



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

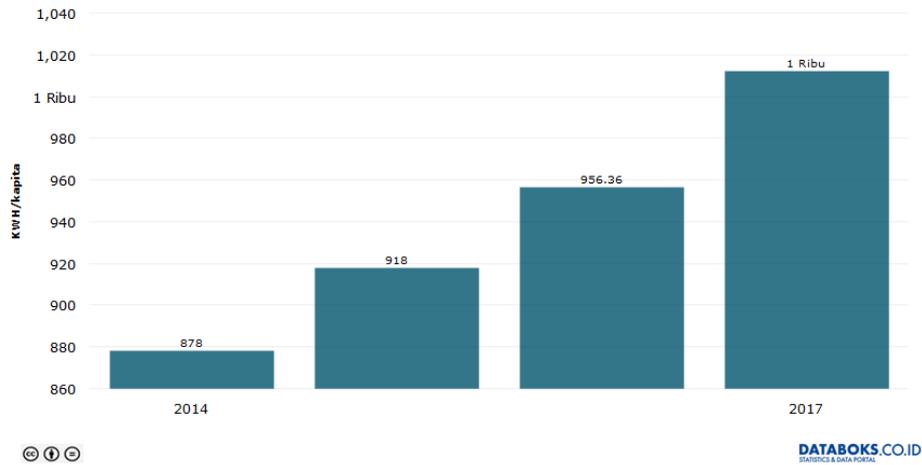
Menurut Kementrian Perindustrian Republik Indonesia (Kemenperin) stabilitas pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam beberapa tahun terakhir tidak terlepas dari dukungan sektor industri di berbagai bidang. Pemerintah melalui skema Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Indonesia (MP3EI) merancang perkembangan ekonomi secara merata. Namun, sumbangan di sektor industri dalam *Gross Domestic Bruto* (GDP) Nasional masih di angka 21-22 persen. Padahal, *share* sektor industri ini ditargetkan melampaui angka 30 persen pada tahun 2035 mendatang. Untuk mencapai tingkat saham sebesar GDP nasional, sektor industri perlu didorong lebih kuat. Sebab, target itu harus terpenuhi dalam 20 tahun kedepan. Ini adalah pekerjaan yang tidak mudah. Pemerintah harus siap untuk menyediakan infrastruktur pendukung majunya industri di Indonesia. Salah satu infrastruktur paling utama yang harus ada adalah ketersediaan energi, yaitu listrik (Republika, 2014).

Pemerintah mengklaim berbagai capaian kinerja termasuk di sektor Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) dalam lima tahun ini. Menurut menteri ESDM, Ignasius Jonan, salah satu capaian yang signifikan ada di sektor ketenagalistrikan, yakni terkait rasio elektrifikasi. Menurutnya, rasio elektrifikasi selama lima tahun dari sekitar 85% sekarang sudah mencapai 98,9%. Jadi kira-kira 14% lebih tambahannya. Harapannya nanti di tahun 2020 setiap orang di Indonesia dapat menikmati penerangan (Indrawan, 2019).

Konsumsi listrik yang besar selama ini dianggap sebagai pemborosan. Namun rupanya, data yang ada memperlihatkan, semakin besar konsumsi listrik sebuah negara, maka semakin maju ekonominya. *Executive Vice President Corporate Communication and CSR PT PLN (Persero)*, I Made Suprateka, menjelaskan indikator kemajuan ekonomi suatu negara diukur dari konsumsi energi per kapita. Menurutnya dengan mengoptimalkan listrik yang tersedia, melalui pemanfaatan untuk produktivitas dan melalui pemerataan listrik ke seluruh wilayah Indonesia, maka ekonomi Indonesia akan semakin meningkat (Kontan, 2019).

