

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dengan peran penentuan suatu keberhasilan organisasi untuk mewujudkan visi-misi serta sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan (Irawati & Arfy, 2025:11). Di tengah persaingan global yang terus berkembang dan semakin dinamis, setiap organisasi dituntut untuk mampu mempertahankan sekaligus meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja secara berkelanjutan. (Fulmer et al., 2023) Namun demikian, penelitian (Maramba et al., 2023) menunjukkan bahwa masih banyak organisasi menghadapi tantangan berupa rendahnya produktivitas, menurunnya kualitas *output* kerja, serta tidak tercapainya target individu maupun tim.

Mengungkapkan bahwa salah satu penyebab utama menurunnya kinerja adalah ketidakseimbangan antara sistem kompensasi yang diterima dengan beban serta tuntutan pekerjaan yang diemban karyawan. Menurut Al Gifari, (2025) Ketidaksesuaian ini sering kali menimbulkan persepsi ketidakadilan (*perceived inequity*), terutama ketika sistem *insentif* tidak transparan dan tidak berbasis pada pencapaian kinerja yang objektif. Lebih lanjut, Zhai & Wang, (2025) menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan jika tidak diintegrasikan dengan praktik sumber daya manusia seperti pelatihan, evaluasi, dan pengembangan *karier*. Dengan kata lain, masalah kinerja bukan hanya masalah individu, tetapi juga merupakan masalah sistemik dalam tata kelola sumber daya manusia.

Table 1.1 Produktivitas Kinerja Karyawan Berdasarkan Lapangan Usaha Tahun 2024

PDB Lapangan Usaha (Seri 2010)	Produktivitas (Juta Rp/Tk)
A. Pertanian, Kehutanan serta Perikanan	35,93
B. Pertambangan serta Penggalian	551,05
C. Industri Pengolahan	130,87
D. Pengadaan Listrik serta Gas	378,84
E. Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah serta Daur Ulang	19,60
F. Konstruksi	133,34
G. Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	61,56
H. Transportasi dan Pergudangan	97,27
I. Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	36,86
J. Informasi dan Komunikasi	846,00
K. Jasa Keuangan dan Asuransi	303,72
L. Real Estate	630,16
M. Jasa Perusahaan	102,86
N. Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	79,19
O. Jasa Pendidikan	52,01
P. Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	76,90
Q. S,T,U. Jasa lainnya	40,47
PRODUK DOMESTIK BRUTO	89,33

Sumber : BPS, Sakernas Agustus 2024, diolah Pusdatik Kemnaker

Keterangan : Publikasi PDB 5 Februari 2025 (bps.go.id)

*Angka sangat sementara

Kinerja karyawan menjadi komponen fundamental terhadap pencapaian tujuan organisasi karena berperan langsung pada penentuan tingkat efektivitas juga efisiensi operasional dalam lingkungan kerja modern yang semakin kompetitif (Rilke et al., 2025). Menurut Abukhalifa et al., (2025) menjelaskan bahwa tingkat kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersumber dari lingkungan internal organisasi, misalnya semangat kerja, kekuasaan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Faktor-faktor ini saling berpengaruh dan membentuk perilaku dan output karyawan. (Nusraningrum et al., 2024)

Fenomena yang terjadi di berbagai sektor usaha menunjukkan bahwa rendahnya motivasi intrinsik, lemahnya dukungan kepemimpinan, serta sistem penilaian kinerja yang belum mampu memberikan umpan balik secara konstruktif dan berkelanjutan berimplikasi pada penurunan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh tingkat keterikatan (employee engagement) karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat employee engagement yang rendah cenderung hanya menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab formal yang telah ditetapkan tanpa menunjukkan inisiatif, kreativitas, maupun kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Akibatnya, potensi peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja menjadi kurang optimal.

