

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT PLN (Persero) memiliki tanggung jawab penting dalam menyediakan layanan kelistrikan kepada masyarakat secara kontinu. Tuntutan terhadap peningkatan kebutuhan listrik serta kenyamanan dalam penggunaannya mendorong PLN untuk terus berinovasi melalui pengembangan digitalisasi layanan yang dapat diakses selama 24 jam. PLN tidak hanya dituntut unggul dalam hal infrastruktur dan teknologi, tetapi juga dalam pengelolaan SDM yang andal dan adaptif, yang mampu memberikan *customer experience* prima kapanpun dibutuhkan pelanggan.

PLN UP3 Bali Utara merupakan salah satu unit pelaksana pelayanan pelanggan di Unit Induk Distribusi Bali yang memiliki peran strategis dalam memastikan keandalan pasokan listrik dan optimalisasi pelayanan kepada pelanggan di wilayah Bali bagian utara dan Barat khususnya Kabupaten Buleleng dan Kabupaten Jembrana. PLN UP3 Bali Utara bertanggung jawab dalam pengelolaan operasi distribusi tenaga listrik, penanganan gangguan, pengembangan jaringan, serta peningkatan mutu layanan pelanggan. Indikator utama kinerja PLN UP3 Bali Utara adalah SAIDI dan SAIFI. SAIDI merupakan singkatan dari *System Average Interruption Duration Index* yaitu indikator keandalan sistem distribusi tenaga listrik yang menggambarkan rata-rata lama gangguan listrik yang dialami pelanggan dalam satu periode tertentu (biasanya per tahun) sedangkan SAIFI merupakan singkatan dari *System Average Interruption Frequency Index* yaitu indikator keandalan sistem distribusi tenaga listrik yang menunjukkan rata-rata

frekuensi (jumlah kali) gangguan listrik yang dialami oleh pelanggan dalam satu periode tertentu, biasanya dalam satu tahun. Indikator utama lainnya adalah penjualan tenaga listrik yang menggambarkan total energi listrik (dalam *kWh*) yang disalurkan dan digunakan oleh pelanggan, serta menjadi sumber utama pendapatan bagi PLN. Data ini mencerminkan tingkat konsumsi listrik masyarakat dan menjadi indikator penting dalam analisis pertumbuhan ekonomi, perencanaan sistem kelistrikan, serta evaluasi kinerja unit distribusi.

PLN UP3 Bali Utara memiliki 5 Unit Layanan Pelanggan (ULP) yaitu ULP Singaraja, ULP Seririt, ULP Tejakula, ULP Gilimanuk dan ULP Negara. Target kinerja SAIDI, SAIFI dan penjualan tenaga listrik tersebut di turunkan ke masing-masing ULP. Sampai dengan Bulan Agustus 2025, pencapaian indikator kinerja tersebut belum bisa di capai semua ULP. Berikut disampaikan data pencapaian kinerja Saidi dan Saifi UP3 Bali Utara dan masing-masing ULP:

Tabel 1.1 Data Kinerja SAIDI SAIFI UP3 dan ULP Per 31 Agustus 2025

No	Unit	Total Plg	Target SAIDI (mnt/plg)	Realisasi SAIDI (mnt/plg)	% SAIDI	Target SAIFI (kali/plg)	Realisasi SAIFI (kali/plg)	% SAIFI
1	ULP Singaraja	133.008	6,087	8,369	62,51%	0,118	0,241	-4,24%
2	ULP Tejakula	41.481	8,115	9,67	80,84%	0,137	0,127	107,30%
3	ULP Seririt	65.326	13,19	7,864	140,38%	0,273	0,118	156,78%
4	ULP Negara	87.391	11,538	14,235	76,63%	0,333	0,463	60,96%
5	ULP Gilimanuk	49.821	14,611	10,147	130,55%	0,259	0,236	108,88%
6	UP3 Bali Utara	377.027	9,923	10,019	99,03%	0,237	0,258	91,14%

Keterangan: SAIDI = *System Average Interruption Duration Index*, SAIFI = *System Average Interruption Frequency Index*, Plg = Pelanggan, mnt = menit.

