

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kualitas SDM yang dimiliki menjadi salah satu keunggulan utama dalam mencapai visi dan misi organisasi (Adha et al., 2019). Oleh karena itu, setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, dituntut untuk mengelola dan mengoptimalkan potensi SDM secara maksimal. Pengelolaan tersebut tidak dapat dipisahkan dari kontribusi individu yang bekerja di dalam organisasi, karena keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kinerja mereka (Baskoro et al., 2019).

Organisasi dipandang sebagai satu entitas yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang kompetensi yang beragam dan saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama (Putri & Winarningsih, 2020). Dalam konteks organisasi, setiap anggota harus memiliki komitmen yang tinggi untuk mewujudkan tujuan kolektif melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Hal ini juga berlaku pada instansi pemerintah, yang berfungsi sebagai entitas organisasi di mana seluruh anggota diharapkan bekerja sama demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sejak awal. Dalam hal ini, karyawan atau tenaga kerja memiliki peran strategis sebagai SDM yang sangat menentukan dalam mewujudkan keberhasilan organisasi.

Namun, pencapaian tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara instan, dibutuhkan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat. Salah satu tantangan mendasar yang sering dihadapi organisasi adalah bagaimana mengelola SDM secara efektif agar mampu menjalankan tugasnya secara optimal untuk mendukung pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila banyak perusahaan saat ini membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tinggi, terdidik, dan siap pakai sebagai pendukung pengembangan organisasi (Nangoy et al., 2020). Lebih jauh lagi, perusahaan juga dituntut untuk melaksanakan fungsi

sosialnya, baik di lingkungan internal maupun eksternal, guna menjamin kesejahteraan seluruh anggotanya. Hal ini secara tidak langsung turut menentukan keberlangsungan hidup perusahaan. Untuk dapat bersaing di tengah ketatnya persaingan industri, perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pihak lain. Keunggulan ini umumnya bersumber dari SDM yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat, dan loyal terhadap organisasi. Karakteristik tersebut hanya dapat terbentuk melalui penerapan manajemen SDM yang tepat, dukungan lingkungan kerja yang kondusif, serta kepemimpinan yang mampu menjadi teladan bagi bawahannya.

Permasalahan terkait SDM tetap menjadi perhatian utama bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di era globalisasi. Meskipun organisasi telah dilengkapi dengan infrastruktur dan sumber daya yang memadai, tanpa didukung oleh SDM yang kompeten, kegiatan operasional tidak akan berjalan secara efektif (Nurolis & Ayuanti, 2022). Hal ini menegaskan bahwa SDM merupakan aspek fundamental yang perlu mendapatkan perhatian serius dalam pengelolaan organisasi. Keberhasilan suatu institusi sangat bergantung pada kualitas karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, setiap individu dalam organisasi dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Dalam era perkembangan teknologi dan informasi yang sangat pesat, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki. Karyawan sebagai pelaksana utama dalam kegiatan organisasi memegang peran sentral dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Untuk itu, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan dan pengembangan SDM guna mendorong kinerja yang lebih optimal, sehingga mampu menjadikan organisasi unggul dalam kompetisi global (Sari, 2023).

Kinerja dapat dimaknai sebagai rangkaian perilaku yang ditampilkan oleh individu dalam organisasi yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan institusional, baik secara positif maupun negatif. Dalam praktiknya, kinerja karyawan bersifat dinamis dan tidak selalu stabil dalam jangka panjang. Penurunan performa karyawan dalam periode tertentu dapat berdampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Untuk dapat menilai kinerja secara objektif,

diperlukan adanya indikator atau kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya (Swadarma & Netra, 2020). Indikator ini umumnya diwujudkan dalam bentuk target atau tujuan kerja yang ingin dicapai. Oleh karena itu, kinerja sering kali dijadikan sebagai parameter evaluatif dalam menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan dan sistem kerja yang mampu mendorong optimalisasi kinerja SDM. Fokus utama dalam manajemen kinerja karyawan mencakup upaya mempertahankan performa yang baik serta mencari strategi terbaik dalam mengoptimalkannya (Suhardi, 2019). Untuk mencapai tingkat kinerja sesuai harapan, diperlukan keterlibatan aktif dari manajemen puncak, terutama dalam mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan sistem manajemen kinerja yang diterapkan.

