

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuan di tengah persaingan yang terus berkembang. Organisasi kini dituntut memiliki pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu memberikan kinerja optimal secara konsisten, mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab kerja. Mangkunegara dalam Hasmin & Nurung (2021) Kinerja adalah pekerjaan yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

Pengelolaan kinerja menjadi krusial pada sektor pelayanan publik karena kualitas kerja individu berdampak langsung pada kepuasan masyarakat. Suhendar et al. (2022) menjelaskan bahwa *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* merupakan metodologi yang membantu organisasi membangun budaya eksekusi untuk mencapai tujuan. Salah satu elemennya adalah *lead measure*, yaitu ukuran aktivitas yang mendorong pencapaian target organisasi.

PT PLN (Persero), sebagai Badan Usaha Milik Negara penyedia tenaga listrik di Indonesia, menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis *lead measure* ini pada unit pelayanan pelanggannya. Sebagai perusahaan pelayanan publik, instansi tersebut dituntut memenuhi target operasional sekaligus menjaga kualitas layanan, sehingga ketidaktercapaian target berdampak langsung pada kepuasan pelanggan.

Data *lead measure* pada unit pelayanan pelanggan di Bojonegoro periode Februari 2025–April 2026 menunjukkan bahwa masih banyak target kerja yang belum tercapai.

Berdasarkan data dari *Team Leader* Transaksi Energi ULP Bojonegoro sebagaimana tercantum pada Lampiran 1, dari total 220 indikator yang dipantau selama 14 bulan, hanya 74 indikator (33,64%) yang berhasil mencapai atau bahkan melebihi target, sedangkan 146 indikator lainnya (66,36%) belum berhasil memenuhi target yang ditetapkan.

Persoalan ini tidak hanya terjadi pada satu bidang kerja saja, melainkan tersebar di hampir seluruh bagian, mulai dari bidang teknik, transaksi energi, pelayanan pelanggan, hingga keselamatan kerja. Sebagai contoh, pada bidang teknik, penyelesaian temuan inspeksi kategori darurat (*emergency*) pada Februari 2025 hanya mencapai 2.619 titik dari target 2.754 titik. Begitu pula dengan kegiatan pengamanan jalur aman kabel listrik dari pohon (*right of way*), yang hanya terealisasi 46 km dari target 55 km pada bulan yang sama.

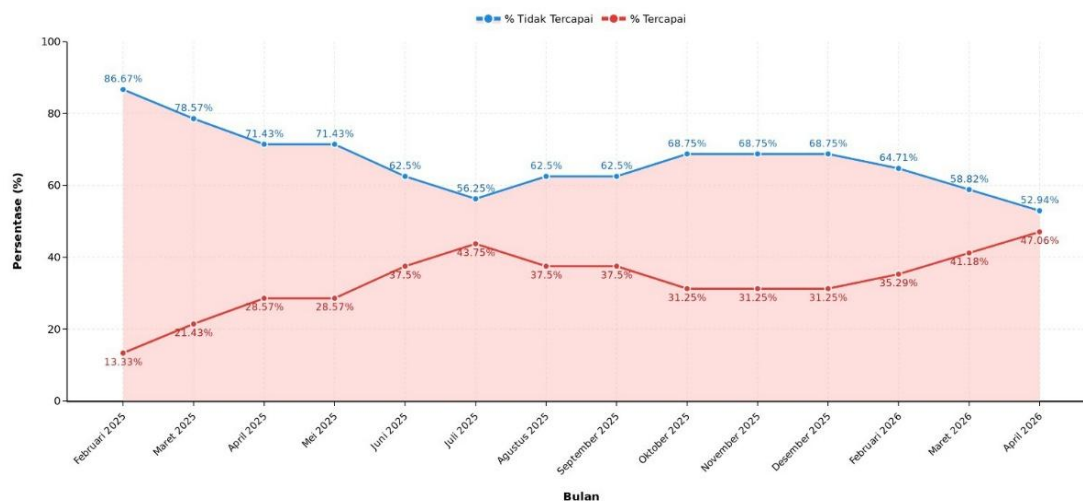
Pada bidang transaksi energi, pemeriksaan dan validasi data pelanggan bertegangan menengah dan rendah hanya berhasil menjangkau 13 pelanggan dari target 18 pelanggan. Upaya peningkatan pendapatan melalui penertiban pemakaian listrik ilegal (P2TL) juga belum optimal, dengan realisasi 88.911 kWh dari target 93.009 kWh pada Februari 2025, dan kondisi serupa berlanjut pada Maret 2025 dengan realisasi 89.579 kWh dari target 103.261 kWh.

Pada bidang pelayanan pelanggan, penyelesaian laporan gangguan pembacaan meteran listrik hanya mencapai 233 dari target 288 laporan, sementara penagihan piutang pelanggan pascabayar juga tidak mencapai target, yaitu Rp106 juta dari target Rp111 juta per hari. Dari sisi keselamatan kerja, pemeriksaan dan pengawasan keselamatan pada pekerjaan distribusi listrik hanya terealisasi 47 dari target 54 titik, sedangkan tindak lanjut atas potensi bahaya keselamatan hanya mencapai 18 dari target 20 titik. Banyaknya

kekurangan pencapaian yang terjadi hampir merata di semua bidang ini menunjukkan bahwa masalahnya bukan sekadar kendala kecil di satu bagian saja, melainkan persoalan yang cukup mendasar dan berulang.