Selain Kinerja SAIDI dan SAIFI PLN UP3 Bali Utara juga diberikan target untuk mendapatkan laba bagi perusahaan. Salah satunya adalah dengan peningkatan pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Target kinerja penjualan tenaga listrik PLN UP3 Bali Utara di tahun 2025 sebesar 806 *Gigawatthour* (GWh), dan target sampai dengan Agustus 525 GWh dengan realisasi 504 GWh atau baru tercapai 95,99%. Kinerja penjualan semua ULP tidak ada yang tercapai. Berikut tabel kinerja penjualan UP3 Bali Utara dan masing-masing ULP sampai dengan Bulan Agustus 2025:

Tabel 1.2 Data Kinerja Penjualan UP3 dan ULP Per 31 Agustus 2025

Target Kum								
UNIT	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25
SINGARAJA	25.726.528	51.044.505	70.841.922	91.666.708	115.058.482	137.424.175	158.785.215	180.399.847
TEJAKULA	6.371.678	12.373.745	16.964.440	21.793.366	27.217.533	32.403.770	37.357.044	42.369.122
SERIRIT	9.881.420	19.472.462	26.787.342	34.481.820	43.124.767	51.388.590	59.281.207	67.267.524
NEGARA	17.911.952	36.030.740	50.851.715	66.441.811	83.953.636	100.697.304	116.688.856	132.870.257
GILIMANUK	13.433.072	26.563.688	38.176.590	50.392.133	64.113.437	77.232.856	89.762.959	102.441.816
BARA	73.324.651	145.485.139	203.622.010	264.775.838	333.467.855	399.146.695	461.875.281	525.348.565

Realisasi Kum								
UNIT	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25
SINGARAJA	26.294.578	49.875.949	72.200.920	90.633.133	110.759.120	131.180.575	151.982.022	173.772.553
TEJAKULA	6.512.367	12.102.741	17.322.715	21.660.306	26.353.932	31.140.660	36.024.041	41.072.509
SERIRIT	10.099.605	19.032.780	27.426.912	34.150.899	41.470.932	48.972.449	56.482.643	64.263.903
NEGARA	18.307.453	35.183.441	51.564.153	66.182.114	81.560.246	96.708.785	111.654.177	127.232.026
GILIMANUK	13.729.679	25.959.642	38.126.683	49.356.185	61.052.900	73.393.739	85.514.601	97.925.585
BARA	74.943.682	142.154.553	206.641.383	261.982.638	321.197.131	381.412.930	441.674.206	504.283.299

Capaian Kum								
UNIT	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25
SINGARAJA	102,21%	97,71%	101,92%	98,87%	96,26%	95,46%	95,72%	96,33%
TEJAKULA	102,21%	97,81%	102,11%	99,39%	96,83%	96,10%	96,43%	96,94%
SERIRIT	102,21%	97,74%	102,39%	99,04%	96,17%	95,30%	95,28%	95,53%
NEGARA	102,21%	97,65%	101,40%	99,61%	97,15%	96,04%	95,69%	95,76%
GILIMANUK	102,21%	97,73%	99,87%	97,94%	95,23%	95,03%	95,27%	95,59%
BARA	102,21%	97,71%	101,48%	98,95%	96,32%	95,56%	95,63%	95,99%

Keterangan: Kum = Kumulatif

Kinerja unit merupakan akumulasi dari hasil kerja seluruh individu dan tim dalam unit tersebut, yang mencerminkan keberhasilan unit dalam mencapai sasaran strategis organisasi. Dengan kata lain, kinerja unit adalah cerminan dari kinerja individu-individu di dalamnya.

PLN UP3 Bali Utara mempunyai struktur organisasi yang terdiri dari pegawai struktural dan fungsional. Kebijakan efisiensi dalam bidang kepegawaian berdampak langsung pada struktur organisasi dan beban kerja pegawai.

