

Facing Geographical Challenges and Human Resource Innovation at PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura: A Turn Around Strategy Approach

Fadila Wulandari¹, Ade Irma A. Srem², Johanis R. Wanma³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih, Indonesia.

*fdlawlan@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze human resource development (HRD) strategies to improve employee performance at PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura. A SWOT analysis approach was used to identify internal and external factors influencing the company's HR management. The results indicate that PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura is positioned in Quadrant II (WO) of the SWOT Matrix, which suggests the need for a Turn Around strategy that leverages external opportunities to address internal weaknesses. The proposed strategies include digitalizing HR management, developing technology-based training programs, optimizing internal communication, and improving performance-based compensation policies. The findings are expected to contribute to formulating more effective HR management policies in the energy sector, particularly in PLN units facing geographical challenges and limited infrastructure.

Keywords: Human Resource Development; Employee Performance; SWOT Analysis; Turn Around Strategy; HR Digitalization; PLN UP3 Jayapura

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura. Pendekatan yang digunakan adalah analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan SDM perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura berada pada posisi Kuadran II (WO) dalam Matriks SWOT, yang mengindikasikan perlunya strategi Turn Around yang memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal. Strategi yang diusulkan meliputi digitalisasi manajemen SDM, pengembangan program pelatihan berbasis teknologi, optimalisasi komunikasi internal, serta perbaikan kebijakan kompensasi berbasis kinerja. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif di sektor energi, khususnya pada unit-unit PLN yang menghadapi tantangan geografis dan infrastruktur yang terbatas.

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia; Kinerja Karyawan; Analisis SWOT; Strategi Turn Around; Digitalisasi SDM; PLN UP3 Jayapura

1. Pendahuluan

Bagian pendahuluan memuat latar belakang permasalahan, gap analysis, dan kebaruan hasil penelitian (*state of the art*). *Gap analysis* berisi tentang kesenjangan antara *das sollen* dan *das sein*. Kebaruan hasil penelitian (*state of the art*) berisi uraian tentang kajian penelitian dengan penelitian terdahulu (*literature review*). Artikel yang dikirimkan harus bersifat asli dan belum pernah dipublikasikan di jurnal manapun. Artikel yang sudah diterima dan sudah melalui proses *review*, akan dipublikasi secara bertahap melalui *Open*

Journal System (OJS). Gunakan aplikasi *Reference Manager* (Mendeley) dan jenis huruf yang digunakan adalah Cambria ukuran 11, rata kiri-kanan (*justify*), 1 spasi.

Dalam era globalisasi, persaingan industri semakin intensif sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika tersebut adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga menjadi penggerak utama inovasi dan pencipta nilai tambah bagi perusahaan (Armstrong & Baron, 1998). Menurut Barney (1991), SDM yang unggul dapat menjadi sumber *sustainable competitive advantage* karena sulit ditiru oleh pesaing.

Industri energi, khususnya kelistrikan, memiliki peran strategis dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional. PT. PLN (Persero) sebagai penyedia listrik terbesar di Indonesia memikul tanggung jawab besar dalam memastikan ketersediaan energi yang andal bagi masyarakat. Namun, peran vital ini juga diiringi dengan beragam tantangan. Pada tataran nasional, PT. PLN menghadapi tekanan akibat perubahan regulasi tarif listrik, tuntutan efisiensi operasional, serta munculnya penyedia energi alternatif yang semakin kompetitif (Zulfatin & Kustiwa, 2024). Di sisi lain, transformasi digital menjadi peluang besar bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan melalui adopsi teknologi berbasis *Internet of Things* dan *smart grid* (World Bank, 2023).

Dalam konteks lokal, PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura menghadapi permasalahan internal berupa kurang optimalnya pengelolaan SDM, keterbatasan fasilitas pelatihan, serta rendahnya motivasi sebagian karyawan dalam mengikuti program pengembangan kompetensi. Faktor eksternal yang turut memperberat situasi mencakup kondisi geografis Papua dengan keterbatasan infrastruktur, serta kompetisi dengan perusahaan swasta yang lebih fleksibel dalam operasional. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal (*das sollen*), yakni pengelolaan SDM yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja, dengan kondisi aktual (*das sein*), di mana pengembangan kompetensi dan efisiensi operasional belum optimal.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menegaskan pentingnya strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi. Nawawi et al. (2023) menekankan koordinasi dan pengembangan karir berbasis kompetensi sebagai faktor kunci, sementara Mintawati et al. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan, sistem suksesi, serta penghargaan kinerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi pegawai. Penelitian lain oleh Tarigan dan Nasution (2014) juga membuktikan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor kelistrikan. Namun, kajian khusus mengenai strategi pengembangan SDM berbasis analisis SWOT dengan pendekatan *Turn Around* pada PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura masih terbatas, sehingga penelitian ini menawarkan kebaruan dengan memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan SDM di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura, menentukan posisi organisasi dalam matriks SWOT, serta merumuskan strategi pengembangan SDM yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen SDM sekaligus kontribusi praktis bagi PLN dalam menghadapi tantangan global maupun lokal.

2. Kajian Literatur

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan strategis yang menekankan pentingnya mengelola tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. SDM dipandang sebagai aset berharga yang menjadi sumber keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Menurut Supriyadi et al. (2020), manajemen SDM tidak hanya berfungsi untuk mengatur administrasi kepegawaian, tetapi juga berperan dalam membangun budaya organisasi, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat daya saing. Dalam konteks sektor energi, pengelolaan SDM yang efektif semakin penting karena tuntutan pelayanan publik yang harus andal dan berkesinambungan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan proses sistematis yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan. Armstrong (2006) menekankan bahwa pengembangan SDM tidak hanya sebatas pelatihan teknis, tetapi juga meliputi pembentukan perilaku adaptif, pengembangan kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Michael Armstrong juga menekankan pentingnya kesesuaian pengembangan SDM dengan strategi jangka panjang perusahaan. Hal ini sejalan dengan Mintawati et al. (2023), yang menyoroti bahwa asesmen kompetensi dan pelatihan berjenjang mampu meningkatkan kualitas karyawan serta mendukung keberhasilan transformasi perusahaan.

Strategi dalam Organisasi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani “strategos” yang berarti seni seorang pemimpin dalam mengatur pasukan. Dalam konteks manajemen, Chandler (1962) mendefinisikan strategi sebagai penetapan tujuan jangka panjang, serta alokasi sumber daya untuk mencapainya. Strategi SDM pada dasarnya merupakan integrasi antara perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta sistem penghargaan yang terarah pada peningkatan kinerja organisasi (Wright & McMahan, 2011). Dengan demikian, strategi pengembangan SDM harus disusun secara holistik agar mampu menjawab tantangan internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari proses kerja yang dapat diukur melalui pencapaian target organisasi. Armstrong dan Baron (1998) menjelaskan bahwa kinerja berhubungan erat dengan efektivitas organisasi, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan bisnis. Menurut Wibowo (2022), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi kompetensi individu, sistem kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Di sektor publik seperti PT. PLN, kinerja karyawan menjadi sangat krusial karena berkaitan langsung dengan kepuasan masyarakat dan legitimasi organisasi sebagai penyedia layanan dasar.

Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian telah menyoroti hubungan antara pengembangan SDM dan peningkatan kinerja. Tarigan dan Nasution (2014) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Cabang Binjai. Penelitian Nawawi et al. (2023) menekankan pentingnya koordinasi, komunikasi, dan pengembangan karir berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian Mintawati et al. (2023) menambahkan bahwa kebijakan suksesi dan sistem penghargaan memainkan peran signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja. Di sisi lain,

penelitian Zulfatin dan Kustiwa (2024) menyoroti tantangan PLN dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan, terutama di daerah dengan keterbatasan infrastruktur.

Meskipun berbagai penelitian telah dilakukan, masih terdapat celah dalam kajian yang secara spesifik mengombinasikan analisis SWOT dengan strategi Turn Around untuk pengembangan SDM di unit-unit PLN yang beroperasi di wilayah geografis dengan tantangan unik seperti Papua. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya melengkapi literatur dengan merumuskan strategi pengembangan SDM berbasis SWOT untuk PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali secara mendalam pengalaman, pandangan, dan strategi manajerial yang diterapkan dalam konteks spesifik organisasi (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura pada tahun 2025. Subjek penelitian terdiri atas lima informan kunci yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu manajer dan staf yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengembangan SDM. Pemilihan informan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman, pemahaman, serta keterlibatan langsung dalam strategi pengembangan SDM perusahaan.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat memperoleh data yang komprehensif sekaligus fleksibel dalam menggali informasi tambahan. Observasi dilakukan terhadap aktivitas pelatihan, rapat manajemen, serta interaksi karyawan di lingkungan kerja. Studi dokumentasi dilakukan melalui analisis laporan internal perusahaan, regulasi terkait, dan data sekunder lainnya yang relevan.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi strategi pengembangan SDM. Selanjutnya, hasil analisis SWOT dipetakan ke dalam Matriks Grand Strategy untuk menentukan posisi strategis organisasi dan merumuskan strategi yang sesuai, dalam hal ini strategi *Turn Around* (WO).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan observasi serta dokumen internal perusahaan. Sementara triangulasi metode dilakukan dengan mengombinasikan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, peneliti menerapkan teknik *member checking* dengan meminta konfirmasi dari informan terkait hasil interpretasi data, guna memastikan validitas temuan (Lincoln & Guba, 1985).

Dengan rancangan metodologis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi pengembangan SDM yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Berdasarkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, diperoleh gambaran mengenai kondisi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk analisis SWOT yang meliputi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Faktor Internal

Analisis faktor internal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa kekuatan penting, antara lain adanya program pelatihan rutin dan berjenjang yang membantu meningkatkan kompetensi pegawai. Jalur pengembangan karir yang jelas juga memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Dukungan manajemen dalam bentuk kepemimpinan yang baik turut menjadi modal penting dalam pencapaian target perusahaan. Selain itu, penerapan sistem *Key Performance Indicator* (KPI) memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif.

Namun demikian, terdapat sejumlah kelemahan internal yang menghambat optimalisasi kinerja karyawan. Kelemahan tersebut antara lain kurangnya optimalisasi manajemen SDM, rendahnya minat pegawai dalam mengikuti pelatihan, keterbatasan fasilitas pengembangan kompetensi, serta struktur organisasi yang belum sepenuhnya mendukung efektivitas manajemen SDM. Komunikasi yang kurang efektif antara manajemen dan karyawan, serta kebijakan kompensasi yang dirasa belum memadai, juga menjadi kendala yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Tabel 1. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Internal (<i>Strengths-Weaknesses</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Program pelatihan rutin dan berjenjang	0.10	4.0	0.40
2	Jalur pengembangan karir jelas	0.09	4.2	0.38
3	Dukungan manajemen dan kepemimpinan	0.08	4.6	0.37
4	Kurangnya optimalisasi manajemen SDM	0.10	3.0	0.30
5	Rendahnya minat pegawai dalam pelatihan	0.07	3.8	0.27
6	Kebijakan kompensasi kurang memadai	0.08	4.0	0.32

Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal mengungkapkan bahwa PLN memiliki peluang besar untuk meningkatkan kualitas SDM. Perkembangan teknologi digital memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional serta memperluas akses pelatihan berbasis daring. Selain itu, adanya dukungan kebijakan pemerintah terhadap kesejahteraan tenaga kerja menjadi potensi penting dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Potensi kolaborasi dengan lembaga pendidikan atau pelatihan juga dapat memperkuat pengembangan kompetensi SDM.

Meskipun demikian, perusahaan juga menghadapi berbagai ancaman. Kondisi geografis Papua yang menantang dengan infrastruktur yang masih terbatas seringkali menghambat kelancaran operasional. Persaingan dengan perusahaan swasta yang lebih gesit dalam memberikan layanan menjadi ancaman terhadap pangsa pasar. Perubahan regulasi tarif

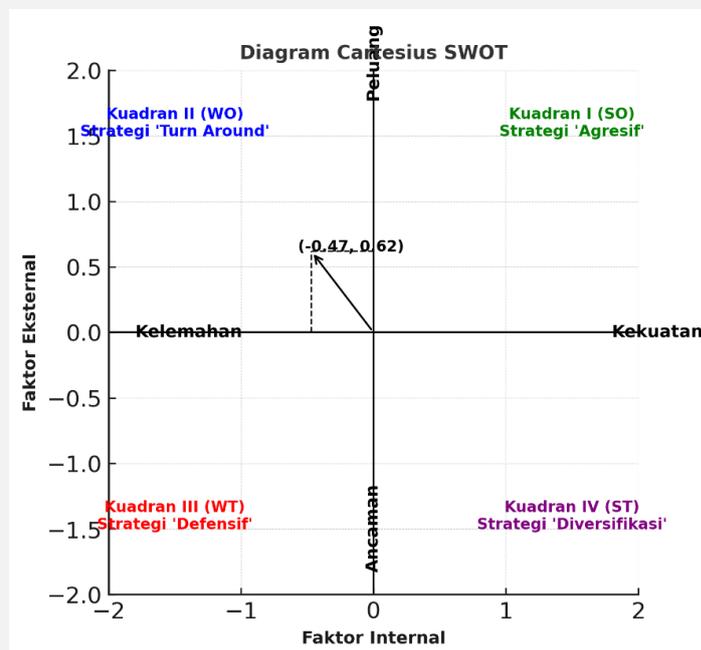
listrik yang tidak menentu dapat memengaruhi stabilitas pendapatan perusahaan, sementara fluktuasi tenaga kerja menambah ketidakpastian operasional. Selain itu, kondisi ekonomi global yang tidak stabil dan kebijakan liberalisasi pasar listrik berpotensi memperbesar tekanan terhadap keberlangsungan bisnis PLN.

Tabel 2. EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Eksternal (<i>Opportunities-Threats</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Perkembangan teknologi digital	0.09	4.4	0.40
2	Kolaborasi dengan lembaga pendidikan	0.08	4.2	0.34
3	Dukungan kebijakan pemerintah	0.08	4.8	0.38
4	Kondisi geografis & infrastruktur terbatas	0.09	2.4	0.22
5	Persaingan dengan perusahaan swasta	0.09	3.0	0.27
6	Liberalisasi pasar listrik	0.08	2.8	0.22

Posisi Strategis dalam Matriks SWOT

Hasil pembobotan IFAS (faktor internal) dan EFAS (faktor eksternal) menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura berada pada posisi Kuadran II (WO) dalam Matriks SWOT. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada situasi yang menuntut penerapan strategi *Turn Around*, yaitu strategi yang berfokus pada pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal. Titik koordinat $(-0,47; 0,62)$ mengonfirmasi bahwa strategi pengembangan SDM harus diarahkan pada peningkatan kapasitas internal melalui pemanfaatan teknologi, kolaborasi, serta dukungan regulasi eksternal.



Gambar 1. Matriks Grand Strategy SWOT

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura berada pada posisi Kuadran II (WO) dalam matriks SWOT, yang menandakan perlunya penerapan strategi

Turn Around. Strategi ini menekankan pada upaya memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia (SDM), strategi ini sangat relevan karena perusahaan menghadapi tantangan internal berupa keterbatasan pengelolaan SDM dan rendahnya motivasi karyawan, sementara di sisi lain, terdapat peluang eksternal berupa perkembangan teknologi digital, dukungan kebijakan pemerintah, dan potensi kolaborasi dengan lembaga pendidikan.

Peningkatan Kompetensi dan Pelatihan Berbasis Teknologi

Salah satu strategi utama yang perlu dikembangkan adalah peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang memanfaatkan teknologi digital. Pemanfaatan platform *e-learning* memungkinkan pelatihan lebih fleksibel, terjangkau, dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan Mintawati et al. (2023), yang menunjukkan bahwa asesmen kompetensi dan pelatihan berbasis digital mampu meningkatkan kualitas SDM di sektor energi. Dengan demikian, PLN dapat mengatasi keterbatasan fasilitas pelatihan yang ada sekaligus meningkatkan partisipasi karyawan.

Optimalisasi Manajemen SDM dan Tata Kelola Organisasi

Kelemahan internal berupa komunikasi yang kurang efektif serta struktur organisasi yang kaku dapat diatasi melalui optimalisasi tata kelola SDM. Pendekatan berbasis *human capital* (Barney, 1991) menekankan bahwa efektivitas SDM harus dilihat sebagai sumber daya strategis yang perlu dikelola dengan sistem terintegrasi, termasuk perbaikan pola komunikasi, penyederhanaan birokrasi, dan penggunaan sistem penilaian berbasis KPI yang transparan. Hal ini sejalan dengan penelitian Nawawi et al. (2023), yang menegaskan pentingnya koordinasi dan pengembangan karir berbasis kompetensi.

Digitalisasi dan Inovasi Layanan

Digitalisasi tidak hanya relevan untuk pelatihan, tetapi juga penting dalam pengelolaan layanan operasional. Transformasi digital memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan layanan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini juga mendukung efektivitas operasional di daerah dengan keterbatasan geografis seperti Papua. Menurut World Bank (2023), transformasi digital di sektor energi dapat memperkuat daya saing perusahaan sekaligus mendukung transisi energi yang lebih inklusif.

Peningkatan Motivasi dan Kesejahteraan Karyawan

Permasalahan terkait rendahnya motivasi kerja dan kebijakan kompensasi yang dirasa tidak memadai perlu diatasi dengan memperbaiki sistem penghargaan dan kesejahteraan karyawan. Penelitian Wibowo (2022) menegaskan bahwa kompensasi dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, PLN perlu merumuskan kebijakan kompensasi yang lebih adil dan transparan serta menyediakan program kesejahteraan yang mampu meningkatkan loyalitas pegawai.

Penguatan Infrastruktur dan Kemitraan Strategis

Keterbatasan infrastruktur di Papua menuntut PLN untuk membangun kemitraan strategis dengan lembaga pendidikan, instansi pemerintah, dan pihak swasta. Kolaborasi ini penting untuk mempercepat pengembangan kompetensi SDM dan mengatasi hambatan

logistik. Hal ini sejalan dengan penelitian Tarigan dan Nasution (2014), yang menegaskan bahwa kolaborasi eksternal dapat memperkuat daya saing organisasi.

Sintesis dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya, khususnya mengenai pentingnya pelatihan, sistem penghargaan, dan koordinasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Nawawi et al., 2023; Mintawati et al., 2023). Namun, penelitian ini memberikan kebaruan (*novelty*) dengan menekankan pada strategi *Turn Around* berbasis SWOT yang spesifik untuk PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura. Kebaruan ini terletak pada konteks geografis Papua yang unik, di mana keterbatasan infrastruktur dan persaingan pasar menuntut strategi yang adaptif dan inovatif.

5. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Jayapura dengan menggunakan metode analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada Kuadran II (WO) dalam Matriks SWOT, yang menuntut penerapan strategi *Turn Around*. Strategi ini berfokus pada pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal organisasi.

Strategi utama yang dihasilkan meliputi: (1) digitalisasi manajemen SDM melalui penerapan *e-HRM* dan sistem KPI berbasis teknologi, (2) transformasi pelatihan karyawan dengan mengembangkan program *e-learning* dan memperkuat kolaborasi dengan lembaga pendidikan, (3) penguatan infrastruktur pelatihan dan pemanfaatan *virtual training* untuk mengatasi hambatan geografis, (4) optimalisasi komunikasi internal melalui platform digital, dan (5) peningkatan motivasi serta kesejahteraan karyawan melalui sistem kompensasi berbasis kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan didukung oleh kebijakan pemerintah merupakan kunci bagi PLN dalam menghadapi tantangan kompetisi industri energi, khususnya di wilayah dengan kondisi geografis dan infrastruktur yang terbatas seperti Papua.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. CIPD Publishing.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mintawati, H., Albert, J., Riyana, R., & Safitri, A. N. (2023). Strategi pengembangan sumber daya manusia melalui asesmen kompetensi karyawan PT PLN Indonesia Power Palabuhan Ratu PGU. *Principal: Journal of Managerial*, 1(2), 45–55.
- Nawawi, A., Iskandar, Y., & Akbar, B. M. B. (2023). Strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi dalam peningkatan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 74–85.
- Supriyadi, S., Putra, A., & Rahayu, N. (2020). Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(2), 146–157.
- Tarigan, C. G., & Nasution, M. A. (2014). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Cabang Binjai. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(2), 146–158. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/publikauma>
- Wibowo, R. F. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 25–35.
- World Bank. (2023). *Indonesia's energy transition: Investment, technology, and human capital*. The World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/energy/publication/indonesia-energy-transition>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Zulfatin, & Kustiwa, A. (2024). Analisis kinerja pegawai PT. PLN (Persero) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di unit layanan pelanggan Cililin. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 6883–6895. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>