

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan usaha yang semakin intens pada lingkungan global mendorong perusahaan untuk membangun kualitas tenaga kerja agar pencapaian sasaran dapat berlangsung secara efektif. Perusahaan memosisikan karyawan sebagai unsur strategis karena peran mereka terlihat melalui kontribusi keterampilan, daya cipta, serta energi kerja yang menopang keberlanjutan sekaligus pertumbuhan institusi. Pengelolaan aspek ketenagakerjaan secara terarah menjadi kebutuhan utama agar produktivitas meningkat dan individu berkapabilitas tinggi tetap bertahan dalam perusahaan.

Nawawi (2001) dalam Gaol (2014) memaknai sumber daya manusia sebagai individu yang menjalankan fungsi perusahaan sekaligus bertindak sebagai aset bernilai melalui sumbangan gagasan, kreativitas, potensi, serta tenaga dalam aktivitas kerja. Pemahaman tersebut menempatkan karyawan pada tuntutan sikap profesional, kepatuhan terhadap aturan, serta komitmen terhadap perusahaan sehingga pencapaian kinerja perusahaan dapat terwujud secara optimal.

Penelitian ini menempatkan PUDAM ‘Sumber Sejahtera’ Bangkalan sebagai lokasi kajian dengan mempertimbangkan peran strategis tenaga kerja dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Perusahaan umum daerah tersebut menjalankan fungsi pelayanan dan penyediaan air bersih bagi masyarakat sejak berdiri pada tahun 1981. Hingga September 2025, perusahaan ini mempekerjakan 253 orang yang tersebar di berbagai unit kerja. Sebagai penyelenggara layanan publik, perusahaan harus memastikan mutu pelayanan tetap terjaga melalui pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan mendorong perusahaan untuk memberi perhatian lebih pada aspek kesejahteraan tenaga kerja, terutama melalui sistem imbalan kerja. Kompensasi mencerminkan hubungan timbal balik antara perusahaan dan pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Handoko (2005) menjelaskan bahwa imbalan kerja mencakup seluruh bentuk penerimaan yang diperoleh tenaga kerja atas pelaksanaan tugas,

sekaligus berperan dalam menarik minat, menjaga loyalitas, serta mendorong peningkatan prestasi kerja.

PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan telah menerapkan berbagai skema imbalan, meliputi gaji pokok, tunjangan keluarga, bantuan beras, tunjangan hari raya, serta perlindungan kesehatan dan ketenagakerjaan. Di sisi lain, perbedaan status kepegawaian yang mencakup pegawai tetap, honorer, tenaga pembantu, dan kontrak menimbulkan variasi tingkat imbalan yang diterima. Situasi tersebut berpotensi memengaruhi capaian kinerja dan menjadi aspek penting untuk dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Karyawan PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan

No	Status Karyawan	Jumlah	Gaji
1	Kontrak	12	Rp 900.000
2	Honorer	36	Rp 700.000
3	Tenaga Pembantu	9	Rp 600.000
Total Karyawan		57	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Data pada Tabel 1.1 memperlihatkan keberadaan tenaga kerja dengan status pembantu (waker), honorer, serta kontrak di samping pegawai tetap. Kelompok honorer mencakup 36 orang dengan penghasilan Rp 700.000 per bulan, pegawai kontrak berjumlah 12 orang menerima Rp 900.000 per bulan, sementara sembilan tenaga pembantu memperoleh Rp 650.000 per bulan. Di sisi lain, pegawai tetap menerima imbalan sekitar Rp 2.200.000 setiap bulan. Variasi tersebut menggambarkan ketimpangan pemberian imbalan yang didasarkan pada klasifikasi kepegawaian. Situasi ini layak menjadi perhatian karena sistem balas jasa memiliki keterkaitan langsung dengan capaian kerja individu.

Mangkunegara (2021:96) menegaskan kuatnya keterkaitan antara imbalan kerja dan performa pegawai. Perusahaan yang menyediakan balas jasa secara layak menunjukkan kepedulian terhadap tenaga kerjanya, yang kemudian mendorong peningkatan mutu pelaksanaan tugas. Peran performa pegawai yang krusial dalam menopang pencapaian sasaran perusahaan menuntut perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan aktivitas berjalan efektif dan efisien.

Peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui penyediaan berbagai elemen pendukung, dengan sistem imbalan sebagai salah satu determinan utama yang memengaruhi hasil kerja personal.

Berbagai penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara sistem imbalan dan capaian kerja. Reza dan Gupron (2020) melalui studi pada pegawai PT Bintang Parabola, serta Silvia (2021) yang menelaah pengaruh imbalan terhadap performa kepala bagian hingga manajer senior yang terlibat langsung dalam aktivitas produksi dan fungsi pendukung, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja. Rangkaian temuan tersebut menguatkan pandangan bahwa pemberian imbalan yang memadai berperan dalam mendorong peningkatan performa individu di dalam perusahaan.

Temuan yang berbeda muncul pada kajian Sevynica dan Alex (2022) yang mengangkat tema serupa dan menunjukkan bahwa sistem imbalan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap capaian kerja pegawai. Variasi hasil empiris tersebut menandakan belum adanya keselarasan kesimpulan penelitian mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja. Perbedaan ini mendorong dilakukannya pengujian ulang melalui objek kajian yang berbeda, yakni PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan, guna memperoleh gambaran yang lebih kontekstual mengenai pengaruh imbalan kerja terhadap performa karyawan.

