbasis hasil kerja nyata. Evaluasi kinerja ini juga ditunjang oleh indikator lainnya seperti keterlibatan dalam pelatihan, penyampaian laporan tepat waktu, dan pencapaian skor minimum dalam evaluasi tahunan

**Tabel 1. 2Performance Appraisal PT PLN UP3 Madiun**

No	Aspek	Indikator KPI	Target
1	Gangguan Jaringan (SAIDI)	Rata-rata durasi pemadaman per pelanggan per bulan	SAIDI < 30 menit/pelanggan /bulan
2	Gangguan Jaringan (SAIFI)	Rata-rata frekuensi pemadaman per pelanggan per bulan	SAIFI < 1 kali/bulan
3	Efisiensi Distribusi	Tingkat rugi-rugi daya dalam jaringan distribusi listrik	Losses maksimal 8%
4	Respons Gangguan	Waktu tanggap penanganan gangguan sejak laporan masuk	< 2 jam
5	Kesehatan dan Keselamatan Kerja	Kepatuhan terhadap standar K3 dan nihil kecelakaan kerja	Zero accident, 100% sesuai SOP
6	Kepuasan Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP)	> 85%
7	Penyambungan Pelanggan Baru	Lama proses penyambungan sejak pembayaran dilakukan	≥ 95% pengaduan selesai < 24 jam
8	Penyelesaian Aduan	Waktu penyelesaian pengaduan pelanggan ≥ 95% pengaduan selesai < 24 jam	≥ 95% pengaduan selesai < 24 jam
9	Akurasi Laporan Administrasi	Ketepatan waktu dan keakuratan laporan keuangan dan manajemen	100% laporan selesai sebelum tanggal 5
10	Pengembangan SDM	Tingkat partisipasi pelatihan pegawai	100% minimal 1 pelatihan/tahun
11	Evaluasi Kinerja Individu	Skor evaluasi kinerja tahunan	Minimal skor 85 dari 100

Sumber : PT PLN UP3 Madiun

Indikator Key Performance Indicator (KPI) yang diterapkan oleh PT PLN (Persero), termasuk di unit UP3 Madiun, merupakan bagian integral dari

sistem Performance Appraisal atau penilaian kinerja. Setiap aspek yang dinilai, mulai dari gangguan jaringan (SAIDI dan SAIFI), efisiensi distribusi, respon gangguan, hingga kepuasan pelanggan dan ketepatan laporan administrasi, digunakan sebagai ukuran objektif dalam menilai kontribusi karyawan, tim, maupun unit kerja terhadap target organisasi.

Sistem ini membantu perusahaan menilai apakah pegawai telah bekerja sesuai standar dan tujuan perusahaan, serta memberikan dasar untuk penghargaan, promosi, maupun pengembangan kompetensi. Misalnya, karyawan yang mampu mempertahankan waktu tanggap gangguan di bawah dua jam dan memenuhi target layanan pelanggan secara konsisten akan mendapatkan skor evaluasi yang tinggi dalam *Performance Appraisal*-nya. Di sisi lain, kurangnya tindak lanjut dari hasil *appraisal* juga akan menghambat *future growth* karyawan, karena mereka tidak melihat adanya peluang promosi, pelatihan lanjutan, maupun kejelasan jalur karier yang terstruktur.

**Tabel 1. 3Future Growth PT PLN UP3 Madiun**

No	Program Pengembangan Karir	Tujuan	Sasaran Peserta	Frekuensi / Durasi	Output / Hasil
1	Promosi Berkala	Memberikan kenaikan jabatan sesuai evaluasi kinerja dan kompetensi	Seluruh pegawai tetap	Evaluasi tahunan	Kenaikan jabatan / golongan
2	Rotasi Kerja Lintas Unit/Regional	Memperkaya pengalaman dan kemampuan lintas fungsi & lokasi kerja	Pegawai tetap (khususnya level staf s.d. manajer)	Setiap 2–4 tahun	Mutasi internal untuk penguatan SDM
3	Talent Pool PLN Group	Menyaring dan mengembangkan pegawai berpotensi tinggi untuk jadi pimpinan	Pegawai dengan kinerja unggul	Seleksi berdasarkan asesmen kompetensi	Masuk daftar calon pimpinan masa depan

