

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan keterbukaan informasi, perkembangan dunia usaha mengalami percepatan yang luar biasa. Perusahaan-perusahaan dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat, baik dari sisi inovasi produk, strategi pemasaran, maupun sistem manajemen internal. Kondisi perekonomian Indonesia yang fluktuatif dan sulit diprediksi menambah tantangan tersendiri, karena setiap perusahaan tidak hanya harus mampu bertahan menghadapi ketidakpastian, tetapi juga harus bersiap bersaing dengan perusahaan lain, baik skala nasional maupun internasional. Dalam kondisi saat ini, perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis, baik dari aspek teknologi maupun ekonomi, memberikan dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan perusahaan, khususnya perusahaan besar yang harus berhadapan dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. (Sitakar *et al.*, 2024)

Perusahaan yang tidak mampu merespons dinamika tersebut biasanya akan mengalami penurunan daya saing, yang tercermin dari rendahnya kinerja perusahaan maupun kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Dalam situasi seperti ini, kinerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan yang mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis menuntut perusahaan untuk selalu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Perusahaan yang tidak mampu menjaga kinerja karyawan akan kesulitan

menghadapi tekanan eksternal, yang akhirnya berdampak pada menurunnya daya saing. Upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu kunci utama untuk menjaga keberlangsungan bisnis sekaligus memenangkan persaingan. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital, bahkan bisa dikatakan sebagai aset terpenting bagi sebuah perusahaan. (Pahira and Rinaldy 2023)

Keberhasilan dan kemajuan perusahaan pada dasarnya sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, serta dedikasi dari karyawan yang dimilikinya. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, secanggih apapun teknologi yang digunakan dan sebesar apapun modal yang dimiliki, perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memberi perhatian khusus pada aspek-aspek yang berdampak bagi kinerja karyawan, seperti pengelolaan tenaga kerja, mulai dari sistem rekrutmen, pemberian kompensasi, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, hingga kepemimpinan yang berpengaruh. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir permasalahan internal yang bisa menghambat kinerja, serta untuk mengoptimalkan potensi karyawan yang sudah ada agar dapat dimanfaatkan secara maksimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan yang mampu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan akan memiliki daya saing lebih tinggi. Kompensasi adalah aspek penting yang mempengaruhi kinerja karyawan karena kompensasi menunjukkan bahwa banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam menyesuaikan pemberian imbalan dengan beban kerja dan tuntutan karyawan.

**Tabel 1.1 Bentuk Kompensasi yang diberikan PT PLN (Persero) ULP
Bojonegoro**

No.	Bentuk Kompensasi	Keterangan
1.	Gaji	Gaji yang diberikan setiap bulan
2.	Upah	Upah yang diberikan kepada karyawan setiap 6 bulan sekali.
3.	Tunjangan Kesehatan	Tunjangan BPJS yang menjamin kesehatan untuk keluarganya.
4.	Tunjangan hari tua	Tunjangan hari tua berupa dana pensiun
5.	Tunjangan hari raya	Tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang merayakan hari besar agama masing-masing.
6.	Pinjaman	PT. PLN (Persero) ULP Bojonegoro Menyediakan pinjaman tanpa bunga kepada karyawannya.

Sumber: diolah dari informasi Staff bagian Administrasi PT PLN (Persero) ULP
Bojonegoro, 2025

Kompensasi yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro terdiri atas kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung diberikan dalam bentuk gaji pokok yang diterima karyawan setiap bulan serta upah yang dibayarkan secara berkala setiap enam bulan sekali. Selain itu, perusahaan juga memberikan kompensasi tidak langsung berupa berbagai tunjangan sebagai bentuk dukungan kesejahteraan karyawan, antara lain tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, Tunjangan Hari Raya (THR), serta fasilitas pinjaman tanpa bunga. Meskipun demikian, berdasarkan observasi dan fakta di lapangan masih terdapat beberapa karyawan PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro yang mengeluhkan sistem kompensasi yang dirasa kurang kondusif, terutama terkait dengan kesesuaian kompensasi terhadap beban kerja dan tanggung

jawab yang diemban, sehingga kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.. Kondisi ini relevan dengan temuan Sari dan Wulandari (2024) yang menjelaskan bahwa kompensasi memiliki hubungan signifikan dengan produktivitas dan kinerja karyawan, ketika imbalan yang diterima karyawan dianggap tidak mencukupi, produktivitas dan kinerja karyawan akan cenderung menurun. Penelitian lain menguatkan bahwa ketidaksesuaian kompensasi dapat menyebabkan melemahnya komitmen kerja, terutama pada pekerjaan yang memiliki tekanan operasional tinggi (Silak *et al.*, 2023)