Meningkatnya akses listrik/elektrifikasi serta tumbuhnya perekonomian nasional membuat konsumsi listrik masyarakat juga naik. Berdasarkan data Kementerian ESDM konsumsi listrik per kapita mencapai 994,41 kilo Watt hour (kWh) hingga September 2017. Angka ini naik 3,98 persen dari posisi akhir 2016 sebesar 956,36 kWh. Ditambah lagi adanya program pengembangan mobil listrik membuat kebutuhan stroom masyarakat kedepan akan meningkat (Katadata.co.id, Berapa Konsumsi Listrik Perkapita Indonesia?, 2017). Guna mengantisipasi kenaikan tersebut, pemerintah juga meningkatkan kapasitas terpasang pembangkit pada tahun 2018 menjadi sebesar 65 Giga Watt (GW) dari realisasi tahun 2017 sebesar 60 GW. Hingga akhir 2018, rasio elektrifikasi ditargetkan sebesar 95,15 persen dan bakal mencapai 100 persen pada tahun 2025. Saat ini rasio elektrifikasi di semua provinsi sudah di atas 70 persen, kecuali Nusa Tenggara Timur dan Papua masing-masing baru mencapai 60,74 persen (Katadata, 2018).

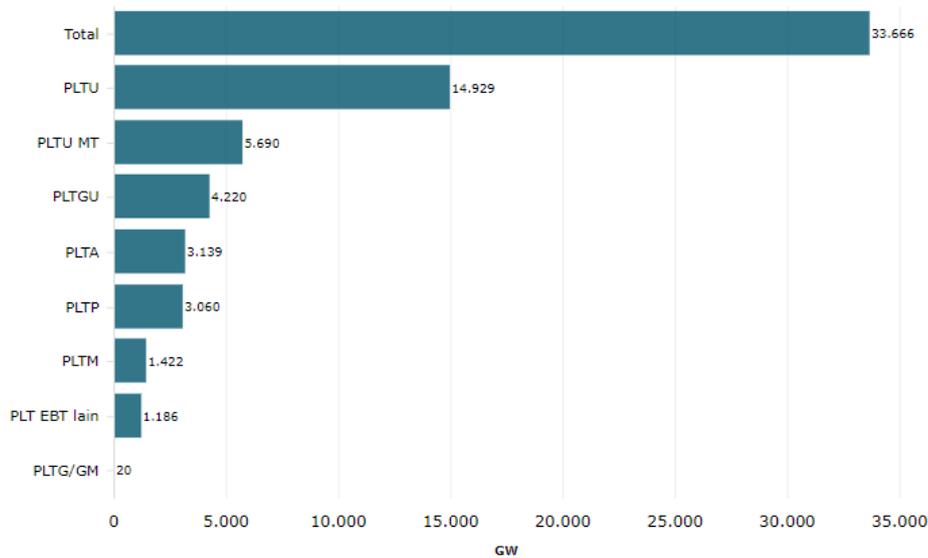
Konsumsi Listrik Indonesia Per Kapita (2014-2018E)



Sumber: Katadata.co.id, 2018

Gambar 1.1 Konsumsi Listrik Indonesia Per Kapita (2014-2018E)

Dalam Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2019-2028 pemerintah menargetkan penambahan kapasitas pembangkit listrik sebesar 56,6 Giga Watt (GW) atau rata-rata 5,6 GW/tahun. Dari jumlah tersebut, Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) batu bara masih mendominasi jenis pembangkit yang akan dibangun, yaitu mencapai 27,1 GW atau 48% dari total. Sementara target penambahan kapasitas pembangkit dari perusahaan listrik swasta (*Independent Power Producer/IPP*) dalam 10 tahun ke depan mencapai 33,67 GW atau sekitar 60% dari target nasional. Adapun PLTU masih mendominasi penambahan pembangkit listrik IPP, yakni mencapai 14,3 GW atau sekitar 44% dari total target penambahan listrik dari pihak swasta (Kuswandar, 2019).



Sumber: Kuswandar, 2019

**Gambar 1.2 Rencana Penambahan Pembangkit Listrik dari Swasta (IPP)
Menurut Jenis 2019-2028**

Menurut Asosiasi Produsen Listrik Swasta Indonesia (APLSI), industri ketenagalistrikan Indonesia saat ini memiliki 3 tantangan besar, yaitu ketidakpastian regulasi, kurangnya koordinasi di antara kementerian/lembaga pemerintah lainnya, dan pengelolaan program 35 GW. Temuan tersebut dikemukakan berdasarkan survei APLSI bekerja sama dengan PwC Indonesia di edisi pertama laporan Survei Industri Ketenagalistrikan Indonesia yang bertajuk “Melistriki Bangsa: Survei Industri Ketenagalistrikan Indonesia Tahun 2017”. Survei dilakukan ke beragam responden, seperti perwakilan dari pemilik dan operator Produsen Listrik Swasta (PLS), pengembang pembangkit listrik, BUMN, dan pemerintah Indonesia (Maulana, 2017).