Pertumbuhan pelanggan dan peningkatan tuntutan serta ekspansi bisnis PLN menyebabkan adanya penambahan uraian pekerjaan, namun tidak diikuti dengan penambahan pegawai PLN. Pegawai yang pensiun tidak serta merta ada penggantinya. Banyak pegawai struktural harus menjalankan tanggung jawab yang luas dengan dukungan staf yang sangat terbatas, bahkan pada beberapa unit seperti ULP Gilimanuk, posisi struktural tidak memiliki staf sama sekali.

Sebagai perusahaan pelayanan, dengan tanggung jawab yang melekat kepada jabatan, pegawai struktural PLN UP3 Bali Utara bisa siaga 24 jam untuk tetap memonitor dan mengawal kinerja dan proses bisnis di bagian maupun seksi kerjanya masing-masing. Membawa pekerjaan kerumah, atau tetap bekerja dari manapun dan kapanpun adalah hal yang lumrah bagi sebagian besar pegawai struktural PLN UP3 Bali Utara. Niscaya pegawai struktural PLN UP3 Bali Utara juga menghadapi permasalahan *worklife balance*. Berdasarkan data hasil kuesioner singkat kepada 37 (tiga puluh tujuh) sampel responden pegawai struktural PLN UP3 Bali Utara di Bulan Maret 2025 mengenai keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan pribadi didapatkan data 15,8% menyatakan belum seimbang, ragu-ragu 28,9%, seimbang 39,5% dan tidak menjawab 15,8%. Permasalahan *worklife balance* ini menyebabkan adanya 16 pegawai struktural yang berusaha untuk mengundurkan diri.

Pegawai struktural memiliki peran dalam pengambilan keputusan strategis, pengawasan operasional, serta koordinasi lintas unit. Tingkat tekanan dan kompleksitas pekerjaan yang mereka hadapi cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai fungsional, yang lebih berfokus pada pelaksanaan teknis dan operasional di lapangan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai struktural

seyogianya mencerminkan tanggung jawab yang lebih besar tersebut, baik dari segi besaran maupun jenis penghargaan yang diterima.

PLN sudah memberikan kompensasi yang lebih tinggi untuk pegawai struktural dibandingkan dengan pegawai fungsional, tetapi dikarenakan kompensasi yang diterima pegawai fungsional PLN UP3 Bali Utara sudah jauh diatas upah minimum regional (UMR) Kabupaten Buleleng maupun UMR Kabupaten Jembrana, masih ada pegawai struktural yang mengundurkan diri dan pegawai fungsional juga tidak serius dalam mengikuti fit and proper test jabatan struktural bahkan tidak bersedia dimasukkan dalam talent box. Padahal dengan masuk kedalam talent box pegawai memiliki jalur karier yang lebih terbuka untuk masuk kedalam jabatan struktural, dimana jabatan struktural memiliki peluang yang lebih besar untuk kenaikan *grade* / peringkat. Dari proses *fit and proper test* jabatan struktural level *Supervisory* atas PLN UP3 Bali Utara di tahun 2025 ada 2 pegawai yang sudah menolak dari 4 pegawai. Berdasarkan data hasil kuesioner kepada 37 responden pegawai struktural PLN UP3 Bali Utara mengenai harapan posisi jabatan didapatkan data 21,05% menyatakan ingin menduduki jabatan fungsional saja, ingin jabatan yang lebih tinggi 47,37%, dan sisanya 31,58% tetap menginginkan jabatan di posisi saat ini.

Dengan kompensasi yang sangat baik, adanya manajemen pengembangan karier serta kegiatan pembinaan program keseimbangan hidup pegawai yang berkesinambungan seharusnya pegawai PLN UP3 Bali Utara merasa puas dan termotivasi untuk mengembangkan karier struktural, namun masih ada fenomena tersebut diatas sehingga perlu dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompensasi, Pengembangan karier, dan *Worklife Balance* terhadap Kepuasan**

Pegawai Struktural di PT. PLN (Persero) UP3 Bali Utara” untuk mendapatkan gambaran lebih jelas mengenai manfaatnya baik teoritis maupun praktis.

