

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dan strategis dalam semua kegiatan suatu organisasi atau perusahaan karena berbagai visi, misi, dan tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut dikelola dan diurus oleh manusia serta bertujuan untuk kepentingan manusia. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan perkembangan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat mencapai misi dan tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan atau pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan (Runtunuwu et al., 2015:83). Sedangkan menurut Susanti & Widayat (2016:154) menjelaskan bahwa kinerja diartikan sebagai kesuksesan atau keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan atau pegawai merupakan pencapaian hasil kerja dari seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai target kerja. Kinerja

karyawan atau pegawai menjadi salah satu faktor penentu dalam keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai suatu organisasi atau perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan aspek-aspek lainnya.

Kompensasi merupakan faktor penting dalam perusahaan karena dapat menarik, memelihara, dan mempertahankan serta mendorong tenaga kerja untuk lebih produktif. Kompensasi yaitu imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang karena telah memberikan sumbangan dan pikiran untuk kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Malonda et al., 2014:1426). Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau pegawai dapat berupa kompensasi finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi yang semakin baik dan besar atau meningkat akan mendorong karyawan atau pegawai bekerja lebih produktif dan lebih berprestasi sehingga akan mendorong kinerja menjadi lebih baik (Purnomo, Hutomo & Tyoso, 2013:27).

Lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan atau pegawai karena lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan karyawan atau pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan atau pegawai yang bisa memberikan pengaruh dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan seperti kebersihan, musik, dan lain-lain (Nitisemito,

2015:109). Setiap perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja yang dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap karyawan atau pegawai. Semakin baik lingkungan kerja yang ada di organisasi atau perusahaan akan berdampak pada semakin tinggi kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.

Selain kompensasi dan lingkungan kerja, suatu organisasi atau perusahaan juga perlu memperhatikan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai. Motivasi kerja merupakan hal penting bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai (Katiandagho, Mendey & Mananeke, 2014:1601). Menurut Permansari (2013:2) motivasi ialah suatu dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam diri maupun luar diri untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan semua kemampuan yang dimiliki yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai dimana dengan motivasi kerja karyawan atau pegawai yang tinggi maka kinerja karyawan atau pegawai tersebut juga akan meningkat (Paputungan, 2013:27).

Masalah atau fenomena yang dihadapi pegawai dalam hal lingkungan kerja yaitu masih terdapat kekurangan yang dapat mengganggu kenyamanan dalam bekerja seperti tingkat kebisingan yang tinggi dan tidak adanya penyaring udara dalam ruangan. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan lingkungan kerja yang memadai dan mendukung kelancaran kerja. Berikut data lingkungan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati :

Tabel 1.1

## Data Lingkungan Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021

No	Fasilitas	Kondisi			
		Baik		Buruk/Rusak	
		2020	2021	2020	2021
1	Pendingin Udara (AC)	35	32	10	13
2	Penyaring Udara ( <i>exhaust</i> )	0	0	0	0
3	Alat Peredam Suara	0	0	0	0
4	Komputer	52	50	8	10
5	Mesin Ketik Manual	20	19	6	12
6	Peralatan Studio Audio	25	23	12	17

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021

Berdasarkan data pada tabel 1.2 di atas, menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Pati memiliki lingkungan kerja yang kurang memadai pada tahun 2021 dibandingkan tahun sebelumnya, sehingga dapat mengganggu pegawai dalam bekerja yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Hal tersebut bisa dilihat dari kondisi fasilitas pada pendingin udara (AC), mesin ketik manual, peralatan studio audio, dan komputer banyak yang kondisinya buruk atau rusak pada tahun 2021. Kemudian tidak adanya asilitas penyaring udara (*exhaust*) dan alat peredam suara pada tahun 2020 dan 2021. Hal tersebut dapat mengakibatkan tingkat kebisingan yang tinggi akibat tidak adanya alat peredam suara. Selain itu, ketika terdapat polusi udara dan aroma yang tidak sedap di dalam ruangan tidak dapat berkurang akibat tidak adanya penyaring udara (*exhaust*). Jika setiap ruangan dilengkapi satu alat perdam suara dan penyaring udara (*exhaust*), maka kinerja pegawai dapat meningkat yang lebih baik pula.

Fenomena lainnya yaitu berkaitan dengan pemberian kompensasi seperti dalam pembagian kompensasi yaitu bonus dan insentif yang pembayannya telat dan tidak sesuai kesepakatan. Berikut ini data kompensasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pati :

**Tabel 1.2**

**Data Kompensasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021**

No	Prestasi	Bentuk Kompensasi	Masalah Kompensasi
1	Selalu Datang Tepat Waktu	Mendapatkan Cuti Tambahan	Tidak Ada Masalah
2	Program Kerja Mencapai atau Melebihi Target Capaian	Mendapatkan Bonus dan Insentif	Pembayaran Telat dan Tidak Sesuai Dengan Kesepakatan

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021

Berdasarkan data pada tabel 1.2 di atas, menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Pati mengalami masalah dalam pembagian kompensasi. Hal tersebut dapat dilihat dari pemberian bonus dan insentif kepada pegawai yang pembayarannya telat dan tidak sesuai dengan kesepakatan. Bonus dan insentif tersebut diberikan ketika program kerja yang dilaksanakan mencapai atau melebihi target capaian. Masalah dalam pembagian kompensasi tersebut dapat mengakibatkan menurunnya pencapaian kinerja pegawai dalam melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.

Selain lingkungan kerja dan pemberian kompensasi, motivasi kerja juga mengalami masalah yang dapat dilihat dari absensi atau kehadiran pegawai yaitu

terdapat pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal, dan tidak masuk kerja. Berikut ini data absensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati :

**Tabel 1.3**

**Data Absensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021**

No	Bulan	Status Kehadiran					
		Alfa		Terlambat		Pulang Awal	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
1	Januari	10	12	47	50	29	31
2	Februari	7	9	49	50	18	21
3	Maret	8	10	55	57	20	24
4	April	3	5	44	49	20	25
5	Mei	2	5	46	48	21	25
6	Juni	6	8	46	46	25	30

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021

Berdasarkan data pada tabel 1.3 di atas, menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati memiliki motivasi kerja yang kurang baik atau rendah dilihat dari tingkat kehadiran dan ketepatan waktu dalam bekerja. Jumlah pegawai yang tidak masuk tanpa ijin, datang terlambat, dan pulang lebih awal cenderung meningkat dari tahun 2020-2021. Pegawai yang tidak masuk kerja, datang terlambat, dan pulang lebih awal dapat mengacaukan sistem kerja yang telah dibuat, seperti pekerjaan selesai tidak tepat waktu dan kurangnya pelayanan kepada masyarakat. Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu dalam bekerja tersebut menjadi hal yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan motivasi kerja pegawai dan dapat mempengaruhi capaian kinerja pegawai. Hal ini karena

semakin baik motivasi kerja pegawai maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja pegawai.

Fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yaitu adanya penurunan tingkat capaian kinerja. Pengukuran tingkat capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dilakukan dengan cara membandingkan antara target kinerja sasaran dengan realisasi kinerja sasaran pada masing-masing indikator kinerja sasaran yang dicapai. Berikut ini merupakan data menurunnya tingkat capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati berdasarkan laporan hasil pengukuran kinerja tahun 2020-2021.

**Tabel 1,4**

**Laporan Pencapaian Kinerja Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Pati**

No	Bagian	Capaian Kinerja %		Tingkat Keberhasilan	
		2020	2021	2020	2021
1	Bagian Kesejahteraan Rakyat	100%	98,20%	BAIK	BAIK
2	Bagian Perekonomian	111,92%	100%	SANGAT BAIK	BAIK
3	Bagian Organisasi	102,78%	100%	SANGAT BAIK	BAIK
4	Bagian Tata Pemerintahan	102,38%	100%	SANGAT BAIK	BAIK
5	Bagian Hukum	121,38%	100%	BAIK	BAIK
6	Bagian Administrasi Pembangunan	100%	96,58%	BAIK	BAIK
7	Bagian Umum	100%	97,17%	BAIK	BAIK
8	Bagian Perencanaan & Keuangan	100%	97,38%	BAIK	BAIK
9	Bagian Pengadaan Barang & Jasa	100%	96,38%	BAIK	BAIK
10	Bagian Prokompim	100%	98,92%	BAIK	BAIK

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2020-2021

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa terjadi penurunan pencapaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati tahun 2021. Ada beberapa indikator kinerja yang perlu mendapat perhatian dan apresiasi yaitu indikator yang capaian kerjanya belum mencapai target, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.5

**Laporan Pencapaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati Yang  
Belum Mencapai Target Tahun 2021**

No	Indikator Kinerja	Satuan (Bentuk Data)	Tahun 2021			Penyebab
			Target	Realisasi	Capaian	
1	Jumlah Laporan Rakor Pejabat PD	Laporan	6	5	83,33%	Adanya penerapan PPKM sehingga ada pembatasan kegiatan yang menyebabkan kegiatan rakor pejabat PD tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan jumlah target yang ditetapkan
2	Jumlah bantuan hukum masyarakat	Kasus	10	8	80%	Ada 2 kasus hukum yang belum inkracht
3	Jumlah laporan / analisis hasil koordinasi dan pembinaan BLUD dan BUMD	Laporan	44	41	93,20%	Adanya penerapan PPKM sehingga ada larangan movev pada bulan Mei-Juni 2021
4	Jumlah laporan / analisis hasil koordinasi pengawasan distribusi dan harga produk	Laporan	25	19	76%	Adanya penerapan PPKM sehingga ada larangan movev pada bulan Mei-Juni 2021
5	Jumlah laporan / analisis hasil koordinasi pemantauan dan pengawasan dana bergulir dan koordinasi kredit program	Laporan	30	29	96,70%	Adanya penerapan PPKM sehingga ada larangan movev pada bulan Mei-Juni 2021

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Pati 2021



Berdasarkan tabel 1.4 dan tabel 1.5 di atas, Sekretariat Daerah Kabupaten Pati mengalami penurunan tingkat capaian kinerja pada beberapa indikator kinerja mulai tahun 2020-2021 yaitu adanya kegiatan yang masih belum mencapai target dengan persentase capaian kinerja yang paling rendah sebesar 76% pada indikator kinerja jumlah laporan atau analisis hasil koordinasi pengawasan distribusi dan harga produk. Penurunan tingkat capaian kinerja disebabkan oleh lingkungan kerja, pemberian kompensasi, dan motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yang rendah.

*Research Gap* penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Harpis dan Bahri (2020), Angriani dan Eliyana (2020), dan Napitupulu & Winarto (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Malewa dan Lestari (2021) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Sugiarto dan Panjaitan (2021), Rahim, Syech & Zahari (2017), serta Basori, Prahawan dan Daenulhay (2017) juga melakukan penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Badrianto dan Ekhsan (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki hubungan atau pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Selain itu, Siagian dan Pranoto (2019), Parashakti, Fahlevi, Ekhsan, dan Hadinata (2019), serta Badrianto dan Ekhsan (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Malewa dan Lestari (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati)**”.

## **2. Ruang Lingkup**

Berdasarkan latar belakang di atas, ruang lingkup dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

- 2.1 Obyek penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
- 2.2 Variabel dalam penelitian ini adalah Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai
- 2.3 Subyek atau Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sejumlah 132 pegawai

## **3. Perumusan Masalah**

Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yaitu unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten/Kota yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Wali Kota. Sekretariat Daerah

Kabupaten/Kota bertugas membantu Bupati/Wali Kota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota. Berdasarkan *research gap* dan fenomena lapangan yang ditemukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati yaitu adanya penurunan capaian kinerja pada beberapa indikator kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati pada tahun 2021. Kinerja merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan mutu atau kualitas suatu organisasi atau perusahaan secara maksimal. Penurunan tingkat capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya yaitu kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Untuk mengukur kinerja tidaklah mudah karena masih banyak aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja yang maksimal diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 3.1 Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?
- 3.2 Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?
- 3.3 Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?

- 3.4 Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?
- 3.5 Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?
- 3.6 Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai dimana motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?
- 3.7 Bagaimana pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?

#### **4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 4.1 Untuk menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
- 4.2 Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
- 4.3 Untuk menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
- 4.4 Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati

- 4.5 Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
- 4.6 Untuk menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai dimana motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
- 4.7 Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dimana motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati

## **5. Manfaat Penelitian**

### **5.1 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dalam memperhatikan pemberian kompensasi, lingkungan kerja, serta motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian diharapkan juga dapat digunakan sebagai dasar yang objektif dalam pengambilan keputusan dan sebagai pedoman untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pati di masa yang akan datang.

### **5.2 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dan wawasan mengenai pemberian kompensasi dan

lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening serta dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