Selain tiga tantangan utama itu, dari survey APLSI juga mengungkapkan kekhawatirannya tentang ketersediaan pasokan listrik untuk lima tahun ke depan.

Kekhawatiran ini konsisten dengan pertanyaan-pertanyaan seputar ketepatan waktu pelaksanaan rencana program 35 GW pemerintah. Hambatan lain yang menjadi kekhawatiran industri adalah potensi kurangnya tenaga kerja terampil di sektor ketenagalistrikan. Lebih dari separuh peserta survei telah mengidentifikasi tiga megatrend global sebagai faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi sektor ketenagalistrikan Indonesia, yaitu pertumbuhan penduduk, pembangunan kota-kota megapolitan, dan *disruptive technologies*. Seiring pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat dan dengan jumlah penduduk lebih dari 50 juta jiwa, permintaan pasokan listrik di Indonesia secara *year-on-year* terus tumbuh sehingga Indonesia tengah menghadapi permintaan pasokan listrik yang sangat besar. Para responden survei juga menyoroti peluang-peluang di luar pembangkit, transmisi, dan distribusi listrik terpusat, yang didorong oleh peralihan ke arah energi terbarukan (Nurmayanti, 2017).

Energi terbarukan menjadi topik penting masyarakat dunia saat ini. Mayoritas pemimpin dunia bersepakat untuk menahan laju kenaikan suhu bumi agar tak lebih dari 2 derajat. Terkait itu, pihak industri menyadari urgensi persoalan ini sehingga mulai gencar mengkampanyekan energi terbarukan sebagai salah satu solusi masa depan. Di tataran global, 189 perusahaan seperti IKEA, P&G, H&M, serta puluhan perusahaan besar lain yang tergabung dalam platform RE100 berharap dapat memenuhi target energi terbarukan di seluruh pasar tempat mereka beroperasi. Dalam pengertian sederhana, energi terbarukan berarti bentuk energi yang dihasilkan dari proses alam yang berkelanjutan seperti angin, matahari, air, panas bumi, dan air pasang (masih dalam tahap awal) (Advertorial, 2019).

Dilansir dari WRI Indonesia, lembaga kajian independen yang fokus pada pembangunan sosio-ekonomi nasional secara inklusif dan berkelanjutan, pada 2015 potensi energi terbarukan di negeri ini dari sektor panas bumi adalah 29.544 megawatt (MW), lebih dari 2 kali kapasitas pembangkit listrik Singapura. Walau demikian, pemanfaatannya baru mencapai 1.438,5 MW atau sebesar 4,9 persen. Sementara dari sisi energi matahari, yang pemanfaatannya baru sebesar 78,5 MW (0,04 persen), pembangkit listrik tenaga surya di negeri ini punya potensi 207.898 MW, cukup melistriki seluruh wilayah Papua Barat. CEIA Indonesia pun terus mendorong pengembangan energi terbarukan di negeri ini (Advertorial, 2019).



Sumber: Advertorial, 2019

Gambar 1.3 Industri Butuh Energi Terbarukan

Kebutuhan terhadap energi terbarukan adalah hal niscaya. Pemerintah Indonesia telah berkomitmen untuk menerapkan energi terbarukan sebesar 23 persen pada tahun 2025. Kehadiran perusahaan-perusahaan yang punya komitmen serupa di Indonesia sudah dinilai sebagai faktor pendorong. Tak ada masalah besar yang tak bisa dihadapi selama pihak-pihak yang berkepentingan, terutama sektor pemerintah dan industri (baik pihak pengembang energi terbarukan maupun perusahaan-perusahaan pengguna), duduk bersama mencari solusi atas kendala-kendala yang ada. Dengan beralih ke energi terbarukan, Indonesia dapat memenuhi targetnya untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi sembari menjaga kenaikan suhu bumi antara 1,5°C – 2°C (Advertorial, 2019).