1.2. Identifikasi Permasalahan

Kepuasan pegawai struktural mengalami penurunan yang dapat diakibatkan dari tidak memiliki *worklife balance* yang baik dengan menjalankan tanggung jawab luas dengan staf terbatas, atau tanpa staf, pegawai struktural tidak hanya harus mengawasi tim alih daya dan mitra kerja yang menjalankan tugas pelayanan pelanggan selama 24 jam, memastikan kontinuitas pasokan listrik, tetapi juga menangani pekerjaan administratif dan operasional secara langsung melalui aplikasi digital yang hanya bisa diakses oleh akun pribadi masing-masing. Artinya, pekerjaan administratif tidak semua dapat didelegasikan, sehingga pegawai struktural harus menyelesaikan seluruh pekerjaan secara mandiri.

Dewasa ini pelanggan PLN juga mengalami perubahan jika dahulu pelanggan hanya butuh listrik menyala maka saat ini pelanggan menginginkan lebih. Tuntutan kualitas layanan merupakan konsekuensi dari meningkatnya kesadaran, kebutuhan, dan ketergantungan masyarakat terhadap layanan listrik. Pelanggan kini tidak hanya menuntut listrik tersedia, tetapi juga menuntut pelayanan yang cepat, stabil, mudah diakses, dan profesional. PLN dituntut untuk meningkatkan keandalan sistem distribusi, menurunkan angka gangguan, dan mempercepat waktu pemulihan. Sistem inovasi layanan berbasis digital, seperti aplikasi PLN Mobile, contact center 123, dan digitalisasi pelayanan 24 jam yang di buat oleh PLN sudah sangat baik namun tetap membutuhkan seorang *leader* untuk memastikan system tersebut dapat berjalan sebagai mana mestinya. Disanalah seorang pegawai struktural dituntut untuk selalu hadir memastikan kualitas

pelayanan prima. Pegawai struktural harus berkompeten, tangguh, sigap dan siaga. Tuntutan ini menyebabkan kepuasan kerja menjadi turun dikarenakan adanya stress dan juga ketidakseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan.

Kompensasi yang diberikan oleh PLN saat ini dinilai cukup baik. Pegawai menerima gaji pokok, tunjangan, insentif kinerja, serta berbagai fasilitas kesejahteraan lainnya yang cukup kompetitif dibandingkan dengan sektor swasta. Seharusnya kompensasi ini menjadi salah satu faktor yang membantu mempertahankan semangat kerja, meskipun tekanan operasional terus meningkat. Fenomena yang terjadi, pegawai PLN UP3 Bali Utara sudah merasa cukup puas dengan kompensasi sebagai pegawai fungsional saja tetapi tidak memiliki tanggung jawab struktural.

Aspek pengembangan karier juga menjadi salah satu hal yang masih menjadi perhatian pegawai. Banyak dari mereka berharap bahwa beban kerja dan tanggung jawab yang besar dapat diimbangi dengan sistem pengembangan karier yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi. Pada kenyataannya, pengembangan karier pegawai tidak menentu baik dari waktu maupun lokasi penempatan. Tidak semua pegawai memiliki kesempatan dan waktu yang sama dalam mengikuti pelatihan, mendapatkan pembinaan karier, atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Pegawai tidak mengetahui dengan pasti kapan akan di mutasikan atau di promosikan. Proses mutasi dan promosi tidak hanya di UP3 Bali Utara tetapi bisa di UP3 lain di dalam UID Bali atau bahkan bisa keluar dari Bali. Bagi orang asli Bali Utara dan Bali Barat, Sistem Mutasi dan promosi ini menyebabkan kepuasan

kerja pegawai struktural menurun, dikarenakan khawatir akan pindah dari kampung halaman.

Kesempatan pelatihan praktik lapangan terbatas, pegawai struktural memang dibekali dengan banyak sekali Pendidikan dan pelatihan, apalagi saat ini diklat bisa dilakukan secara online, namun hal ini justru berdampak terhadap kompetensi teknis yang masih kurang. Hal ini diperburuk dengan keterbatasan waktu dan fokus yang terlalu besar pada operasional, sehingga proses pengembangan individu cenderung terabaikan. Dengan kurangnya pengalaman pelatihan teknis ada rasa ketidakpercayaan diri pegawai struktural mampu menjadi leader di lapangan. Ini tentunya juga menimbulkan ketidakpuasan kerja pegawai struktural.