Fenomena serupa juga ditemukan di PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro. Berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat karyawan yang menunjukkan tingkat employee engagement yang relatif rendah, yang tercermin dari perilaku bekerja hanya sesuai dengan job description tanpa menunjukkan inisiatif untuk melakukan pekerjaan produktif lainnya setelah tugas utama selesai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi belum optimal, sehingga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut adalah persepsi karyawan terhadap kompensasi dan benefit yang diterima. Pemberian kompensasi yang adil serta benefit yang sesuai dengan kebutuhan karyawan diharapkan mampu meningkatkan rasa dihargai, kepuasan kerja, dan employee engagement, sehingga karyawan

terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar, bekerja secara proaktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi saat ini menghadapi tantangan strategis yang lebih besar daripada hanya mencapai kinerja kuantitatif jangka pendek. Mereka juga harus membangun lingkungan kerja yang mendukung performa kolektif yang berkelanjutan melalui penerapan praktik tenaga kerja yang terpadu (Curtis, 2022). Kondisi lingkungan kerja yang belum kondusif, dari aspek fisik ataupun psikososial, seperti keterbatasan sarana dan prasarana, dapat memengaruhi kenyamanan serta budaya organisasi yang kaku terbukti signifikan dalam menurunkan tingkat keterlibatan (*employee engagement*) dan komitmen afektif karyawan. (Khan et al., 2023) Penelitian empiris menegaskan bahwa persepsi ketidakadilan dan kurangnya transparansi dalam praktik penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat melemahkan motivasi serta kepercayaan karyawan pada organisasi, sehingga berpengaruh buruk dengan tingkat kepuasan kerja serta produktivitas secara keseluruhan. (Khan et al., 2023) Dengan demikian, kinerja karyawan harus dipahami dengan manifestasi sistemik dari interaksi kompleks antara kebijakan organisasi, strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif, sistem pengukuran yang objektif, serta kesejahteraan psikologis karyawan dalam merespons dinamika pekerjaan yang terus berkembang. (Kurniawan et al., 2025)

Permasalahan kinerja juga berkaitan erat dengan aspek psikologis dan perilaku kerja karyawan. (Anggraini et al., 2023) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap benefit dan kesejahteraan kerja berdampak pada rendahnya komitmen organisasi, yang pada akhirnya menurunkan performa kerja. Penelitian Natalia et al., (2023) menjelaskan, motivasi kerja serta kepuasan kerja sangat berdampak

dalam meningkatkan kinerja, terutama ketika dimediasi oleh employee engagement. Artinya, keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci dalam menjembatani hubungan antara kebijakan organisasi dan hasil kerja nyata. Di sisi lain (Pramono & Hadjar Aswad, 2025) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak fleksibel atau tidak terlibat dapat memperburuk kinerja, terutama ketika karyawan tidak menerima dukungan dan petunjuk yang jelas. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa sistem penghargaan dan retensi yang tidak kompetitif dapat meningkatkan tingkat turnover karyawan. Hal ini dapat mengganggu stabilitas operasional dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karena turnover yang tinggi, biaya rekrutmen meningkat, selain hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja yang telah dibangun.

Kinerja karyawan dapat disebabkan dengan beberapa faktor, seperti factor intrinsik atau ekstrinsik. Di antara beberapa faktor ekstrinsik yang berpengaruh pada kinerja karyawan, kompensasi dan benefit yang diberikan oleh organisasi merupakan aspek yang memiliki peran penting. Menurut (Santoso et al., 2025) bahwa kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja meningkatkan kinerja karyawan. Tidak hanya gaji pokok, kompensasi mencakup insentif, bonus kinerja, asuransi kesehatan, fasilitas kerja, jaminan sosial, dan peluang pengembangan karier. Selain kompensasi, faktor intrinsik seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja, serta faktor kontekstual seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta sistem manajemen SDM yang terintegrasi, berperan dalam memengaruhi rendahnya tingkat kinerja. Berdasarkan kondisi tersebut, organisasi perlu merancang sistem kompensasi dan benefit yang strategis, transparan, serta selaras dengan tujuan organisasi agar mampu mendorong produktivitas,

meningkatkan loyalitas, dan menjaga keberlanjutan kinerja karyawan dalam jangka panjang. (Istikarani & Yusup, 2026)

Manajemen sumber daya manusia, kompensasi berfungsi untuk menarik, mempertahankan, dan mendorong motivasi karyawan agar bekerja secara optimal. (Firmansyah & Oktaviani, 2023). Secara konseptual, kompensasi meliputi kompensasi finansial langsung, yaitu gaji serta insentif, atau kompensasi tidak langsung berupa tunjangan dan fasilitas kerja (Nofiyanti, 2025). Kompensasi termasuk dalam kategori hygiene factors yang apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan kinerja (Ayu Andriani et al., 2025). Sejalan dengan Indrawan Syah et al., (2025) Kompensasi merupakan peranan penting yang mampu memengaruhi keputusan karyawan agar tetap menjadi bagian dari organisasi. Pengelolaan sistem kompensasi yang tepat tidak hanya berorientasi pada pemberian kompensasi finansial, melainkan mampu meningkatkan keamanan, penghargaan, serta rasa percaya diri karyawan pada suatu organisasi. Menurut Riza & Fazri, (2023) membuktikan, kompensasi berdampak positif serta sangat signifikan pada kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan berpotensi meningkat seiring dengan semakin baiknya implementasi sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi. Hal tersebut selaras dengan kajian Randa et al., (2025), mengindikasikan adanya keterkaitan positif serta signifikan diantara keadilan penilaian kinerja dengan kepuasan kompensasi. Artinya, semakin adil penilaian yang didapat, semakin tinggi juga tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan.

Benefit yaitu imbalan kepada karyawan dalam bentuk kompensasi tidak langsung sebagai pelengkap imbalan kerja berupa jaminan kesehatan, asuransi,

program pensiun, cuti berbayar, hingga fasilitas kesejahteraan lainnya. Menurut Pramaja et al., (2025), benefit berfungsi sebagai bentuk perlindungan dan penghargaan jangka panjang yang dapat meningkatkan rasa aman dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori pertukaran sosial (social exchange theory) yang dipaparkan oleh Blau, (1964) & Yamao, (2024), pemberian benefit yang memadai menciptakan keterkaitan timbal balik antar karyawan dengan organisasi, sehingga karyawan terdorong untuk membalasnya dengan kontribusi kerja yang lebih optimal.

Secara konseptual, benefit juga dapat dipahami sebagai instrumen strategis yang memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi. Pemberian benefit yang komprehensif seperti program kesehatan, tunjangan keluarga, serta fasilitas keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support). Menurut (Siti Aisyah, 2026) menunjukkan bahwa system benefit yang diterapkan dengan adil, transparan, serta sesuai harapan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, memperkuat motivasi intrinsik, serta mendorong loyalitas terhadap perusahaan. Hasil dari penelitian Patnaik & Suar, (2025) menunjukkan benefit yang dirancang secara adil dan sesuai standar industri terbukti berdampak positif juga signifikan pada peningkatan performa karyawan.

Employee engagement yaitu suatu kondisi psikologis mencerminkan tingkat keterikatan, dedikasi, serta semangat karyawan pada pekerjaan dan organisasi dimana mereka bekerja. (Harefa, 2025). Dari perspektif perilaku organisasi, employee engagement juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui mekanisme peningkatan motivasi intrinsik dan fokus kerja. Karyawan yang

engaged biasanya mempunyai rasa (sense of belonging) tinggi pada organisasi, sehingga mereka terdorong untuk menempatkan tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi. Taryanto et al., (2026) menegaskan bahwa employee engagement tidak hanya berkaitan dengan aspek psikologis semata, tetapi juga berpengaruh terhadap perilaku kerja yang produktif dan pencapaian target organisasi. Sehingga, meningkatkan employee engagement adalah tujuan utama bagi perusahaan guna mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan dan kompetitif. Menurut Giovani et al., (2023) menunjukkan, self-efficacy, self-esteem serta employee engagement berperan positif juga signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan..