Salah satu aspek lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Banyak perusahaan termasuk sektor layanan publik dan energi, menghadapi tantangan dalam menciptakan ruang kerja yang benar-benar mendukung kinerja karyawan

Tabel 1.2 Fasilitas Lingkungan Kerja PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro

No.	Fasilitas	Kondisi(Baik/Sedang/Kurang Baik)
1.	Komputer	Baik
2.	Jaringan Internet	Kurang Baik
3.	Telepon	Sedang
4.	Printer	Sedang
5.	Toilet	Baik
6.	Mushola	Baik
7.	Ruang Istirahat	Sedang
8.	Dapur	Sedang
9.	Pendingin Ruangan/AC	Kurang Baik
10.	Mobil Dinas	Baik

Sumber: diolah dari informasi Staff bagian Administrasi PT PLN (Persero) ULP

Bojonegoro, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja di PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro masih belum sepenuhnya mendukung terciptanya kinerja karyawan yang optimal. Beberapa fasilitas kerja yang bersifat krusial dalam menunjang aktivitas operasional dan pelayanan kepada pelanggan, seperti jaringan internet dan pendingin ruangan (AC), berada pada kategori kurang baik. Selain itu, sejumlah fasilitas penunjang lainnya, termasuk printer, ruang istirahat dan dapur hanya berada pada kategori sedang, sehingga menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja belum berada pada tingkat yang ideal. Kondisi fasilitas kerja yang kurang memadai ini berpotensi menghambat kelancaran penyelesaian pekerjaan dan berpotensi menurunkan kualitas pelayanan menjadi salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Selain lingkungan kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Dalam kepemimpinan, pemimpin harus memiliki karisma, inspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan individu, mengarahkan perilaku dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah (Putra *et al.*, 2021). Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro, terdapat dinamika kepemimpinan yang ditandai dengan adanya pergantian pemimpin dengan karakter, gaya kepemimpinan, dan pendekatan yang berbeda. Perbedaan tersebut tercermin dalam proses pengambilan keputusan, pemberian arahan, serta pola komunikasi dengan karyawan. Kondisi ini menuntut adanya penyesuaian dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, yang berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi dalam pelaksanaan pekerjaan. Apabila kepemimpinan yang diterapkan belum

mampu menciptakan arahan yang jelas dan konsisten, maka hal tersebut dapat berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara keseluruhan.

PT. PLN (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor penyediaan energi listrik memiliki peran vital bagi kehidupan masyarakat. Salah satu unit kerja layanan pelanggan yang menjadi ujung tombak dalam memberikan layanan adalah Unit Layanan Pelanggan (ULP). PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro yang berlokasi di Jalan Kh Hasyim Ashari No.3, Kauman, Kec. Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki tanggung jawab langsung dalam melayani masyarakat, mulai dari pemasangan baru, penanganan gangguan, hingga layanan administrasi. Namun, menurut data yang diperoleh masih terdapat berbagai permasalahan yang memengaruhi kinerja karyawan. Berikut merupakan data pencapaian kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro:

Tabel 1.3 Data Kinerja Karyawan Berdasarkan Hasil Jumlah Transaksi Keuangan melalui Tagihan Listrik pada PLN Mobile

KWH	M-I	M-II	M-III	M-IV	KOM
Target	516	751	1.051	1.114	3.432
Realisasi	655	817	908	1.104	3.484
Prosentase	127%	109%	86%	99%	102%
Status	Tercapai	Tercapai	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai	Tercapai

Sumber: diolah dari informasi Staff bagian Administrasi PT PLN (Persero) ULP

Bojonegoro Desember 2025

Berdasarkan Tabel 1.3, data kinerja karyawan bagian keuangan melalui tagihan listrik pada PLN Mobile di PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro menunjukkan adanya perbandingan antara target dan realisasi jumlah transaksi pada setiap periode (M-I sampai M-IV) serta total keseluruhan (KOM). Pada periode M-I dan M-II, kinerja karyawan menunjukkan hasil yang sangat baik karena realisasi (655 dan 817) melampaui target yang telah ditetapkan (516 dan 751), dengan persentase masing-masing sebesar 127% dan 109%, sehingga dikategorikan tercapai. Namun, pada periode M-III terjadi penurunan kinerja, di mana realisasi (908) tidak mampu memenuhi target (1.051) dengan persentase hanya 86%, sehingga masuk kategori tidak tercapai. Kondisi serupa juga terjadi pada periode M-IV, meskipun mendekati target (1.104 dari target 1.114) dengan persentase 99%, tetapi tetap dikategorikan tidak tercapai. Secara keseluruhan (KOM), kinerja karyawan masih tergolong tercapai dengan realisasi 3.484 melebihi target 3.432 (102%).

Tabel 1.4 Data Kinerja Karyawan Berdasarkan Hasil Peningkatan Perolehan penjualan KWH hingga Tuntas

KWH	M-I	M-II	M-III	M-IV	KOM
Target	27.140	27.175	27.175	38.045	114.135
Realisasi	24.892	17.997	21.332	50.137	114.358
Prosentase	114%	66%	78%	132%	100%
Status	Tercapai	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai	Tercapai	Tercapai

Sumber: diolah dari informasi Staff bagian Administrasi PT PLN (Persero) ULP

Bojonegoro Desember 2025

Berdasarkan Tabel 1.4, data kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro yang diukur melalui peningkatan perolehan penjualan KWH hingga tuntas menunjukkan hasil yang berfluktuasi pada setiap periode (M-I sampai M-IV). Pada periode M-I, realisasi sebesar 24.892 dibandingkan dengan target 27.140 menghasilkan persentase 114% dan dikategorikan tercapai. Namun, pada periode M-II dan M-III terjadi penurunan kinerja yang cukup signifikan. Pada M-II, realisasi hanya mencapai 17.997 dari target 27.175 dengan persentase 66%, sedangkan pada M-III realisasi sebesar 21.332 dari target 27.175 dengan persentase 78%. Kedua periode tersebut masuk dalam kategori tidak tercapai. Selanjutnya, pada periode M-IV terjadi peningkatan yang cukup tinggi, di mana realisasi mencapai 50.137 dari target 38.045 dengan persentase 132%, sehingga kembali masuk kategori tercapai. Secara keseluruhan (KOM), kinerja karyawan tergolong tercapai dengan realisasi 114.358 yang sedikit melampaui target 114.135 (100%).

Berdasarkan data dari kedua tabel diatas, pencapaian kinerja yang tidak stabil ini mengindikasikan bahwa upaya pemasaran layanan digital serta pelaksanaan kegiatan operasional belum berjalan secara optimal dan konsisten. Dengan demikian, data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi permasalahan kinerja karyawan yang perlu mendapat perhatian serius agar target perusahaan dapat tercapai secara berkelanjutan. Permasalahan-permasalahan ini dapat berdampak pada pencapaian target perusahaan dan kualitas pelayanan publik yang diberikan di PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro.

Beberapa faktor yang menyebabkan munculnya permasalahan tersebut. Pertama, meningkatnya kebutuhan listrik masyarakat setiap tahun menyebabkan beban kerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro semakin berat (Dea *et al.*, 2021), namun belum semua aspek kompensasi menyesuaikan peningkatan tersebut. Kedua, keterbatasan anggaran dan fasilitas menyebabkan lingkungan kerja belum mendukung produktivitas optimal (Sari dan Wulandari 2024). Ketiga, kurangnya pelatihan kepemimpinan dan komunikasi internal menyebabkan gaya kepemimpinan tidak berjalan efektif (Lumintang *et al.*, 2025). Penelitian sebelumnya juga mempertegas bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga apabila ketiga faktor ini tidak diperbaiki, maka masalah kinerja karyawan akan terus berlanjut.

Dengan demikian, penelitian ini menempatkan judul **“Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro”**. Pemilihan topik penelitian ini didasarkan pada urgensi untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kinerja karyawan pada sektor energi, khususnya pada PT. PLN (Persero) ULP Bojonegoro. Sebagai perusahaan penyedia layanan publik, efektivitas kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan citra perusahaan dan sebagai perusahaan penyedia layanan publik, PT. PLN (Persero) dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan berkualitas kepada pelanggan. Dalam hal ini, efektivitas kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Bojonegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori serta rujukan untuk penelitian selanjutnya di sektor layanan publik dan energy serta memperluas kajian teoritis dalam konteks BUMN penyedia layanan energy karena masih relatif terbatas.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan untuk perusahaan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan dalam hal sistem kompensasi, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta penguatan kepemimpinan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

b) Bagi Penelitian yang Akan Datang

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti, akademisi, atau instansi lain yang memerlukan informasi terkait pengelolaan SDM di perusahaan layanan publik dan hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam melakukan penelitian lanjutan, terutama yang berkaitan dengan perusahaan BUMN di sektor energi.