Kondisi tersebut semakin terlihat jelas melalui gambaran tren capaian kinerja pada Gambar 1.1, yang menunjukkan bahwa persentase pencapaian target selama periode Februari 2025 hingga April 2026 cenderung naik turun namun secara umum masih berada di bawah angka yang diharapkan. Hal ini menandakan bahwa ketidaktercapaian target bukan sekadar masalah sesaat, melainkan persoalan yang terus berulang dan perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen, terutama dalam hal mengelola beban kerja dan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Gambar 1.1 Tren Persentase Capaian *Lead measure*



Sumber: TL Transaksi Energi ULP Bojonegoro

Banyaknya target yang belum tercapai di berbagai bidang tersebut mencerminkan beratnya beban pekerjaan yang harus dihadapi pegawai sehari-hari. Pegawai dituntut untuk mengejar jumlah pekerjaan yang banyak sekaligus menjaga kualitas pelayanan dalam waktu yang terbatas, di tengah keterbatasan jumlah tenaga kerja dan beragamnya jenis pekerjaan yang harus ditangani. Berdasarkan pengalaman magang peneliti di *team*

transaksi energi dan pelayanan pelanggan pada unit tersebut, kondisi ini menggambarkan bahwa beban kerja yang dihadapi pegawai cukup tinggi, baik dari segi banyaknya pekerjaan maupun tekanan waktu penyelesaiannya.

Selain itu, tingginya target *lead measure* yang harus dicapai setiap bulan menuntut pegawai menangani beberapa pekerjaan sekaligus dalam waktu yang relatif terbatas, sehingga mereka harus bekerja dengan intensitas tinggi demi memenuhi target operasional tanpa mengabaikan kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil observasi selama kegiatan magang, pegawai juga dihadapkan pada penyelesaian pekerjaan yang cepat, penyesuaian terhadap perubahan program kerja, serta tekanan pencapaian target kondisi yang berpotensi menimbulkan kelelahan fisik maupun mental.

Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh individu maupun sekelompok individu dalam periode waktu tertentu selama kegiatan normal berlangsung (Mahawati et al., 2021). Tingginya target kerja, kompleksitas tugas, tekanan waktu, serta tuntutan penyelesaian pekerjaan secara simultan berpotensi meningkatkan beban kerja pegawai. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, beban kerja termasuk *job demands*, yaitu aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, psikologis, atau keduanya secara berkelanjutan sehingga berkaitan dengan biaya fisiologis maupun psikologis (Bakker & Demerouti, 2014). Kondisi ini diperparah oleh program promosi penambahan daya listrik di wilayah Jawa Timur yang mendapat respons tinggi dari pelanggan Bojonegoro, sehingga meningkatkan intensitas pekerjaan tim transaksi energi dan pelayanan pelanggan. Penelitian Tufaila & Santoso (2021) juga membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di unit ketenagalistrikan serupa, sehingga isu ini relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Namun, hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Atinga et al. (2025) dan Jalali et al. (2023) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Ibrahim et al. (2022) dan Bin Sakirun et al. (2025) menyatakan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui variabel mediasi, seperti komunikasi dan kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dengan mempertimbangkan variabel intervening yang relevan.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada PT PLN (Persero). Penelitian yang dilakukan oleh Wardani et al. (2023) mengenai analisis beban kerja di PT PLN ULP Bojonegoro menggunakan metode *Full Time Equivalent (FTE)* menunjukkan bahwa beberapa jabatan memiliki beban kerja yang tergolong *overload*. Hasil analisis menunjukkan bahwa jabatan *Team Leader* Teknik memiliki indeks FTE sebesar 1,88, Staff Teknik sebesar 1,38, *Team Leader* Transaksi Energi sebesar 1,30, dan *Team Leader* Pelayanan Pelanggan sebesar 1,33. Nilai indeks FTE tersebut berada di atas batas kategori normal ($>1,28$), yang mengindikasikan bahwa waktu kerja aktual yang digunakan pegawai telah melebihi waktu kerja efektif yang tersedia sehingga beban kerja yang diterima berada di atas kapasitas kerja normal. Adapun beberapa jabatan lainnya masih berada pada kategori normal dengan indeks FTE berkisar antara 1,02–1,24.