Sastrohadiwiryo (2018) mengemukakan bahwa kurangnya perhatian perusahaan terhadap sistem balas jasa berpotensi menurunkan tingkat kepatuhan kerja pegawai. Kedisiplinan dan kompensasi saling memengaruhi, di mana kepatuhan terhadap aturan dapat memperbaiki kualitas imbalan yang diterima, sementara balas jasa yang layak mampu mendorong peningkatan sikap disiplin. Tingkat kepatuhan kerja berperan penting dalam menjaga keberlangsungan aktivitas perusahaan, baik melalui dampak langsung maupun tidak langsung. Rendahnya kedisiplinan dapat menghambat hasil kerja serta kelancaran operasional, sehingga aspek ini menjadi penentu penting keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Faiza, 2024).

Eddy (2021) menempatkan disiplin kerja sebagai fungsi operasional yang krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia karena kepatuhan yang tinggi

berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja. Penerapan aturan yang lemah justru menyulitkan perusahaan untuk memperoleh hasil yang optimal. Rahmadani et al. (2023) menambahkan bahwa kepatuhan kerja merupakan bentuk intervensi manajerial yang diarahkan untuk mendorong seluruh anggota perusahaan menaati ketentuan serta kebijakan internal yang berlaku.

Disiplin kerja menempati posisi strategis sebagai penggerak perusahaan sekaligus penentu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan, sebagaimana ditegaskan oleh Siagian (2021). Pandangan tersebut sejalan dengan berbagai temuan empiris yang mengulas keterkaitan kepatuhan kerja dengan capaian kinerja pegawai. Wasmiana (2021) melalui penelitiannya pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara membuktikan adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja, temuan yang juga diperkuat oleh Septianingsih et al. (2020) yang menunjukkan hubungan serupa pada konteks perusahaan yang berbeda.

Sejumlah kajian lain justru menghasilkan kesimpulan yang tidak sejalan. Penelitian Alfarizi et al. (2022) serta Nurmalawati et al. (2022) menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan kerja tidak memberikan pengaruh berarti terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan belum tercapainya keseragaman temuan empiris mengenai hubungan antara disiplin dan kinerja. Kondisi ini mendorong dilakukannya pengujian lanjutan dengan menggunakan objek penelitian yang berbeda guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Kinerja menjadi elemen strategis yang memerlukan pengakuan serta evaluasi dari para pemangku kepentingan. Capaian kerja individu tidak hanya dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan formal, tetapi juga sangat ditentukan oleh pengalaman serta kemampuan menerapkan pengetahuan dalam konteks pekerjaan. Kinerja mencerminkan hasil nyata dari perilaku kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai peran yang diemban dalam perusahaan (Gitta, 2014). Peningkatan kinerja pegawai menjadi kebutuhan penting agar perusahaan mampu bertumbuh, mempertahankan daya saing, dan menjaga keberlangsungan operasional secara berkelanjutan.

Perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk menilai sejauh mana pegawai mampu menjalankan kewenangan serta tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya. Julkarnain (2019) memandang penilaian kinerja sebagai perangkat manajerial yang membantu meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan dan memperkuat akuntabilitas perusahaan, sekaligus menjadi dasar evaluasi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan perusahaan, khususnya pada sektor publik, menuntut peran pimpinan dalam mendorong semangat kerja pegawai, memastikan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku, serta menekan potensi kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Hasil pengamatan awal dan wawancara singkat dengan sejumlah pegawai PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan menunjukkan indikasi penurunan performa yang tercermin dari menurunnya mutu hasil kerja. Situasi tersebut mengisyaratkan perlunya perhatian perusahaan terhadap faktor-faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Selain sistem imbalan, tingkat kepatuhan kerja juga memegang peran penting dalam menunjang performa pegawai. Sikap disiplin menggambarkan tanggung jawab serta kepatuhan individu terhadap aturan dan pekerjaan yang dibebankan. Penerapan kepatuhan kerja yang konsisten diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas sekaligus mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan?

4. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan?

1.3 Batasan Masalah

Beragam faktor memengaruhi capaian kinerja pegawai dalam perusahaan. Agar kajian tetap terfokus dan tidak meluas, penelitian ini menetapkan batasan pembahasan yang jelas. Studi ini menelaah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel perantara melalui pendekatan kuantitatif. Seluruh pegawai PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan menjadi subjek penelitian. Konsep kompensasi dalam kajian ini mengacu pada persepsi karyawan terhadap imbalan yang diterima serta keterkaitannya dengan peningkatan kinerja melalui pembentukan disiplin kerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan.
3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan.
4. Untuk menganalisis peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel perantara. Temuan yang dihasilkan juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema serupa.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan memperluas wawasan serta memperdalam pemahaman mahasiswa mengenai penerapan konsep manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Kajian ini juga menjadi sarana bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan teori yang diperoleh selama proses perkuliahan ke dalam praktik penelitian ilmiah secara sistematis.

b. Bagi Perusahaan (PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan)

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan yang konstruktif bagi manajemen PUDAM Sumber Sejahtera Bangkalan dalam merancang kebijakan kompensasi dan penguatan disiplin kerja. Pemanfaatan temuan penelitian ini diharapkan mampu mendukung upaya peningkatan kinerja karyawan secara lebih optimal dan berkelanjutan.

c. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam memperkaya khazanah keilmuan dan menambah referensi akademik bagi civitas akademika, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pembelajaran serta rujukan bagi penelitian lanjutan di lingkungan universitas.