Kinerja individu dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan keseluruhan institusi. Oleh karena itu, penting bagi setiap unit kerja untuk menjalani proses evaluasi kinerja secara berkala guna memperoleh gambaran objektif mengenai kontribusi SDM dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi senantiasa berupaya untuk meningkatkan performa karyawannya agar tujuan yang telah dirancang dapat terealisasi dengan baik. Dalam konteks ini, kualitas SDM menjadi faktor kunci yang tercermin melalui output atau hasil kerja yang dihasilkan. Dengan demikian, kinerja karyawan juga dapat di jadikan indikator untuk mengukur kontribusi positif yang diberikan kepada organisasi (Suryawan & Salsabilla, 2022).

Temuan mengenai dinamika kinerja karyawan diperoleh peneliti melalui survei lapangan yang dilakukan di PT. New Hope Farm Indonesia, yang berlokasi di Kecamatan Cidahu, Kabupaten Kuningan, Provinsi Jawa Barat. PT. New Hope Farm Indonesia merupakan bagian dari New Hope Group, yaitu perusahaan agribisnis swasta terbesar di Tiongkok dan menempati peringkat ketiga secara global. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1982 di Provinsi Sichuan, Tiongkok, dan bergerak di sektor pembibitan, penetasan, serta kemitraan peternakan ayam broiler dan layer. New Hope Group juga dikenal sebagai produsen pakan ternak terbesar di Tiongkok. Cabang PT. New Hope Farm Indonesia di Cirebon mulai

beroperasi pada tahun 2013, dan pada tahun 2019 perusahaan memperluas cakupan operasionalnya ke wilayah Kabupaten Kuningan, yang menjadi lokasi objek penelitian ini. Berdasarkan observasi awal dan studi pendahuluan yang telah dilakukan pada PT New Hope Farm Indonesia, peneliti mengidentifikasi adanya fenomena spesifik terkait dengan penilaian kinerja karyawan. Penilaian ini merupakan suatu mekanisme internal yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Data yang diperoleh melalui survei awal dan wawancara mendalam menunjukkan bahwa proses penilaian ini mencakup beberapa indikator kunci yang secara komprehensif mengevaluasi performa karyawan secara keseluruhan. Indikator-indikator tersebut mencakup aspek-aspek vital dalam operasional perusahaan, yaitu: *Kecepatan dan Ketangkasan*: Merujuk pada efisiensi dan kelincahan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. *Kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP)*: Mengukur sejauh mana karyawan mengikuti pedoman dan aturan kerja yang telah ditetapkan. *Kemampuan Pemecahan Masalah (Problem Solving)*: Menilai inisiatif dan efektivitas karyawan dalam mengatasi hambatan atau masalah yang muncul di lapangan. *Kualitas Output Produksi*: Menitikberatkan pada mutu hasil kerja atau produk yang dihasilkan oleh karyawan, yang kemudian tertuang dalam laporan penilaian kinerja karyawan PT. New Hope Farm Indonesia sebagaimana pada Tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan di PT. New Hope Farm Indonesia

NO	Penilaian		Administrasi			Teknisi			Produksi		
	Skala penilaian	Kategori	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	0-20	Sangat Buruk	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	>20-40	Buruk	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	>40-60	Cukup	-	-	-	4	6	5	15	22	26
4	>60-80	Baik	6	4	4	4	2	3	36	32	30

5	>80-100	Sangat Baik	2	4	4	-	-	-	13	10	8
TOTAL			8	8	8	8	8	8	64	64	64

Sumber: Data Olahan Peneliti; Data Sekunder PT. New Hope Farm, 2024.