Kajian ini menggunakan “Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)” yang dipaparkan oleh Peter Blau (1964:8) dalam karyanya “Exchange and Power in Social Life” menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk dan berkembang melalui proses pertukaran timbal balik antara dua pihak yang saling memberikan manfaat. Dalam konteks organisasi, teori tersebut mengemukakan yakni hubungan timbal balik antar karyawan dengan organisasi berdasarkan pada prinsip resiprositas (reciprocity), yaitu adanya pertukaran manfaat antara kedua belah pihak.. Pertukaran tersebut tidak selalu bersifat ekonomi semata, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis, seperti penghargaan, dukungan, kepercayaan, serta pengakuan. Dengan demikian, hubungan kerja dipandang sebagai hubungan timbal balik yang berorientasi pada keseimbangan antara kontribusi (input) dan imbalan (output).

Penelitian pengaruh kompensasi serta benefit pada kinerja karyawan juga employee engagement sebagai variable mediasi, Teori Pertukaran Sosial

memberikan landasan konseptual yang kuat. Ketika organisasi memberikan kompensasi dan benefit yang adil serta memadai, karyawan akan memaknai hal tersebut sebagai bentuk perhatian dan penghargaan atas kontribusinya. Berdasarkan prinsip resiprositas yang dijelaskan oleh Peter Blau (1964:25), karyawan kemudian terdorong untuk membalas melalui peningkatan keterikatan kerja (employee engagement), loyalitas, dan kinerja yang lebih optimal. Dengan kata lain, kompensasi dan benefit berfungsi sebagai stimulus dalam hubungan pertukaran sosial, sedangkan employee engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, teori ini dinilai relevan sebagai landasan dalam menjelaskan hubungan kausal pada model penelitian yang diajukan.

Penelitian terkait pengaruh kompensasi juga benefit berdampak pada kinerja karyawan serta employee engagement sebagai variable mediasi menjadi semakin relevan saat menghadapi persaingan di tempat kerja dan perubahan kebutuhan organisasi. Dalam era transformasi digital dan peningkatan standar pelayanan publik, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, fleksibel, dan berdedikasi untuk mencapai target. Sekarang, kinerja karyawan tidak lagi dipengaruhi oleh kemampuan teknis; perusahaan sekarang mengelola sistem kompensasi dan kesejahteraan secara adil dan strategis. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial dari Peter Blau (1964:91), keterkaitan antara organisasi dan karyawan menjadi faktor kunci dalam menciptakan kontribusi optimal. Apabila organisasi mampu memberikan kompensasi dan benefit yang memadai, maka karyawan akan terdorong untuk membalas melalui peningkatan keterikatan dan kinerja.

Penelitian ini memiliki urgensi yang lebih mendalam, yakni pada kebutuhan untuk menggali proses psikologis yang menghubungkan sistem imbalan dengan kinerja, khususnya melalui peran employee engagement. Sejumlah organisasi cenderung mengutamakan peningkatan kompensasi, namun sering kali mengabaikan dampaknya terhadap ikatan emosional karyawan pada tugas dan lingkungan kerjanya. Di lingkungan BUMN seperti PT PLN (Persero), terutama pada satuan operasional pelayanan seperti ULP, capaian target bergantung rapat pada mutu kontak langsung dengan konsumen serta kelancaran aktivitas lapangan. Karenanya, kajian ini krusial guna menyumbang data empiris maupun aplikasi nyata dalam menyusun pendekatan pengaturan kompensasi dan benefit, yang tak hanya menyokong kesejahteraan, melainkan juga mengeratkan employee engagement demi dorongan kinerja karyawan yang lestari.

Penelitian pengaruh kompensasi dan benefit terhadap kinerja karyawan banyak dilakukan, umumnya menunjukkan hubungan positif signifikan. Namun, studi sebelumnya lebih fokus efek langsung kompensasi tanpa mekanisme psikologis pendukungnya. Padahal, Teori Pertukaran Sosial Peter Blau (1964:4) menyatakan hubungan organisasi-karyawan timbal balik melibatkan proses psikologis yang memengaruhi perilaku kerja. Maka, ada celah penelitian pada dampak kompensasi dan benefit secara langsung maupun tidak langsung via peningkatan employee engagement.