Tabel 1.1 Indeks FTE dan Kategori Beban Kerja

No	Jabatan	Waktu Kerja Aktual	Waktu Kerja Efektif	Indeks FTE	Kategori Beban Kerja
1	Team Leader Teknik	2.964,68	1.638,75	1,88	Overload
2	Staff Teknik	2.257,32	1.638,75	1,38	Overload
3	TL Transaksi Energi	2.131,66	1.638,75	1,30	Overload
4	TL Pelayanan Pelanggan	2.179,26	1.638,75	1,33	Overload

Sumber: (Wardani et al., 2023)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa beberapa jabatan yang memiliki tanggung jawab operasional dan koordinasi pekerjaan menunjukkan tingkat beban kerja yang relatif tinggi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa distribusi pekerjaan pada beberapa jabatan belum sepenuhnya seimbang, sehingga berpotensi meningkatkan tekanan kerja pegawai. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus tanpa adanya pengelolaan beban kerja yang efektif, maka dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai, seperti menurunnya motivasi kerja, meningkatnya kelelahan kerja, serta berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk menjaga efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Untuk memperkuat fenomena tersebut, peneliti juga melakukan analisis deskriptif terhadap persepsi beban kerja berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat persepsi beban kerja pada masing-masing jabatan memiliki variasi sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban.

Tabel 1.2 Analisis Deskriptif Persepsi Beban Kerja Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah Responden	Mean Beban Kerja	Kategori
1	Manajer	1	2,27	Rendah
2	Senior Officer Kinerja	1	2,73	Sedang
3	Officer Kinerja	3	2,91	Sedang
4	Team Leader Teknik	1	1,80	Rendah
5	TL Transaksi Energi	1	2,80	Sedang
6	Team Leader PP & ADM	1	2,93	Sedang
7	Team Leader K3L	1	2,40	Sedang
8	Yantek	44	3,08	Tinggi
9	Bilman	16	3,20	Tinggi
10	Yanbung	25	2,93	Sedang
11	Gamet	12	3,06	Tinggi
12	P2TL	3	2,76	Sedang
13	DIJ	3	2,82	Sedang

Sumber: Data Beban Kerja PT PLN ULP Bojonegoro (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, mayoritas jabatan berada pada kategori sedang, sedangkan jabatan Yantek memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,08, *Bilman* sebesar 3,20, dan Gamet sebesar 3,06, yang menunjukkan persepsi beban kerja yang relatif lebih tinggi dibandingkan jabatan lainnya. Ketiga jabatan tersebut merupakan jabatan operasional yang berhubungan langsung dengan pelayanan teknis, pemeliharaan jaringan, pembacaan meter, serta penyelesaian gangguan di lapangan, sehingga memiliki intensitas pekerjaan yang lebih tinggi. Sementara itu, beberapa jabatan struktural seperti Manajer dan *Team Leader* Teknik memperoleh rata-rata yang lebih rendah. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa persepsi beban kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, ruang lingkup tanggung jawab, serta aktivitas operasional pada masing-masing jabatan.

Meskipun demikian, tingginya beban kerja tidak selalu berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Beban kerja yang masih berada dalam kapasitas kemampuan pegawai dapat dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge demand*) yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target organisasi. Oleh karena itu, diperlukan

faktor psikologis yang mampu menjelaskan bagaimana pegawai tetap mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang relatif tinggi.

Motivasi kerja diduga menjadi faktor psikologis penghubung tersebut. McClelland dalam Rodjanatham & Badir (2025) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih terdorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal meskipun menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Nusraningrum et al. (2024) menemukan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja, sementara Hussain et al. (2022) menemukan perannya sebagai mediator antara tekanan kerja dan kinerja. Namun, Ibrahim et al. (2022) menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung, menunjukkan perlunya kajian lanjutan mengenai perannya sebagai variabel *intervening*.

Dalam kerangka *JD-R*, motivasi kerja berperan sebagai *job resource* yang menentukan bagaimana individu merespons beban kerja: motivasi kuat membuat tuntutan tinggi dipersepsikan sebagai tantangan, sedangkan motivasi rendah berpotensi menurunkan kinerja akibat tekanan berlebihan.

Berdasarkan fenomena empiris, dukungan teori, dan *research gap* tersebut, penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* menjadi penting dilakukan. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada konteks operasional berbasis *lead measure* di instansi ketenagalistrikan, yang masih jarang diteliti secara terintegrasi. Penelitian ini diharapkan memberi pemahaman komprehensif mengenai mekanisme tersebut sekaligus implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
4. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
2. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
4. Untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait hubungan beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga memperkuat penerapan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dengan menempatkan beban kerja sebagai *job demand* dan motivasi

kerja sebagai *job resource* yang memengaruhi kinerja. Selain itu, hasilnya diharapkan memperkaya bukti empiris dan menjadi rujukan akademis, terutama pada organisasi pelayanan publik dan sektor ketenagalistrikan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi manajemen dalam memahami pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, serta menjadi dasar perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia khususnya terkait pembagian tugas, penetapan target, dan strategi peningkatan motivasi guna menjaga kualitas pelayanan.

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini memberikan pemahaman tentang pentingnya motivasi dalam menghadapi tuntutan tugas dan target operasional, sekaligus menjadi bahan refleksi untuk meningkatkan produktivitas dan kemampuan mengelola tekanan kerja secara lebih efektif.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan kajian sejenis dengan variabel, metode, atau objek yang berbeda, sehingga memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia.