

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital yang dipercepat akibat pandemi COVID-19 telah mengubah secara fundamental cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Dalam era pasca-COVID-19, organisasi dituntut untuk mengembangkan strategi adaptif dalam manajemen SDM guna memastikan keberlanjutan dan daya saing bisnis. Fenomena pandemi COVID-19 pada tahun 2020 telah membawa perubahan besar dan mendasar pada pola kerja di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Pada masa awal pandemi, pemerintah dan perusahaan menerapkan kebijakan *work from home* (WFH) untuk menekan penyebaran virus, sehingga banyak aktivitas kerja dipindahkan dari kantor ke rumah secara mendadak. Kebijakan ini memaksa organisasi dan tenaga kerja untuk mempercepat adopsi teknologi digital sebagai sarana utama dalam berkomunikasi, berkoordinasi, serta menjalankan tugas pekerjaan sehari-hari, termasuk penggunaan platform daring dan alat kolaborasi digital seperti video conference dan aplikasi kolaborasi tim (Susanto, 2025).

Tidak hanya keterampilan digital, *soft skills* seperti komunikasi, *problem solving*, dan kerja tim menjadi kompetensi penting untuk menghadapi perubahan yang cepat. Tingginya ekspektasi kinerja pegawai *office* diwujudkan melalui penerapan KPI sebagai alat ukur pencapaian kerja yang terstruktur (Maula, 2020). Pada sektor strategis seperti ketenagalistrikan, tenaga kerja *office* dituntut tidak hanya mampu mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga berperan dalam

fungsi analisis, perencanaan, serta peningkatan kualitas layanan organisasi. Kompleksitas tuntutan pekerjaan tersebut menuntut perusahaan untuk memberikan dukungan yang memadai, khususnya melalui peningkatan kesejahteraan karyawan dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif, guna menjaga produktivitas, kesehatan mental, serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang (Rosanti & Marlius, 2023).

Hakikatnya, setiap perusahaan maupun organisasi memiliki harapan agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Kinerja yang tinggi menjadi tujuan utama karena berkaitan langsung dengan pencapaian hasil terbaik, di mana setiap tenaga kerja dituntut untuk menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan oleh Perusahaan (Mangkunegara, 2019). Menurut Kompri (2020), kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam rangka mewujudkan target, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja yang memiliki keterkaitan erat dengan tujuan strategis perusahaan. Pengelolaan kinerja sebaiknya dilakukan secara adil, baik bagi karyawan, pimpinan, maupun organisasi, melalui pemahaman serta penjelasan tugas dalam suatu kerangka kerja yang terencana, dengan standar kompetensi yang disepakati bersama.

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau sistem kerja yang digunakan, tetapi juga oleh kualitas serta kinerja karyawan yang menjalankan aktivitas operasional perusahaan

(Hasibuan, 2020). Dalam penerapannya, perusahaan yang mempekerjakan karyawan memiliki tantangan tersendiri dalam menjaga stabilitas produktivitas, efektivitas, dan kualitas kerja. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sistem kerja yang diterapkan, bentuk kompensasi yang diberikan, serta tingkat kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa ketiga aspek tersebut dikelola secara optimal agar mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan efisiensi, serta mendorong motivasi dan komitmen kerja karyawan (Mangkunegara, 2019).

Sistem kerja yang baik dan sistematis merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan operasional suatu perusahaan. Sistem kerja yang jelas dan terorganisir dengan baik akan memastikan bahwa setiap individu atau tim dapat bekerja dengan efisien, menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan mencapai target yang diinginkan. Hal ini juga memberikan dasar bagi evaluasi kinerja, sehingga perusahaan dapat memantau perkembangan dan efektivitas kerja dari waktu ke waktu. Pengelolaan sistem kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada klien. Dengan adanya sistem yang jelas, setiap proses yang dilakukan, baik itu di lapangan atau di kantor, akan berlangsung secara terkoordinasi, mengurangi kemungkinan kesalahan dan meningkatkan ketepatan waktu. Sistem kerja yang kuat juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya akan meningkatkan semangat dan kepuasan kerja karyawan, yang tentunya berpengaruh pada kinerja keseluruhan perusahaan (PT Haleyora Powerindo, 2025).

Kompensasi merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berfungsi sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Kompensasi yang tepat dan proporsional tidak hanya berperan sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja secara keseluruhan (Rivai, 2019). Menurut Afandi (2021), kompensasi adalah seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa gaji, insentif, tunjangan, maupun penghargaan lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah diberikan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja karyawan akan mendorong peningkatan kinerja serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dan tenaga kerja.

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung terhadap kinerja dan loyalitas tenaga kerja (Pratama et al., 2023). Menurut Hasibuan (2020), kesejahteraan adalah bentuk balas jasa pelengkap yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk material maupun nonmaterial, dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sosial karyawan agar dapat bekerja lebih produktif. Kesejahteraan tidak hanya mencakup pemberian upah atau tunjangan, tetapi juga meliputi jaminan kesehatan, keselamatan kerja, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang aman serta nyaman. Upaya menjaga kesejahteraan karyawan juga mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap keseimbangan antara kebutuhan operasional dan kebutuhan manusiawi tenaga

kerja. Karyawan yang merasa sejahtera akan memiliki rasa aman, semangat kerja yang lebih tinggi, dan komitmen yang kuat terhadap Perusahaan (Sari & Wibowo, 2022).

PT Haleyora Powerindo (HPI) merupakan anak perusahaan dari Yayasan Pendidikan dan Kesejahteraan PLN (YPK PLN) yang berdiri sejak April 2002, dan berubah kepemilikan saham dan menjadi anak Perusahaan dari PT PLN Electricity Services (AP PLN) dan menjadi Perusahaan yang terafiliasi BUMN pada tahun 2013 (PT Haleyora Powerindo, 2025). Perusahaan ini bergerak di bidang penyediaan tenaga kerja alih daya di sektor ketenagalistrikan. Salah satu wilayah operasional utama yaitu Cabang Jawa Timur yang berlokasi di Ko A.yani Residence No.KAV-16, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60231 (PT Haleyora Powerindo, 2025). Tenaga kerja *office* PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran aktivitas bisnis perusahaan, khususnya dalam pengelolaan administrasi, layanan ketenagalistrikan, serta koordinasi operasional dengan unit-unit PLN yang berdampak langsung pada akurasi data, kecepatan pelayanan, dan efektivitas proses kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan sistem kerja yang efektif, pemberian kompensasi yang proporsional, serta pengelolaan kesejahteraan karyawan yang baik guna mendukung pencapaian target organisasi dan menjaga kinerja karyawan tetap optimal (Rosanti & Marlius, 2023).

Dalam industri penyedia jasa alih daya tenaga kerja ketenagalistrikan, PT Haleyora Powerindo menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis seperti PT Andalan Mitra Prestasi (PT AMP) dan PT Prima Karya Sarana Sejahtera (PT PKSS)

yang juga beroperasi sebagai penyedia tenaga kerja dan pengelola sumber daya manusia skala nasional. Persaingan antarperusahaan *outsourcing* menuntut kualitas layanan, ketepatan administrasi, serta kinerja tenaga kerja yang semakin tinggi guna mempertahankan kepercayaan klien dan keberlanjutan kerja sama (Sutrisno & Wibowo, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa dalam industri *outsourcing*, keunggulan kompetitif perusahaan sangat dipengaruhi oleh efektivitas sistem kerja, kebijakan kompensasi, dan pengelolaan kesejahteraan karyawan (Prasetyo & Handayani, 2022). Keberadaan PT AMP dan PT PKSS sebagai kompetitor memperkuat tuntutan bagi PT Haleyora Powerindo untuk mengelola kinerja karyawan *office* secara optimal agar mampu mempertahankan posisi strategisnya sebagai mitra PLN.

Dalam praktiknya, pencapaian kinerja karyawan *office* dapat dilihat melalui KPI yang digunakan perusahaan sebagai alat ukur keberhasilan kerja secara objektif dan terstruktur. KPI tersebut mencerminkan tingkat kualitas, ketepatan waktu, produktivitas, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya. Namun, berdasarkan capaian KPI dalam lima tahun terakhir, terlihat adanya fluktuasi yang menggambarkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya stabil. Variasi capaian ini menunjukkan adanya kemungkinan pengaruh dari faktor sistem kerja, kompensasi, maupun kesejahteraan yang diterima karyawan, sehingga penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut guna mengetahui sejauh mana variabel-variabel tersebut berdampak terhadap kinerja karyawan *office* di PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur.

**Tabel 1.1 Data Capaian KPI Karyawan *Office* PT Haleyora Powerindo
Cabang Jawa Timur Tahun 2020-2024**

Tahun	Target KPI Kinerja	Realisasi karyawan yang belum memenuhi target	Presentase
2020	100%	31 karyawan	90%
2021	100%	32 karyawan	92%
2022	100%	31 karyawan	90%
2023	100%	34 karyawan	98%
2024	100%	33 karyawan	96%

Sumber: Data Bagian HRD PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 mengenai capaian KPI karyawan *office* PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur tahun 2020-2024, terlihat bahwa perusahaan secara konsisten menetapkan target kinerja sebesar 100% setiap tahun sebagai standar pencapaian yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan. Akan tetapi, realisasi kinerja menunjukkan fluktuasi yang bergerak antara 90% hingga 98%. Pada tahun 2020 capaian berada pada angka 90% dengan realisasi sebanyak 31 dari total 35 karyawan, kemudian meningkat menjadi 92% pada 2021 atau setara 32 karyawan yang mencapai indikator kinerja. Selanjutnya, pada tahun 2022 capaian kembali menurun menjadi 90% dengan jumlah realisasi kinerja tetap pada angka 31 karyawan, lalu meningkat secara signifikan menjadi 98% pada 2023 atau 34 karyawan yang mencapai standar, sebelum akhirnya kembali melemah pada 2024 menjadi 96% dengan realisasi 33 karyawan. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun tren capaian kinerja cenderung membaik, namun belum ada tahun dimana pencapaian KPI mencapai target penuh 100% atau seluruh karyawan memenuhi indikator kinerja yang ditetapkan.

Selain capaian KPI yang berfluktuasi, permasalahan kinerja karyawan *office* PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur juga berkaitan dengan aspek-aspek

yang menjadi variabel penelitian, yaitu sistem kerja, kompensasi, dan kesejahteraan karyawan. Dari sisi sistem kerja, terdapat indikasi bahwa penerapan SOP dan mekanisme pengendalian kerja belum sepenuhnya optimal, yang terlihat dari masih adanya karyawan yang menerima Surat Peringatan (SP) akibat pelanggaran kedisiplinan. Pada aspek kompensasi, persepsi keadilan dan ketepatan waktu pemberian beberapa komponen kompensasi menjadi faktor yang secara teoritis dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja. Sementara itu, pada aspek kesejahteraan, beberapa fasilitas pendukung dan lingkungan kerja dinilai perlu terus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan agar mampu mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja. Ketiga aspek tersebut berpotensi menimbulkan kendala internal yang memengaruhi capaian kinerja dan menciptakan kesenjangan antara target dan realisasi KPI.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Sistem Kerja, Kompensasi, dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diketahui rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem kerja, kompensasi, dan kesejahteraan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur?

2. Apakah sistem kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur?
3. Apakah kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur?
4. Apakah kesejahteraan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Sistem Kerja, Kompensasi, dan Kesejahteraan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Sistem Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kesejahteraan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat dijelaskan manfaat penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi PT Haleyora Powerindo Cabang Jawa Timur, khususnya dalam pengelolaan karyawan *office*, sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan sistem kerja, pemberian kompensasi yang proporsional, serta pengelolaan kesejahteraan karyawan secara lebih optimal.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh sistem kerja, kompensasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji topik serupa, terutama pada konteks perusahaan penyedia jasa *outsourcing* dan sektor ketenagalistrikan.