No	Program Pengembangan Karir	Tujuan	Sasaran Peserta	Frekuensi / Durasi	Output / Hasil
4	Leadership Development Program (LDP)	Mempersiapkan calon pimpinan melalui pelatihan kepemimpinan strategis	Pegawai yang masuk Talent Pool	3–6 bulan	Sertifikasi & akselerasi karir
5	Diklat Teknis & Fungsional	Meningkatkan kompetensi teknis di bidang kelistrikan dan layanan pelanggan	Seluruh level pegawai teknis & non-teknis	Sesuai kebutuhan proyek & jabatan	Sertifikat kompetensi teknis / administratif
6	Pelatihan Sertifikasi (K3, Jaringan, dll.)	Menjamin kompetensi sesuai standar industri dan regulasi	Petugas lapangan & teknisi jaringan	Berkala	Sertifikasi resmi BNSP, Kementerian
7	Program Magang & OJT (On-the-Job Training)	Membekali pegawai baru atau promosi dengan pengalaman praktis langsung	Pegawai baru, staf baru promosi	1–3 bulan	Integrasi ke lingkungan kerja

Sumber : PT PLN UP3 Madiun

Program pengembangan karir yang diterapkan oleh PT PLN (Persero), termasuk di unit UP3 Madiun, merupakan bagian penting dari strategi *Future Growth* perusahaan. Berbagai inisiatif seperti promosi berkala, rotasi kerja lintas unit, dan Talent Pool PLN Group dirancang tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan operasional saat ini, tetapi juga untuk menyiapkan sumber daya manusia yang unggul dan siap menghadapi tantangan bisnis di masa depan. Melalui promosi yang berbasis pada evaluasi kinerja dan kompetensi, PLN mendorong budaya meritokrasi yang memastikan bahwa hanya pegawai yang berprestasi yang dapat naik jenjang karir. Program *Leadership Development Program (LDP)* secara khusus mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang memiliki kapasitas strategis dan kemampuan kepemimpinan kuat. Selain

itu, diklat teknis dan fungsional, serta pelatihan sertifikasi seperti K3 dan jaringan, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan standar industri. Ini penting agar PLN tetap adaptif di tengah transformasi digital dan tantangan transisi energi. Bahkan program magang dan OJT (*On-the-Job Training*) bagi pegawai baru atau yang dipromosikan berperan sebagai jembatan untuk mempercepat integrasi dan kesiapan individu dalam lingkungan kerja PLN yang dinamis.

Menurut Wiliandari (2014), *Training & Development* merupakan salah satu solusi dalam mengatasi permasalahan menurunnya kinerja organisasi yang disebabkan karena penurunan kemampuan karyawan. Menurut Handoko (2013) dalam Juwita (2019), suatu organisasi atau perusahaan harus selalu memperhatikan produktivitas, pendidikan dan pelatihan, karena pelatihan merupakan segala kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Menurut Sutrisno (2016) dalam Syahputra & Tanjung, (2020), pelatihan merupakan kegiatan yang dapat memperoleh, meningkatkan dan juga dapat mengembangkan potensi pada produktivitas pegawai yang dapat menghasilkan karyawan lebih disiplin, memiliki keterampilan dan keahlian tertentu, sedangkan pengembangan adalah kegiatan yang selalu diarahkan dalam menyiapkan pegawai yang pindah untuk mendapatkan jabatan baru dengan mengadakan pengembangan, perubahan maupun pertumbuhan di dalam suatu organisasi. Pelatihan dan Perubahan merupakan kultur yang sudah ada di dalam perusahaan. Pengembangan yang diperlukan merupakan

conceptual skill daripada technical skill sedangkan pelatihan yang diperlukan adalah *technical skill* daripada *conceptual skill*.

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh jabatan yang akan datang.

Menurut Noe (2020), pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang. Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen. Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga *Training & Development* karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat

menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Pelaksanaan *Training & Development* secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan *Training & Development* karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena *Training & Development* karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja. *Training & Development* merupakan salah satu bidang utama manajemen sumber daya manusia.