Mengacu pada tabel diatas (Tabel 1.1) menampilkan data penilaian kinerja karyawan dengan total jumlah karyawan sebanyak 80 karyawan dengan terdiri dari berbagai posisi diantaranya adalah pada bagian admin dengan jumlah 8 karyawan, teknisi 8 karyawan dan pada bagian produksi sebanyak 64 karyawan. Data dibagi berdasarkan kategori penilaian, skala penilaian, dan tahun penilaian (2021, 2022, 2023) dengan keterangan sebagai berikut:

- 1) Pada tahun 2021 perusahaan menilai kinerja dari karyawan yang terdiri dari tenaga admin, teknisi dan divisi produksi dengan total 80 karyawan, diantaranya pada divisi admin terdapat 6 karyawan memiliki nilai baik dan 2 karyawan memiliki nilai sangat baik, pada divisi teknisi terdapat 4 karyawan dinilai baik dan 4 karyawan dinilai cukup, sedangkan untuk divisi produksi terdapat 15 karyawan dinilai cukup, 36 karyawan dinilai baik dan 13 karyawan dinilai sangat baik.
- 2) Pada tahun 2022 perusahaan menilai kinerja dari karyawan yang terdiri dari tenaga admin, teknisi dan divisi produksi dengan total 80 karyawan, diantaranya pada divisi admin terdapat 4 karyawan memiliki nilai baik dan 4 karyawan memiliki nilai sangat baik, pada divisi teknisi terdapat 2 karyawan dinilai baik dan 6 karyawan dinilai cukup, sedangkan untuk divisi produksi terdapat 22 karyawan dinilai cukup, 32 karyawan dinilai baik dan 10 karyawan dinilai sangat baik.
- 3) Pada tahun 2023 perusahaan menilai kinerja dari karyawan yang terdiri dari tenaga admin, teknisi dan divisi produksi dengan total 80 karyawan, diantaranya pada divisi admin terdapat 4 karyawan memiliki nilai baik dan 4 karyawan memiliki nilai sangat baik, pada divisi teknisi terdapat 3 karyawan dinilai baik dan 5 karyawan dinilai cukup, sedangkan untuk divisi produksi terdapat 26 karyawan dinilai cukup, 30 karyawan dinilai baik dan 8 karyawan dinilai sangat baik.

Berdasarkan data nilai kinerja karyawan terdapat penurunan kinerja yang cukup variatif khususnya pada bagian produksi yang mendapatkan penurunan kinerja dari tahun 2021–2023 dimana mendapatkan hasil kinerja yang menurun dari tahun ketahun dinilai dari nilai kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja ini PT. New Hope Farm Indonesia dapat dilihat mengalami penurunan kinerja karyawan. Selain itu dalam pra-survey yang telah dilakukan didapat pula data mengenai KPI (Key Performance Indicator) dimana indikator ini merupakan perbandingan target yang dimiliki perusahaan dengan target capaian dari karyawan yang telah digambarkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 2
Key Performance Indicator PT. New Hope Farm Indonesia

KEY PERFORMANCE INDICATOR				
ITEM	TARGET	2021	2022	2023
<i>He/Hh – Hatching Egg</i>	137.5	135.2	142.6	131.6
<i>Fertilitas</i>	92.2	90.8	91.4	92.4
<i>Hatchability</i>	88.1	88.2	87.7	82.2
<i>Sc (Saleable Chick)</i>	121.2	120.9	116.2	109.2

Sumber: Olahan Peneliti; PT. New Hope Farm, 2024.

Tabel di atas (Tabel 1.2) menampilkan data Key Performance Indicator PT. New Hope Farm untuk empat indikator kunci performa pada tahun 2021, 2022, dan 2023. Indikator tersebut meliputi:

- 1) HE/HH (Hatching Egg): Indikator ini mengukur persentase telur yang berhasil ditetaskan.
- 2) FERTILITAS: Indikator ini mengukur persentase telur yang dibuahi.
- 3) HATCHABILITY: Indikator ini mengukur persentase telur yang menetas dari total telur yang dibuahi.
- 4) SC (SALEABLE CHICK): Indikator ini mengukur jumlah ayam yang dapat dijual.