Pengertian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) adalah badan usaha yang permodalannya baik itu sebagian maupun seluruhnya dimiliki oleh pemerintah. Status dari pekerja BUMN bukan sebagai pegawai negeri sipil, akan tetapi sebagai pegawai BUMN. Menurut UU RI No. 19 Tahun 2003, pengertian BUMN adalah badan usaha yang baik seluruh maupun sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara, di mana melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang terpisahkan. BUMN (Badan Usaha Milik Negara) memiliki peran yang sangat penting dalam menghasilkan berbagai macam barang dan jasa untuk mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia, yaitu kesejahteraan untuk rakyat. BUMN mencakup berbagai sektor, seperti halnya sektor keuangan, sektor industri, sektor pertanian, sektor perkebunan, sektor kehutanan, sektor transportasi, dan lain sebagainya (Ali, 2015).

Rini Soemarno selaku menteri BUMN mengatakan bahwa ke depannya BUMN harus terus bersinergi untuk melayani masyarakat Indonesia dengan lebih baik lagi. Rini juga berharap terjadi peningkatan kinerja dari semua pihak yang berefek pada kesejahteraan pegawai-pegawai kementerian BUMN yang dinilai memerlukannya. Beliau juga mengatakan bahwa aset utama dari sebuah perusahaan adalah *human resource*-nya yang handal. Maka, BUMN harus bisa meningkatkan usahanya, dan di saat bersamaan menjalankan fungsinya sebagai agen pembangunan. Perusahaan juga harus mendorong *human resource*-nya untuk memperkaya diri dengan belajar dari sekitar sehingga bisa membangun perusahaan (PortalHR, 2016).

Kemajuan peningkatan konsumsi listrik menjadi cermin kinerja maksimal PLN dalam menerangi nusantara. Kinerja PLN pun secara tak langsung tercermin dalam data yang dirilis hasil survey Ease of Doing Business yang digelar World Bank. Berdasarkan survei tersebut, kemudahan akses mendapatkan listrik di Indonesia atau *getting electricity* Indonesia sekarang jauh semakin mudah dibanding 5 tahun silam. Dalam indikator *getting electricity*, pada tahun 2015 Indonesia berada di urutan 101, sementara di tahun 2019, peringkat Indonesia melesat nyaris 3 kali lipat menjadi urutan 33. Lonjakan peringkat itu sendiri, tak lain berkat keberhasilan PLN membangun jaringan pembangkit, transmisi listrik dan gardu induk di seantero Indonesia (Kontan, 2019).

PT PLN (persero) yang berdiri pada 1 Januari 1965 sendiri adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang ketenagalistrikan baik dari mulai mengoperasikan pembangkit listrik sampai dengan melakukan transmisi kepada

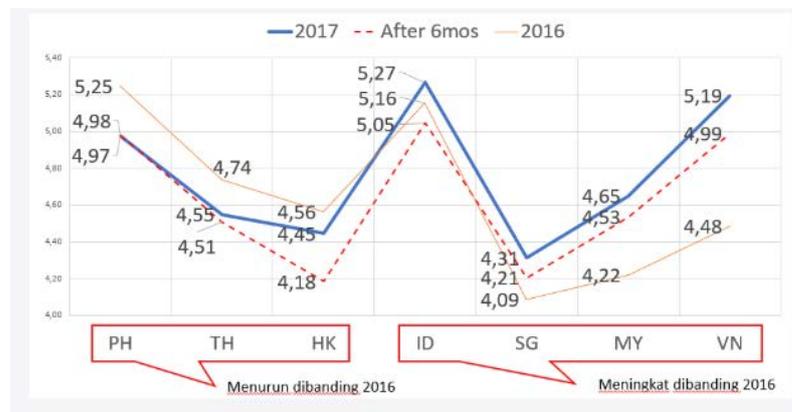
masyarakat di seluruh wilayah Indonesia. PLN sendiri memiliki tujuan menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Tanpa Sumber Daya Manusia (SDM), sebuah perusahaan tentu tak akan bisa berjalan. Karenanya, perusahaan sudah harus mulai melihat SDM sebagai aset perusahaan. SDM merupakan salah satu elemen penentu daya saing perusahaan (Detiknews, 2016). Kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan sebenarnya dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang merupakan *capital* atau modal *intangible* yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Barisan Sumber Daya Manusia yang bertalenta tinggi akan menentukan kesuksesan dari suatu organisasi. Dengan demikian, apabila perusahaan mengelola manusia secara baik sebagai modal insani, maka akan memberikan nilai tambah dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam persaingan bisnis di era global yang menuntut daya adaptasi secara cepat dan tepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang turbulen dan kompleks (Permana, et al., 2011).