Penelitian soal employee engagement sebagai mediasi antara kompensasi, benefit, dan kinerja karyawan masih terbatas, terutama di organisasi publik atau BUMN Indonesia. Banyak studi di sektor swasta/multinasional, sulit digeneralisasi ke pelayanan publik berbirokrasi dan pengelolaan SDM beda. Di PT PLN (Persero),

khusus unit operasional daerah, eksplorasi integrasi kompensasi, benefit, employee engagement, dan kinerja karyawan belum komprehensif. Karenanya, studi ini isi gap dengan uji empiris employee engagement sebagai mediasi hubungan kompensasi-benefit ke kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan gap penelitian tersebut, studi ini berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Benefit terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro”. Tujuannya analisis empiris hubungan langsung-tak langsung sistem imbalan ke kinerja karyawan via keterikatan kerja. Dasar Teori Pertukaran Sosial Peter Blau (1964), kompensasi dan benefit picu employee engagement sebagai respons timbal balik, akhirnya tingkatan kinerja. Judul ini fokus integrasi finansial-psikologis SDM di BUMN PT PLN (Persero) unit operasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian fenomena serta permasalahan di atas, rumusan masalah pada kajian ini ialah :

1. Apakah kompensasi berdampak pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
2. Apakah *benefit* berpengaruh pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja keuangan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *employee engagement*?
5. Apakah *benefit* berpengaruh terhadap *employee engagement*?

6. Apakah *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?
7. Apakah *employee engagement* mampu memediasi dampak *benefit* terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro?

1.3 Tujuan Penelitian

Bedasarkan permasalahan penelitian yang sudah dirumuskan, demikian tujuan yang akan dicapai pada kajian ini, antara lain:

1. Untuk menganalisis dampak kompensasi pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
2. Untuk menganalisis pengaruh *benefit* terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
4. Untuk mengetahui dampak kompensasi terhadap *employee engagement* PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
5. Untuk mengetahui pengaruh *benefit* pada *employee engagement* PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
6. Guna menguji peran mediasi *employee engagement* pada hubungan antar kompensasi dengan kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.
7. Untuk menguji peran mediasi *employee engagement* keterkaitan *benefit* dengan kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Bojonegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

Permasalahan serta tujuan penelitian yang di rumuskan, diharapkan kajian ini dapat memberi manfaat antara lainnya :

1. Manfaat Teoritis

Kajian ini diharap mampu berkontribusi pada pengembangan Manajemen SDM, terkhusus yang berkaitan dengan hubungan antara kompensasi, *benefit*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Penelitian ini diharap mampu memperkaya literatur akademik dengan memberi pemahaman lebih mendalam tentang mekanisme yang menjelaskan bagaimana kompensasi dan *benefit* memengaruhi kinerja karyawan, secara langsung ataupun tidak langsung dengan peran mediasi *employee engagement*. Selain itu, penelitian ini juga memperkuat relevansi penerapan Peter Blau, (1964) melalui *Social Exchange Theory* dalam memaparkan keterkaitan timbal balik antar organisasi juga karyawan, di mana pemberian imbalan dengan adil serta memadai mampu meningkatkan keterikatan kerja, sehingga mendorong peningkatannya kinerja. Dengan demikian, hasil kajian ini diharap mampu menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya guna mengembangkan model konseptual mengenai strategi pengelolaan SDM lebih efektif serta berkelanjutan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari kajian ini ialah mampu menjadi bahan pertimbangan serta rekomendasi bagi manajemen PT PLN (Persero), khususnya pada unit pelayanan operasional, dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM lebih optimal. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi wawasan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan sistem kompensasi dan *benefit* yang tidak sekedar berorientasi pada finansial, tetapi diharapkan mampu meningkatkan tingkat *employee engagement* karyawan. Disamping

itu, kajian ini mampu menjadi rujukan praktis organisasi lain dalam mengembangkan strategi manajemen SDM dengan fokus pada peningkatan kinerja melalui pendekatan yang lebih komprehens