Berdasarkan uraian di atas, penting bagi PLN UP3 Bali Utara untuk meneliti aspek kompensasi, pengembangan karier dan *worklife balance* demi kepuasan kerja pegawai struktural sehingga dapat meningkatkan kinerja.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka ruang lingkup penelitian dibatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai struktural di lingkungan kerja PLN UP3 Bali Utara.
2. Responden yang dilibatkan adalah pegawai struktural yang aktif bekerja minimal selama 1 semester terakhir.
3. Variabel independen yang diteliti mencakup kompensasi, pengembangan karier, dan *worklife balance*.
4. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan pegawai.

5. Data dikumpulkan melalui metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara?
3. Apakah *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara?
4. Apakah kompensasi, pengembangan karier, dan *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara.
2. Menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara.
3. Menguji pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara.
4. Menguji pengaruh kompensasi, pengembangan karier dan *worklife balance* terhadap kepuasan pegawai struktural di PLN UP3 Bali Utara.

1.6. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, diharapkan penelitian ini memberikan manfaat secara teoritis serta praktis.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kompensasi, pengembangan karier, dan *worklife balance* terhadap kepuasan pegawai.

b. Manfaat Praktis dari penelitian ini antara lain:

- 1) Sebagai bahan masukan bagi manajemen PLN UP3 Bali Utara dalam mengevaluasi kebijakan terkait kompensasi, pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-kehidupan pegawai struktural.
- 2) Membantu bagian SDM dalam merancang strategi pengembangan yang lebih adaptif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai.
- 3) Memberikan dasar bagi unit lain di lingkungan PLN dalam menerapkan kebijakan yang berorientasi pada kepuasan pegawai.

1.7. Penjelasan Istilah

Untuk menghindari adanya ketidaksesuaian pemahaman terhadap variabel-
variable yang ada dalam tulisan ini, berikut disampaikan pengertian dari istilah yang menjadi pokok penelitian:

1. kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh bentuk penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan. Kompensasi adalah penghasilan yang diberikan oleh

PLN kepada pegawai dalam bentuk uang untuk kurun waktu bulanan, semesteran, atau tahunan.

2. pengembangan karier merujuk pada proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk membantu pegawai dalam meraih kemajuan dalam jalur profesi mereka. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan, penguatan kompetensi, pemberian peluang naik jabatan, serta penyusunan rencana karier yang terarah.
3. *worklife balance* adalah keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, bukan hanya soal jam kerja, tapi juga menyangkut waktu istirahat, fleksibilitas, dan kepuasan secara emosional terhadap peran yang dijalani, baik sebagai pegawai maupun sebagai individu di luar pekerjaan.
4. kepuasan pegawai merupakan salah satu variabel penting dalam dunia kerja yang menggambarkan sejauh mana seorang pegawai merasa nyaman, bahagia, dan puas terhadap pekerjaan serta lingkungan kerjanya secara keseluruhan. Kepuasan ini bukan hanya menyangkut aspek material seperti gaji, tetapi juga menyangkut hubungan sosial di tempat kerja, pengembangan diri, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
5. pegawai struktural yang dimaksud disini adalah pegawai dengan jenis jabatan Manajemen Dasar dan Generalis sebagai *Assistant Manager*, *Manager* Unit Layanan Pelanggan, *Team Leader* di Kantor Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan maupun *Team Leader* di Unit Pelaksana Layanan Pelanggan di lingkungan PLN UP3 Bali Utara.

6. PLN UP3 Bali Utara adalah unit pelaksana pelayanan Pelanggan dibawah Unit Induk Distribusi Bali yang menaungi wilayah kerja Kabupaten Buleleng dan Kabupaten Jembrana serta memiliki 5 (lima) unit layanan pelanggan (ULP) yaitu ULP Singaraja, Seririt, Tejakula, Gilimanuk dan Negara