Menurut Suzy & Paul (2011) dalam Nazli dan Khairudin (2018) *organizational citizenship behaviors* adalah perilaku bermanfaat yang mendukung tatanan sosial organisasi yang berada di luar tugas-tugas inti pekerjaan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh JobStreet.com dari bulan Juli – Agustus 2017, ditemukan bahwa tingkat kebahagiaan karyawan di Indonesia,

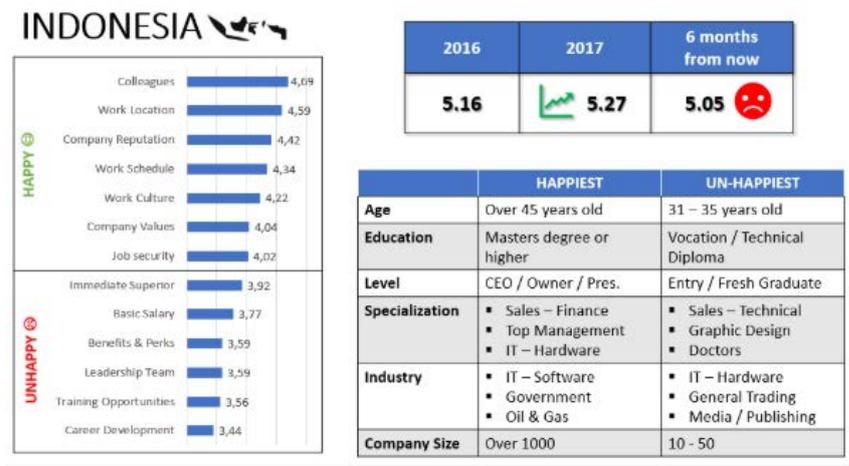
Singapore, Malaysia, dan Vietnam meningkat dibanding tahun lalu. Namun di Filipina, Thailand, dan Hongkong menurun. Sayangnya para karyawan merasa bahwa keadaan mereka tidak akan membaik dalam 6 bulan ke depan (Jobstreet, Tingkat Kebahagiaan Karyawan di Indonesia dan 3 Faktor Utama yang Membuat Karyawan Bahagia dalam Pekerjaannya, 2017).



Sumber: Jobstreet, 2017

Gambar 1.4 Happiness Index Survey

Secara umum, faktor yang membuat karyawan tidak bahagia adalah dari segi gaji dan fasilitas/*benefit*. Namun semakin tua karyawan, hal yang membuat mereka tidak bahagia adalah kurangnya pengembangan karir dan pelatihan (Jobstreet, Tingkat Kebahagiaan Karyawan di Indonesia dan 3 Faktor Utama yang Membuat Karyawan Bahagia dalam Pekerjaannya, 2017).



Sumber: Jobstreet, 2017

Gambar 1.5 Happiness Index Survey di Indonesia

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh perusahaan penyedia solusi SDM, TINYpulse, mengungkapkan bahwa hanya 24% karyawan yang merasa memiliki hubungan yang kuat dengan rekan mereka dibandingkan dengan laporan keterlibatan karyawan TINYpulse tahun 2016, di mana 27% memiliki pendapat yang sama. Sebagian besar karyawan mengatakan bahwa mereka tidak dekat dengan departemen lain atau orang-orang yang tidak bekerja sama secara rutin dan hanya berhubungan dengan anggota mereka saja. Situasi tersebut terjadi karena kurangnya usaha yang diberikan oleh manajemen untuk menumbuhkan hubungan lintas fungsi antar departemen. Banyak karyawan merasa bahwa perlu lebih banyak acara internal untuk mendorong keterlibatan karyawan dan orang-orang untuk saling mengenal satu sama lain dengan baik (Jobstreet, 2017).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada lima belas karyawan di PT PLN (Persero) terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior*, sebanyak empat belas dari lima belas narasumber menyatakan bahwa saat

ini mereka merasa kurang memiliki sifat yang mendukung tatanan sosial di suatu organisasi. Kurangnya rasa inisiatif antar karyawan ini mengakibatkan sikap saling membantu cukup rendah, sehingga narasumber menyatakan bahwa mereka hanya terfokus kepada pekerjaan mereka saja dan cenderung jarang memikirkan ataupun membantu orang lain karena mereka lebih fokus kepada tugas mereka masing-masing ketimbang meluangkan waktu mereka untuk membantu menyelesaikan tugas orang lain. Dan juga, mereka merasa bahwa tugas yang mereka kerjakan masing-masing sudah cukup memakan waktu mereka, jadi mereka sudah tidak meluangkan waktu mereka untuk membantu karyawan yang lain hal ini yang menyebabkan tingkat kepedulian mereka yang cenderung rendah.