Fenomena yang terjadi di PLN Kota Madiun menunjukkan adanya komitmen perusahaan dalam mengembangkan kompetensi karyawan melalui penyelenggaraan program *Training & Development* secara berkala sepanjang tahun. Pelatihan yang disusun mencakup berbagai aspek penting, mulai dari peningkatan keterampilan teknis seperti pemeliharaan jaringan dan penanganan gangguan listrik, hingga penguatan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pelayanan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa PLN tidak hanya fokus pada efisiensi operasional, tetapi

juga pada penguatan sumber daya manusia sebagai aset jangka panjang perusahaan.

**Tabel 1. 4 Training & Development PT PLN UP3 Madiun**

No	Bulan	Nama Program Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Peserta Sasaran
1	Januari	Safety Induction & K3 Listrik	Meningkatkan pemahaman K3 dan zero accident di lapangan	Teknisi, Petugas Lapangan
2	Februari	Pelatihan Pelayanan Pelanggan Berbasis Digital	Meningkatkan kualitas layanan berbasis aplikasi PLN Mobile	Frontliner, Call Center, Admin Layanan
3	Maret	Supervisi & Monitoring Jaringan Distribusi	Meningkatkan kemampuan inspeksi dan <i>troubleshooting</i> jaringan	Supervisor Teknik, Teknisi Senior
4	April	Pelatihan Pengelolaan Gangguan dan Pemulihan Cepat	Meningkatkan waktu tanggap saat gangguan listrik	Teknisi Respon Cepat
5	Mei	Manajemen Proyek Kelistrikan	Meningkatkan kompetensi dalam proyek konstruksi listrik	Staf Teknik, Pengawas Lapangan
6	Juni	Pelatihan Komunikasi Efektif di Tempat Kerja	Meningkatkan komunikasi antar tim dan ke pelanggan	Semua Divisi
7	Juli	Digitalisasi Administrasi dan Laporan Kinerja	Meningkatkan akurasi pelaporan keuangan dan teknis	Staf Administrasi, Keuangan, Teknik
8	Agustus	Customer Satisfaction & Handling Complaint	Strategi meningkatkan kepuasan dan menangani aduan pelanggan	Frontliner, Admin Pelayanan
9	September	Pelatihan Leadership & Decision Making	Meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan	Koordinator, Supervisor, Calon Pemimpin
10	Oktober	Pemeliharaan Rutin Jaringan dan Gardu Distribusi	Meningkatkan keterampilan pemeliharaan berkala jaringan	Teknisi Lapangan
11	November	Pelatihan Anti Fraud dan Etika Kerja	Membangun integritas dan budaya kerja bersih	Semua Divisi
12	Desember	Evaluasi Kinerja dan Rencana	Review hasil kerja dan persiapan roadmap pelatihan tahun berikut	HRD, Supervisor,

No	Bulan	Nama Program Pelatihan	Tujuan Pelatihan	Peserta Sasaran
		Pengembangan Tahun Depan		Manajemen Area

Sumber: PLN Kota Madiun, 2024

Namun demikian, keberhasilan program pelatihan ini tidak hanya diukur dari jumlah kegiatan atau partisipasi karyawan, tetapi juga dari sejauh mana pelatihan tersebut berdampak pada *employee retention* atau kemampuan perusahaan mempertahankan tenaga kerja. Karyawan yang diperhatikan melalui pelatihan yang relevan dan peluang pengembangan diri cenderung memiliki kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi.

Hubungan *Training & Development* terhadap Retensi Karyawan pada PT PLN UP3 Madiun. *Training & Development* merupakan bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Di lingkungan kerja seperti PT PLN UP3 Madiun, yang bergerak di sektor ketenagalistrikan dengan dinamika teknologi dan kebutuhan pelayanan publik yang tinggi, program *Training & Development* menjadi sangat krusial. *Training & Development* tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek, tetapi juga memainkan peran penting dalam menjaga keberlangsungan dan loyalitas karyawan. Dengan memberikan program pelatihan yang tepat dan berkelanjutan, PT PLN UP3 Madiun dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan serta menciptakan tenaga kerja yang kompeten, loyal, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yonatan (2019) menyatakan bahwa *Training & Development* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Namun pada penelitian yang disusun oleh Wulandari dan Virya tahun (2019) dapat disimpulkan bahwa variabel *Training & Development* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. *Training & Development* dapat dikatakan berpengaruh karena *Training & Development* tersebut dapat membantu karyawan dalam meningkatkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Hal tersebut dapat membantu meningkatkan produktivitas pada karyawan sehingga menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan.

