

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia adalah komponen penting dalam pengembangan bisnis yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Kualitas SDM dapat menjadi penentu keberhasilan jalannya perusahaan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi yaitu individu yang memiliki jiwa kompeten, keterampilan, dan kemampuan yang baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan ditunjang dengan berbagai indikator di dalamnya. Kualitas sumber daya manusia menentukan seberapa baik atau buruk suatu perusahaan dan berkorelasi dengan keberhasilannya. Sebaliknya, jika sumber daya manusia baik dan memadai, perusahaan akan lebih mudah berhasil dan mencapai tujuan mereka (Elviana, 2023). Hal ini membuat sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan profesional dalam mencapai tujuan perusahaan.

Mayoritas organisasi percaya bahwa untuk mencapai keberhasilan, orang harus berusaha sebaik mungkin untuk berhasil secara individual. Ini karena kinerja individu berdampak pada kinerja tim atau kelompok yang pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki kinerja yang unggul dapat menjadi modal utama bagi perusahaan.

Di era globalisasi ini, persaingan antar perusahaan atau organisasi semakin tinggi sehingga perusahaan dituntut untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang efektif yang menjadi dorongan individu untuk mengoptimalkan kinerjanya. Individu akan bergerak maju apabila ada dorongan dan dukungan yang konsisten dan komitmen yang kuat dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas SDM nya agar dapat memiliki kinerja individu maupun kinerja perusahaan yang unggul.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan. Tujuannya untuk memaksimalkan potensi karyawan agar dapat berkontribusi tinggi dalam melakukan pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing.

Dengan Sumber Daya Manusia yang baik di perusahaan mampu membawa perusahaan memiliki perkembangan yang pesat serta mengikuti perubahan di era globalisasi ini. Oleh sebab itu, setiap individu diharapkan memiliki kinerja yang tinggi melalui keikutsertaan perusahaan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Ada berbagai cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi yang sesuai, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan motivasi pegawai dan meningkatkan kinerja (Listiani, 2022).

Kinerja atau *performance* merupakan kemampuan atau bentuk keberhasilan seseorang dalam melakukan sesuatu menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Menurut Mangkunegara dalam Munardi et al., (2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sangat penting untuk dilihat dan diukur karena dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menentukan strategi-strategi perusahaan kedepannya.

PDAM Tirta Kamuning Kuningan adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertugas untuk menyediakan dan mendistribusikan air bersih kepada masyarakat sekitar. PDAM juga turut mendukung pertumbuhan ekonomi daerah dengan membangun infrastruktur serta memberikan layanan yang berfokus pada kesehatan masyarakat melalui penyediaan akses air bersih.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PDAM Tirta Kamuning Kuningan menunjukkan hasil bahwa terdapat fenomena yang menjadi fokus perhatian bagi

perusahaan yaitu mengenai kinerja karyawan yang dilihat dari hasil rekapitulasi kinerja tahun 2021-2023.

Berikut adalah data kriteria penilaian kinerja yang digunakan PDAM Tirta Kamuning Kuningan :

Tabel 1.1
Kriteria Penilaian Kinerja

Kategori	Unsur Penilaian	Nilai
Integritas, Loyalitas, Dedikasi, Prestasi, Kerjasama	91-100	Sangat Baik
	81-90	Baik
	71-80	Cukup
	61-70	Kurang Baik
	< 60	Sangat Tidak Baik

Sumber : PDAM Tirta Kamuning Kuningan

Berikut ini data hasil penilaian kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan tahun 2021-2023 :

Tabel 1.2
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan tahun 2021-2023

Kategori	Divisi	Nilai Rata-Rata			Jumlah	Rata-Rata	Nilai
		2021	2022	2023			
Integritas, Loyalitas,	Penelitian, Pengembangan, dan Perencanaan	83	84	80	247	82	Baik
	Satuan Pengawas Intern	83	85,4	85	253	84	Baik

Kategori	Divisi	Nilai Rata-Rata			Jumlah	Rata-Rata	Nilai
		2021	2022	2023			
Dedikasi, Prestasi, Kerjasama	Divisi Umum	84	80	83	247	82	Baik
	Divisi Keuangan	83	80	77,8	241	80	Cukup
	Divisi Pelayanan Pelanggan	78	83	75	236	79	Cukup
	Divisi Produksi	80	85	80	245	82	Baik
	Divisi Transmisi dan Distribusi	83	80	78,8	242	81	Baik
	Divisi SDM	84	83	85	252	84	Baik
	Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa	80	85	84	249	83	Baik
	Unit Kerja SI dan Teknologi	85,4	80	83	248	83	Baik

Sumber : PDAM Tirta Kamuning Kuningan

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat dua divisi yang masih memiliki nilai cukup yaitu Divisi Keuangan dengan rata-rata 80 dan Divisi Pelayanan Pelanggan dengan rata-rata 79. Dilihat juga dari keseluruhan divisi tidak ada yang memiliki nilai sangat baik. Kondisi tersebut menggambarkan masih adanya kendala dalam kinerja karyawan, terutama dari segi efektivitas dan tanggung jawab kerja. Kinerja yang belum optimal, khususnya pada Divisi Pelayanan Pelanggan, berdampak pada menurunnya kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.