Menurut Sylvester (2003) dalam Nazli & Khairudin (2018) *organizational learning culture* didefinisikan sebagai sebuah budaya organisasi yang memfasilitasi pembelajaran semua anggotanya dan dengan demikian secara terus-menerus mengubah dirinya. Kemajuan teknologi saat ini akan mengubah model bisnis tradisional dan ini akan terjadi setiap hari dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Agar dapat berkembang di era revolusi ini, perusahaan perlu proaktif dalam mempelajari keterampilan baru, beradaptasi dengan aplikasi baru, mengoperasikan mesin-mesin baru dengan teknologi tinggi, menciptakan produk dan layanan yang inovatif, dan akhirnya mengadopsi teknologi baru. Dengan kata lain, perusahaan harus memiliki budaya belajar. Adapun salah satu alasan mengapa budaya belajar sangat penting untuk sebuah perusahaan adalah karyawan akan termotivasi dan lebih bergairah dalam pekerjaan mereka dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi anggota tim mereka, menciptakan tim yang lebih produktif di

mana mereka bekerja bersama untuk tujuan yang sama, yang akan menguntungkan mereka dan perusahaan (Lestari, 2019).

Berdasarkan hasil dari *in-depth interview* yang dilakukan penulis terhadap lima belas narasumber dari PT PLN (Persero) terkait dengan *organizational learning culture*, sebanyak dua belas dari lima belas narasumber menyatakan bahwa mereka cenderung acuh tak acuh dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Mereka hanya fokus untuk mengetahui dan mempelajari *job desc* mereka masing-masing. Selain itu, mereka juga mengatakan bahwa memang mereka mendapatkan informasi mengenai pekerjaan staf di divisi yang lain, namun mereka hanya sebatas cukup tahu, karena mereka merasa sudah cukup menerima informasi seputar pekerjaan mereka saja terkecuali apabila pekerjaan mereka memang membutuhkan cukup banyak koordinasi dengan staf dari divisi yang lain.

Menurut Schaufeli & Bakker (2003) dalam Nazli & Khairudin (2018) *work engagement* adalah rasa energik dan koneksi efektif yang dimiliki oleh karyawan yang terlibat dengan kegiatan kerja mereka dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka. Dibalik pertumbuhan bisnis yang kuat di Indonesia, *engagement* atau loyalitas dan kesungguhan dalam bekerja yang dimiliki oleh karyawan Indonesia masih sangat rendah. Berdasarkan survei yang dilakukan Towers Watson, mengungkapkan bahwa sekitar dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki *enagegement* yang tinggi terhadap perusahaannya. Bahkan, survei itu juga menyebutkan bahwa sekitar 27% dari karyawan saat ini telah merencanakan untuk pindah dalam dua tahun kedepan. Menurut Awaldi, *Director Talent and Rewards* Tower Watson, ada beberapa faktor

yang menyebabkan karyawan tidak *engagement* terhadap perusahaan diantaranya *salary* atau gaji yang dirasa masih kurang sesuai, beban kerja, pengembangan karir, lokasi kerja, manfaat pensiun, hingga hubungan kerja dengan atasannya (Gunawan, 2012).

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada lima belas narasumber yaitu karyawan di PT PLN (Persero) terkait dengan *work engagement*, empat belas dari lima belas karyawan menyatakan bahwa mereka merasa kurang memiliki semangat dalam melakukan pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan mereka merasa cenderung lelah dalam melakukan pekerjaan yang mereka lakukan setiap harinya dari awal mereka bangun tidur di pagi hari hingga mereka pulang di sore hari. Semangat mereka cenderung menurun dalam melaksanakan pekerjaan mereka setiap harinya yang menyebabkan mereka merasa sangat malas untuk bangun di pagi hari dan pergi bekerja. Dikarenakan beberapa hal tersebut para karyawan mengalami kesulitan untuk merasa antusias, dan kurang senang akan pekerjaannya.