Persepsi dukungan organisasi (POS) adalah bagaimana karyawan melihat organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan sebaliknya untuk mencapai tujuan organisasi (Eisenberger & Huntington, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). POS memiliki dampak pada beberapa keluaran perilaku karyawan dalam organisasi, di antaranya komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja, tekanan, retensi karyawan, dan perilaku penarikan seperti terlambat, absen, dan turnover (Putra & Rahyuda, 2016; Rhoades & Eisenberger, 2002). Pada penelitian ini, POS berperan menjadi mediator dalam hubungan antara CDP dan retensi karyawan. Peneliti berasumsi bahwa persepsi dukungan dari organisasi membuat karyawan memiliki rasa memiliki, kepercayaan, dan komitmen terhadap organisasi.

Karyawan yang didukung oleh organisasi akan tinggal lebih lama karena mereka memiliki kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Menurut Benlioglu (2014), menyatakan beberapa alasan persepsi dukungan organisasi dibuat yaitu kondisi pekerjaan dan beberapa praktek sumber daya manusia

memberikan penciptaan sikap positif karyawan. Perlakuan yang adil, dukungan pengawasan dan penghargaan serta kondisi kerja yang menguntungkan menunjukkan hubungan yang kuat dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Teori dukungan organisasi beranggapan bahwa untuk organisasi memberikan rewards (penghargaan) atas peningkatan kinerja dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional, karyawan terhadap organisasi, mengembangkan kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Tingginya persepsi dukungan organisasi akan mempengaruhi keterikatan karyawan dalam perusahaan (Mujiasih,2015). Wu Wann (2011), menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan atau penilaian tentang berapa banyak organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang mereka. Perlakuan yang adil, dukungan pengawasan, dan penghargaan dan kondisi kerja yang menguntungkan menunjukkan hubungan yang kuat dengan dukungan organisasi yang dirasakan.

Selanjutnya faktor ketiga yang tidak kalah penting yaitu adanya dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Menurut Paille dan Bourdeau (2010) dukungan organisasi (*perceived organizational support*) merupakan sebuah persepsi dari karyawan terhadap suatu organisasi, apakah organisasi peduli, mengerti, dan menghargai terhadap kesejahteraan karyawan atau tidak. Dukungan organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka (Grace, 2013). Untuk mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawan maka

perusahaan perlu meningkatkan dukungan organisasi (Cahyana, 2013). Perceived Organizational Support atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002: 698).

Fenomena yang terjadi di lingkungan kerja PLN menunjukkan bahwa dukungan manajemen terhadap karyawan (*Management Support To Employees*) menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja (*employee retention*). Organisasi pelayanan publik yang padat operasional seperti PLN, hubungan antara atasan dan bawahan memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dukungan manajemen yang diwujudkan melalui komunikasi terbuka, pemberian bantuan saat karyawan menghadapi kesulitan kerja, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan terbukti mampu meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

**Tabel 1. 5Management Support To Employees/POS PT PLN UP3 Madiun**

No	Jenis Achievement	Deskripsi	Bentuk Penghargaan/Insentif
1	Pencapaian Target Kinerja	Karyawan atau tim berhasil memenuhi atau melampaui Key Performance Indicators (KPI).	Bonus kinerja (performance bonus)
2	Kerja Sama Tim yang Solid	Tim menunjukkan kinerja kolektif yang positif dan sinergis dalam mencapai target.	Outing kantor atau gathering tim
3	Kinerja Unggul Berkelanjutan	Karyawan menunjukkan performa tinggi secara konsisten dan berpotensi memimpin.	Promosi jabatan/kenaikan posisi

Sumber: PLN Kota Madiun, 2024

Perhatian dan dukungan manajemen yang konsisten dapat memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, sehingga menurunkan niat untuk keluar dan meningkatkan retensi pegawai. Komitmen manajemen dalam mendengarkan aspirasi, memberikan ruang berkembang, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif merupakan investasi jangka panjang yang berdampak langsung terhadap stabilitas dan keberlanjutan sumber daya manusia di PLN.