Berdasarkan tabel tersebut PT. New Hope Farm mengalami fluktuasi dalam mencapai target indikator sepanjang tahun 2021-2023. Pada umumnya, kinerja di tahun 2021 mendekati target yang ditetapkan. Namun, kinerja di tahun 2022

menunjukkan peningkatan pada indikator HE/HH dan FERTILITAS, sedangkan HATCHABILITY dan SC mengalami penurunan. Di tahun 2023, terjadi penurunan pada semua indikator, terutama pada SC yang mengalami penurunan signifikan.

Keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan bukanlah hal yang bisa diraih secara instan. Dibutuhkan kemampuan organisasi dalam memahami apa yang dibutuhkan karyawan serta menciptakan atmosfer kerja yang nyaman agar mereka merasa puas dan termotivasi. Umumnya, karyawan mendambakan kepastian terhadap pekerjaan mereka, disertai peningkatan kesejahteraan secara berkelanjutan, baik untuk diri sendiri maupun keluarga (Sari et al., 2017).

Menurut teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg (1959), kebutuhan karyawan dalam dunia kerja terbagi menjadi dua kelompok yaitu, teori hygiene factors (faktor kebersihan yang mencegah ketidakpuasan) dan teori motivator (faktor pemuas yang mendorong karyawan untuk berkembang). Herzberg menyebutkan bahwa kompensasi finansial tidak selalu menjadi sumber utama kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti penghargaan atas kerja keras, kesempatan untuk berkembang, peningkatan tanggung jawab, dan suasana kerja yang mendukung juga sangat berpengaruh.

Sementara itu, teori hierarki kebutuhan dari Maslow sebagaimana dijelaskan oleh Gibson (2006) menyebutkan bahwa kebutuhan dasar seperti fisiologis dan rasa aman harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang mencari pengakuan atau aktualisasi diri. Artinya, motivasi bisa berasal dari hal-hal materil maupun non-materil. Kompensasi sendiri merupakan bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu, kompensasi langsung seperti gaji, insentif, atau bonus, serta kompensasi tidak langsung yang mencakup tunjangan kesehatan atau hari raya (Rozaq, 2019). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan peneliti di PT. New Hope Farm Indonesia, karyawan menerima upah sesuai standar UMK disertai insentif ketika mencapai target tertentu. Namun, meskipun ada insentif tambahan, masih banyak karyawan yang merasa bahwa total penghasilan mereka belum cukup, terlebih dalam kondisi ekonomi yang fluktuatif dan inflasi yang terus meningkat.

Gaji yang sesuai UMK dianggap belum mampu mencukupi kebutuhan hidup harian secara optimal.

Jika manajemen tidak mengelola sistem kompensasi dengan tepat, bisa saja semangat kerja karyawan menurun bahkan mendorong mereka mencari pekerjaan lain. Maka dari itu, perlu adanya evaluasi terhadap keadilan pemberian insentif agar bisa menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan menyejahterakan (Mukhsin et al., 2021). Selain kompensasi, faktor lingkungan kerja juga sangat memengaruhi performa karyawan. Lingkungan kerja yang sehat dan nyaman bisa menjadi pemicu peningkatan produktivitas. Davis dan Newstrom (1985) menekankan bahwa setiap perusahaan akan menghadapi dinamika lingkungan, baik dari segi teknis maupun fenomena sosial di sekitarnya. Nitisemito (1992) menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti pencahayaan, ventilasi udara, tingkat kebisingan, kebersihan, dan keamanan sangat memengaruhi kenyamanan kerja.