Menurut Xiao (1996) dalam Nazli dan Khairudin (2018) *transfer of training* dapat didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA) yang diperoleh melalui pelatihan di tempat kerja serta pemeliharannya selama periode waktu tertentu. Pelatihan adalah salah satu hal penting yang dilakukan untuk mengembangkan kinerja karyawan ataupun Sumber Daya Manusia. Dengan adanya pelatihan maka karyawan bisa mempelajari pengetahuan, keahlian, dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya. Pelatihan karyawan sendiri bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja, meningkatkan mutu kerja karyawan sehingga terhindar dari kesalahan

kerja, meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, menarik ataupun mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, menjaga keselamatan kerja, mencegah timbulnya antipasti dari karyawan, serta menghindari keusangan karyawan. Efektifitas pelatihan karyawan sangat diperlukan dalam peningkatan keterampilan dan kinerja karyawan sehingga karyawan yang dimiliki bisa sukses ketika melakukan pekerjaannya (Noer, 2016).

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan penulis terhadap lima belas narasumber di PT PLN (Persero) terkait dengan *transfer of training*, dimana tiga belas dari lima belas karyawan yang telah mengikuti suatu *training* masih belum merasakan manfaat *training* tersebut dalam melakukan pekerjaan. Hal itu dikarenakan karyawan hanya diberikan satu jenis pelatihan saja, apabila atasan memberikan pekerjaan yang lebih kompleks dan rumit, karyawan pasti akan membutuhkan waktu yang tentunya lebih lama dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, mereka juga merasa *training* yang didapatkan tidak terlalu berpengaruh dalam banyak hal atau dengan kata lain kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan tidak dapat mereka hindari karena kapan saja mereka bisa mengalami kesalahan berupa *human error*.

Menurut Korteling et al., (2016) dalam Nazli & Khairudin (2018) *training simulations* didefinisikan sebagai perangkat yang menghasilkan lingkungan sintesis dan interaktif berdasarkan model matematika, fisik, atau logis yang mewakili (aspek) dunia nyata (operasional), untuk memperoleh tujuan pelatihan. Tujuan dari pelaksanaan simulasi *training* adalah agar para peserta pelatihan bisa lebih akrab dan menguasai kondisi kerja sebenarnya. Biasanya, metode simulator ini digunakan

untuk bentuk-bentuk pelatihan SDM yang memerlukan keahlian khusus dalam penggunaan alat tertentu dikarenakan bila langsung menggunakan alat yang asli dikhawatirkan cukup berbahaya (Mursiati, 2019).

Dan berdasarkan *in-depth interview* sebanyak lima belas orang narasumber yang dilakukan penulis di PT PLN (Persero) terkait *training simulations*, tiga belas dari lima belas orang menyatakan bahwa mereka masih kurang merasakan manfaat dari pelatihan melalui simulasi itu sendiri. Hal ini terjadi karena perusahaan belum terlalu memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan yang diimbangi dengan memberikan fasilitas sesuai dengan pelatihan simulasi salah satu contohnya apabila suatu *server* aplikasi yang akan digunakan untuk melakukan pelatihan *down*, hal ini akan membuat simulasi pelatihan kurang efektif. Tidak hanya itu, menurut karyawan simulasi pelatihan yang diberikan tidak selalu sesuai dengan pekerjaan dan masih sulit dipahami karena kurangnya contoh kasus yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas dengan permasalahan yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Organizational Learning Culture, Work Engagement, dan Training Simulation* terhadap *Transfer of Training* serta Implikasinya pada *Organizational Citizenship Behavior: Telaah pada Karyawan PT PLN (Persero)*” yang mengacu pada jurnal utama yang berjudul “*The Factors that Influence Transfer of Training and Its Effect on Organizational Citizenship Behaviour: Evidence from Malaysia Civil Defence Force*”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Karyawan tidak memiliki inisiatif dan tidak mau mengerjakan tugas diluar tugas utama mereka. Karyawan merasa bahwa mereka cenderung acuh tak acuh dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Karyawan merasa kurang memiliki semangat dalam melakukan pekerjaan mereka. Karyawan belum merasakan manfaat dalam pelatihan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan masih kurang merasakan manfaat dari pelatihan melalui simulasi yang dilaksanakan.