Pentingnya dukungan organisasi dalam pengembangan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan juga menciptakan hubungan erat dengan komitmen afektif karyawan. Menurut (Bouraoui *et al.*, 2019). Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan karyawan mereka dalam jangka panjang harus memperhatikan dan meningkatkan komitmen afektif karyawan mereka dengan memberikan dukungan dan perhatian yang cukup terhadap mereka. Dalam Hubungan Dukungan Manajemen terhadap Retensi Karyawan pada PT PLN UP3 Madiun, dukungan manajemen merupakan bentuk perhatian, bantuan, dan fasilitasi yang diberikan oleh pimpinan atau atasan kepada karyawan dalam pelaksanaan tugas, pengembangan karier, dan pemenuhan kebutuhan kerja.

Dukungan ini bisa berupa komunikasi yang terbuka, pemberian pelatihan, pengakuan atas kinerja, penyediaan sumber daya yang memadai, serta keadilan dalam proses evaluasi dan promosi. Di lingkungan kerja PT PLN UP3 Madiun, dukungan manajemen sangat penting karena perusahaan bergerak di sektor pelayanan publik yang membutuhkan tenaga kerja yang

loyal, kompeten, dan berkomitmen tinggi. Ketika manajemen memberikan dukungan yang nyata kepada karyawan, hal ini akan menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Ardana, 2019) dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar dukungan organisasi maka akan meningkatkan retensi.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu pengaruh *performance appraisal & future growth, Training & Development, dan Management Support To Employees*, yang masing-masing akan diteliti pengaruhnya terhadap *employee retention*. Berikut merupakan riset gap dan penguatan argumentasi dari penelitian-penelitian sejalan dengan penulis. Penelitian oleh Subekti (2021) meneliti pengaruh sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja terbukti menjadi faktor penentu utama yang memengaruhi kinerja, sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sistem *performance appraisal* yang diterapkan dapat menciptakan perubahan signifikan terhadap iklim kerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nasikah & Sukei (2025) menemukan bahwa *training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja (job satisfaction) dan retensi karyawan, sedangkan development (pengembangan) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keduanya. Lebih lanjut, penelitian ini juga menunjukkan bahwa job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap employee retention, yang bertentangan dengan banyak temuan sebelumnya yang justru menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu determinan utama retensi. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Iskandar (2024) menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Studi tersebut mengidentifikasi bahwa dari beberapa dimensi pelatihan, instruktur dan materi pelatihan berkontribusi positif terhadap meningkatnya retensi, sementara dimensi peserta tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Penelitian ini memberikan wawasan penting bahwa kualitas pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat memperkuat loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dengan permasalahan yang diperoleh dari survei yang dilakukan dan adanya *gap research* yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu, serta mengingat pentingnya Penilaian Kerja dan Pertumbuhan Masa Depan, Pelatihan dan Pengembangan, Dukungan Manajemen terhadap Retensi Karyawan pada PT PLN UP3 Madiun. Maka penelitian ini tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Performance Appraisal & Future Growth, Training & Development, Dan Management Support To Employees Terhadap Employee Retention* Pada PT PLN UP3 Madiun**”.

## B. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terfokus, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT PLN UP3 Madiun.
2. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari:
  - a. *Performance appraisal & future growth*
  - b. *Training & Development*
  - c. *Management Support To Employees*
3. Variabel dependen adalah *employee retention*.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah terdapat pengaruh *performance appraisal & future growth* terhadap *employee retention* pada PT PLN UP3 Madiun?
2. Apakah terdapat pengaruh *Training & Development* terhadap *employee retention* pada PT PLN UP3 Madiun?
3. Apakah terdapat pengaruh *Management Support To Employees* terhadap *employee retention* pada PT PLN UP3 Madiun?

## D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian diambil berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini untuk memberikan bukti empiris mengenai *Performance Appraisal & future growth*, *Training & Development*,

*and Management Support To Employees* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada PT PLN UP3 Madiun.

## **E. Manfaat Penelitian**

### a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan referensi akademik dalam bidang manajemen SDM, khususnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

### b. Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen PT PLN UP3 Madiun: sebagai bahan evaluasi dan masukan dalam merancang strategi retensi karyawan.
2. Bagi Karyawan: memberikan pemahaman terhadap pentingnya proses penilaian kerja, pelatihan, dan dukungan manajemen dalam meningkatkan loyalitas kerja.
3. Bagi Peneliti Lain: menjadi referensi dan dasar untuk penelitian lanjutan di bidang yang sama