Survei di PT. New Hope Farm Indonesia mengungkapkan bahwa lokasi pabrik cukup terpencil dan sulit diakses. Selain itu, kondisi ruang kerja cukup panas dan sirkulasi udara buruk, yang dapat mengganggu kesehatan dan kenyamanan pekerja. Beberapa fasilitas juga belum memadai, terutama terkait keamanan kendaraan karyawan yang belum memiliki tempat parkir layak. Kondisi ini menunjukkan masih adanya aspek lingkungan kerja yang perlu dibenahi untuk menunjang kinerja karyawan secara optimal.

Lingkungan kerja yang tidak nyaman bisa meningkatkan kesalahan kerja dan menghambat produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami secara komprehensif berbagai elemen lingkungan yang berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap operasional mereka (Suhardi, 2019). Faktor lain yang juga tak kalah penting dalam memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan internal yang membuat seseorang berusaha memenuhi tujuan tertentu. Menurut Hidayat et al. (2024), motivasi dapat menjadi sederhana atau kompleks, tergantung pada bagaimana perusahaan memahami kebutuhan unik tiap karyawan. Memberikan sesuatu yang dianggap penting oleh manajemen belum tentu relevan dengan apa yang diinginkan oleh karyawan itu sendiri.

Penelitian di PT. New Hope Farm Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan memiliki berbagai program peningkatan motivasi, seperti diskusi mingguan, team bonding, dan sesi motivasi yang melibatkan pihak eksternal. Meskipun program ini mendapat respons positif dan mampu meningkatkan semangat kerja, hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tetap merasa tidak puas karena besaran gaji yang diterima masih dianggap kurang mencukupi. Ini menandakan bahwa motivasi non-finansial memang penting, tetapi faktor finansial tetap menjadi fondasi utama bagi kepuasan dan loyalitas karyawan.

Untuk mencapai sistem manajemen yang efektif, perusahaan harus didukung oleh tenaga kerja yang kompeten di bidangnya. Dalam penelitian ini, terdapat celah (*research gap*) dalam literatur sebelumnya terkait pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten, sehingga perlu ada pengkajian ulang yang lebih mendalam. Contohnya, Ratnasari, Buulolo dan Nasrul (2020), serta Shanty dan Mayangsari (2017), menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, Suhardi (2019) menemukan bahwa kompensasi justru memiliki pengaruh signifikan. Perbedaan juga terjadi dalam penelitian Sari & Tukirin (2023) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh. Ini menunjukkan ketidak konsistenan hasil dalam mengukur variabel kompensasi.

Hal yang sama terjadi pada variabel lingkungan kerja. Suhardi (2019) menyebut pengaruhnya tidak signifikan, sedangkan Adha, Qomariah, dan Hafidzi (2019), serta Ratnasari dan kolega, menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Bahkan, Krisinta (2023) menyebutkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh sama sekali. Motivasi kerja pun menunjukkan hasil beragam. Shanty dan Mayangsari (2017) menyatakan pengaruhnya tidak signifikan, sementara Ratnasari et al. (2020) dan Suhardi (2019) menyebut pengaruhnya signifikan. Namun Adha et al. (2019) justru menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Perbedaan-perbedaan ini bisa saja disebabkan oleh perbedaan lokasi penelitian, waktu, metode, maupun karakteristik responden. Maka dari itu,

penelitian ini hadir untuk menyelidiki ulang pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi secara lebih menyeluruh, serta mengungkap faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena dan research gap di atas, menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. New Hope Farm Indonesia Cabang Kuningan Jawa Barat & Brebes Jawa Tengah)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia ?
2. Bagaimanakah pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia ?
3. Bagaimanakah pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia ?
4. Adakah pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. New Hope Farm Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

1) Bagi Peneliti

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan analisis dan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2) Bagi Pihak Lain

Hasil dari penenilitan ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik sejenis.

B. Manfaat Praktis

1) Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berikan dengan pendidikan ataupun referensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

2) Bagi Instansi Terkait

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi suatu organisasi ataupun perusahaan dalam menentukan kebijakan untuk meingkatkan kinerja karyawan khususnya pada PT. New Hope Farm Indonesia ataupun perusahaan sejenis.