Masalah-masalah tersebut akan diselesaikan dengan cara menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *organizational learning culture* berpengaruh secara positif terhadap *transfer of training* pada karyawan PT PLN (Persero)?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh secara positif terhadap *transfer of training* pada karyawan PT PLN (Persero)?
3. Apakah *training simulation* berpengaruh secara positif terhadap *transfer of training* pada karyawan PT PLN (Persero)?
4. Apakah *transfer of training* berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT PLN (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *organizational learning culture* terhadap *transfer of training* pada karyawan PT PLN (Persero).

2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *work engagement* terhadap *transfer of training* pada karyawan PT PLN (Persero).
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *training simulation* terhadap *transfer of training* pada karyawan PT PLN (Persero).
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *transfer of training* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT PLN (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi kepada perusahaan atau praktisi mengenai apakah *organizational learning culture*, *work engagement*, *training simulation*, dan *transfer of training* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero). Selain itu, para atasan juga dapat menerapkan secara langsung ilmu yang ada untuk dijadikan sebagai acuan dalam bersikap dan berperilaku.

1.4.2 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ilmu pengetahuan dan informasi kepada para pembaca mengenai pengaruh *organizational learning culture*, *work engagement*, dan *training simulation* terhadap *transfer of training* serta implikasinya pada *organizational citizenship behavior* telaah pada karyawan PT PLN (Persero). Selain itu, dapat menambah daftar kepustakaan dan sebagai

rujukan bagi peneliti selanjutnya terutama fakultas ekonomi program studi manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih fokus, maka diperlukan adanya pembatasan masalah pada penelitian ini. Batasan masalah atau ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konsep penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan survei kepada 130 responden. Penulis mengajukan pertanyaan tertulis yang telah tersusun dalam kuesioner.

2. Wilayah penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT PLN (Persero) yang berada di wilayah BSD Serpong, Tangerang Selatan.

3. Responden

Responden dari penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT PLN (Persero) minimal selama satu tahun. Peneliti memilih karyawan tetap, agar data yang di dapatkan oleh peneliti akurat dan sesuai dengan fenomena yang ada di perusahaan. Dan karyawan yang dipilih merupakan karyawan yang telah melakukan jenis *training* yang sama dan mengacu terhadap *training* tersebut.

4. Alat analisis

Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 25 untuk *pre-test* dan AMOS versi 25.0 untuk *main-test*

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab dan setiap bab memiliki fungsinya masing-masing. Kelima bab memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya yang dimaksudkan agar skripsi ini menjadi jelas dan lengkap. Adapun sistematikan penulisan skripsi ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang fenomena-fenomena yang terkait dengan *organizational learning culture*, *work engagement*, *training simulation*, *transfer of training*, dan *organizational citizenship behavior*. Dimana dari fenomena ini akan ditemukan masalah-masalah yang kemudian akan diidentifikasi serta dirumuskan pada bab ini. Dengan adanya masalah tersebut, maka akan mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Tujuannya untuk menunjukkan seberapa besar *organizational learning culture*, *work engagement*, *training simulation*, dan *transfer of training* meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT PLN (Persero).

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini penulis akan menguraikan teori – teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, yang dapat menjadi acuan dalam melakukan penelitian

secara terperinci. Serta menjabarkan segala pengertian yang terkait dengan penelitian ini, dengan tujuan agar para pembaca mengerti variabel-variabel yang dibahas di penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini, penulis akan membahas mengenai metode apa saja yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data serta teknik analisa dengan yang akan digunakan untuk menjawab semua pertanyaan penelitian.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan membahas mengenai analisa data secara teknik dan pembahasannya dalam menjelaskan kaitan antar variabel yang berhubungan dengan fenomena *organizational learning culture*, *work engagement*, *training simulation*, *transfer of training*, dan *organizational citizenship behavior* di PT PLN (Persero). Lalu, memaparkan hasil dari kuisioner yang dilakukan serta deskripsi dari analisis dan *output* kuisioner.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, berisi kesimpulan yang di dapat berdasarkan dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari rumusan masalah, dan pada bab ini penulis juga akan memberikan saran yang terkait dengan penelitian ini baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.