Tidak maksimalnya kinerja karyawan tersebut juga dilihat berdasarkan rendahnya disiplin kerja karyawan melalui rekapitulasi absensi karyawan pada tahun 2022-2023 :

Tabel 1.3
Rekapitulasi Absensi Karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan tahun 2022-2023

No	Bulan	2022			2023		
		Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Terlambat	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Terlambat
1	Januari	60	21	11%	56	22	15%
2	Februari	60	18	12%	55	20	15%
3	Maret	59	22	11%	52	22	14%
4	April	59	20	14%	55	19	12%
5	Mei	57	19	11%	57	21	12%
6	Juni	57	21	13%	72	20	13%
7	Juli	57	21	17%	71	20	9%
8	Agustus	58	22	11%	71	22	9%
9	September	58	22	14%	72	20	9%
10	Oktober	57	21	13%	72	22	8%
11	November	57	22	13%	71	22	7%
12	Desember	56	22	11%	69	20	9%

Sumber : PDAM Tirta Kamuning Kuningan

Berdasarkan data absensi menunjukkan ketidakstabilan tingkat keterlambatan masuk kerja. Pada tahun 2022 keterlambatan paling tinggi yaitu bulan April sebanyak 17% dengan tingkat kenaikan 4%. Pada tahun 2023 keterlambatan paling tinggi yaitu bulan Januari dan Februari sebanyak 15%. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa disiplin kehadiran dan ketepatan waktu memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, karena keterlambatan dapat menghambat aktivitas operasional serta menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, peningkatan kedisiplinan hadir menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan manajemen PDAM Tirta Kamuning Kuningan untuk mendorong optimalisasi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi yang diterima saat bekerja. Hal ini merupakan bentuk imbalan yang diterima

individu atas pekerjaan yang telah dilakukan dan diselesaikan. Kompensasi adalah bagian dari kebijakan perusahaan dan segala bentuk pembayaran dimaksudkan sebagai imbalan atas kinerja karyawan (Sugiarti, 2020). Kompensasi dikatakan baik ketika kebijakan perusahaan tentang kompensasi material (gaji pokok, insentif/bonus, tunjangan, dan upah) dan kompensasi nonmaterial (pujian dan cuti) dianggap sudah sesuai dengan peraturan pemerintah dan sesuai dengan apa yang diinginkan dan dilaksanakan oleh karyawan (Sirait & Budiatmo, 2019).

Kompensasi yang diberlakukan di sebuah perusahaan juga mencerminkan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Kontribusi ini dapat diberikan kepada perusahaan sehingga perusahaan akan memberikan kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial. Sebagian perusahaan lebih mengutamakan pemberian kompensasi finansial dalam bentuk gaji dan bonus, sedangkan perusahaan lainnya lebih fokus pada kompensasi non-finansial, seperti penghargaan, fleksibilitas kerja, atau peluang pengembangan karir. Maka dari itu, desain sistem kompensasi harus sesuai dengan sasaran perusahaan dan kebutuhan individu karyawan.

Bentuk kompensasi dalam perusahaan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan harus sesuai, adil, dan tepat sasaran agar menciptakan hubungan yang optimal dan iklim serta budaya organisasi yang positif. Apabila kompensasi yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan sudah sesuai dan adil maka akan menjadi salah satu faktor yang memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Kompensasi yang adil dan terbuka dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena merasa dihargai dalam bekerja. Sedangkan apabila kompensasi yang diberikan dan diterima karyawan tidak sesuai dengan pekerjaannya maka berdampak terhadap ketidakpuasan, penurunan kinerja, dan demotivasi.

Kompensasi yang diterima karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan yaitu gaji, bonus, dan tunjangan jabatan. Beberapa karyawan menyampaikan ketidakpuasan dalam pemberian gaji dan tunjangan yang dirasa tidak adil dan belum sebanding dengan beban kerja masing-masing individu.

Selain kompensasi, faktor penunjang keberhasilan perusahaan dalam menciptakan kinerja yang maksimal adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja menjadi faktor kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang dimiliki sesuai dengan yang sudah diberikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang baik menjadi indikator dalam kinerja karyawan, baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Suasana atau keadaan sekitar kerja merupakan tempat bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan, berkomunikasi dan melakukan aktivitas lainnya.

Menurut Sihalohe & Siregar (2020) lingkungan kerja mencakup segala hal dan unsur yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi suatu organisasi atau perusahaan dan dapat memberikan dampak positif atau negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Semakin baik dan nyaman lingkungan kerja karyawan maka akan semakin termotivasi pula mereka dalam bekerja sehingga perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan baik bagi karyawannya agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya (Sirait & Budiarmo, 2019).

Faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan kerja meliputi hubungan antar dengan rekan, hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dalam satu kelompok divisi. Kemudian ada pula tingkat kebisingan, yaitu berupa kondisi lingkungan kerja yang tidak tenang/bising dan memberikan pengaruh negatif saat melakukan pekerjaan. Dan terakhir adalah peraturan kerja, kejelasan dan keadilan dalam membuat peraturan kerja, memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi karyawan sehingga berdampak positif bagi perkembangan perusahaan.

Memiliki lingkungan kerja yang nyaman merupakan suatu komponen yang diinginkan oleh seluruh karyawan dimana karyawan tersebut bekerja, karena karyawan akan lebih betah dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Lingkungan kerja bisa dikatakan sudah sesuai jika karyawan mampu melakukan tugasnya secara maksimal, damai, dan nyaman.

Lingkungan kerja di PDAM Tirta Kamuning Kuningan terasa kurang nyaman dilihat dari fasilitas kerja yang belum memadai, meja kerja karyawan belum dilengkapi dengan sekat pembatas sehingga mengganggu konsentrasi saat bekerja, dan terdapat beberapa karyawan yang merokok di ruang ber-AC membuat kualitas sirkulasi udara menjadi kurang sehat. Selain itu, masih terdapat hubungan kerja antar karyawan yang belum optimal.

Selain kompensasi dan lingkungan kerja, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Motivasi berpengaruh terhadap semangat individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi adalah keinginan untuk mengeluarkan tingkat usaha tertinggi untuk tujuan perusahaan, yang dikondisikan oleh kesanggupan untuk memenuhi kebutuhan pribadi (Farisi et al., 2020).

Menurut Mangkunegara (2008) dalam Sembiring (2019), tujuan motivasi kerja pegawai pada hakikatnya adalah tentang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan berdasarkan motivasi yang selaras dengan niat perusahaan, meningkatkan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Karyawan akan memiliki motivasi apabila diberi penghargaan dan memiliki lingkungan kerja yang mendukung dalam bekerja. Ketika karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, maka mereka akan lebih aktif dan bersemangat dalam bekerja. Sebaliknya jika motivasi kerja rendah, karyawan cenderung kehilangan semangat dalam bekerja, cepat menyerah, dan sulit menyelesaikan pekerjaan (Trisna & Guridno, 2021).

Menurut Nawawi (2000) dalam Trisna & Guridno (2021), ada dua bentuk motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan kerja yang timbul dari dalam diri seorang pegawai berupa pengakuan akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan. Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari luar diri individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara maksimal.

Direktur PDAM Tirta Kamuning Kuningan selalu memberikan dorongan eksternal kepada karyawan, tetapi minat karyawan untuk memiliki kinerja tinggi masih relatif rendah. Hal ini disebabkan oleh peraturan pengembangan karir berdasarkan golongan. Meskipun kinerja karyawan baik, promosi jabatan tersebut harus tetap melalui tes dan dilihat dari golongan kerja tersebut.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan beralamat di Jl. RE. Martadinata No. 527, Ancaran, Kec. Kuningan, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat 45514. PDAM Tirta Kamuning Kuningan selalu berusaha memperhatikan kinerja karyawannya dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing demi tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan visi misi yang dimilikinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Handoko et al., (2022) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, secara tidak langsung kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Penelitian menurut Armantari et al., (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi kerja.

Beberapa penelitian memiliki hasil yang berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Lazuar et al., (2024) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Maka motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Magito (2020) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Empirical gap dalam penelitian ini dapat dilihat dari perbedaan hasil penelitian-penelitian tersebut. Terdapat kekurangan dalam hal bagaimana lingkungan kerja yang ada saat ini memengaruhi motivasi kerja karyawan. Belum ada konsensus yang jelas mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini membutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mengatasi kesenjangan empiris tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik dan ingin mengetahui lebih mengenai pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Kantor Pusat PDAM Tirta Kamuning Kuningan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diperoleh rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?

7. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah untuk mengetahui hal-hal berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.
6. Untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.
7. Untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan PDAM Tirta Kamuning Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- 1) Penulis berharap hasil penelitian ini akan membantu mengembangkan pemahaman dan pengetahuan dalam perusahaan.
- 2) Penulis juga berharap penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai sumber daya manusia terutama aspek kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi dalam memengaruhi kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi PDAM Tirta Kamuning Kuningan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dan acuan oleh PDAM Tirta Kamuning Kuningan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2) Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menambah pengetahuan dan sebagai acuan untuk penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3) Bagi Penulis

Dengan adanya hasil penelitian ini, penulis telah memperoleh ilmu pengetahuan baru dan berharap penelitian ini dapat menjadi referensi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia.