

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap lembaga, baik yang menjalankan aktivitas ekonomi maupun yang berfokus pada layanan publik, sumber daya manusia ialah unsur utama yang memastikan operasional berjalan dengan baik (Sinambela, 2016). Seluruh tahapan mulai dari perencanaan hingga pengawasan terhadap berbagai sumber daya pada dasarnya dikendalikan oleh peran manusia. (Lasena & Suling, 2024). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menciptakan sinergi antara berbagai unsur sehingga sasaran yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara optimal (Sutrisno, 2009).

Menurut Ayu Lestari & Kuswiwarno (2024) pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kontribusi kinerja karyawan yang memiliki peran strategis dalam proses organisasi. Perbaikan kinerja memberikan pengaruh yang tidak terbatas pada aspek produktivitas dan efektivitas kerja, melainkan turut mendorong terciptanya inovasi, perbaikan kualitas layanan, dan mengembangkan daya saing perusahaan.

Upaya perbaikan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan memerlukan perhatian terhadap beragam aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagaimana dijelaskan oleh Hessel dalam Arifani (2018), faktor yang berpengaruh tersebut mencakup kepemimpinan, kompensasi, kultur organisasi, ambisi, lingkungan atau suasana kerja, kedisiplinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai hal, salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi menempati peran penting sebagai bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung dalam mendorong

produktivitas, motivasi, serta loyalitas karyawan (Pangestu & Wicaksari, 2025). Kompensasi tidak hanya meliputi gaji pokok, namun juga tunjangan, insentif, serta fasilitas lainnya yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan (Wirawan dalam Ananda, 2023).

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, melalui Pasal 1 ayat (30), menjelaskan bahwa upah merupakan hak pekerja atau buruh yang diberikan dalam bentuk imbalan finansial atas kontribusi pekerjaan atau jasa yang diserahkan kepada pemberi kerja. Pemberian upah tersebut ditentukan dan direalisasikan berdasarkan kesepakatan kerja, perjanjian yang disetujui bersama, maupun ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk komponen tunjangan yang diperuntukkan bagi pekerja dan anggota keluarganya. Lebih lanjut, Pasal 88 ayat (1) dalam undang-undang yang sama menegaskan jaminan hak pekerja untuk memperoleh penghasilan yang mampu memenuhi standar kehidupan yang layak serta menjunjung nilai-nilai kemanusiaan dan martabat (Republik Indonesia, 2003).

Sebagai salah satu instansi pelayanan publik yang fokus pada penyediaan air bersih, PDAM Ie Beusaree Rata memiliki peran penting dalam menjamin layanan air yang terbaik bagi masyarakat Kota Lhokseumawe. Selain itu, PDAM Ie Beusaree Rata tercatat sebagai perusahaan daerah Kota Lhokseumawe yang memperoleh dukungan dari pemerintah setempat (Pemerintah Kota Lhokseumawe, 2015).

Pemerintah daerah menetapkan alokasi anggaran sebesar Rp30.000.000.000,00 (tiga puluh miliar rupiah) sebagaimana diatur dalam Pasal 10 Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 3 Tahun 2020, yang merupakan perubahan atas

Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 4 Tahun 2015 mengenai penyertaan modal daerah pada PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe serta Perusahaan Daerah Pembangunan Lhokseumawe (Pemerintah Kota Lhokseumawe, 2020).

Penyertaan modal yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Lhokseumawe pada prinsipnya diarahkan sebagai dukungan pendanaan bagi PDAM Ie Beusaree Rata agar mampu menyelenggarakan pelayanan air bersih secara lebih maksimal kepada masyarakat (Agma, 2024). Ketentuan tersebut selaras dengan Pasal 3 ayat (1) Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 4 Tahun 2015 yang menegaskan bahwa penyertaan modal daerah kepada PDAM Ie Beusaree Rata ditujukan untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik, memperkuat pertumbuhan ekonomi daerah melalui penciptaan peluang usaha dan lapangan kerja, serta berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli daerah (Pemerintah Kota Lhokseumawe, 2015).

Kondisi PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe hingga saat ini belum sepenuhnya mencerminkan capaian sebagaimana tujuan yang ditetapkan dalam Pasal 3 ayat (1) Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 4 Tahun 2015, khususnya dalam hal peningkatan kualitas pelayanan publik serta kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fakta ini terlihat dari artikel berita *Ajnn.Net* (2023), yang menyebutkan bahwa pada tahun 2022 keuangan PDAM Ie Beusaree Rata menunjukkan adanya defisit sebesar Rp3 miliar, dengan pendapatan hanya mencapai Rp2,1 miliar, sedangkan total pengeluaran mencapai Rp5,1 miliar. Kondisi defisit tersebut menandakan bahwa perusahaan belum mampu beroperasi secara baik dan berkontribusi secara maksimal terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Defisit keuangan yang berlarut-larut juga berdampak langsung pada pemenuhan hak-hak dasar karyawan, khususnya pembayaran gaji. Berdasarkan pemberitaan dari *Serambinews.com* (2024), menyatakan bahwa karyawan PDAM Ie Beusaree Rata tercatat belum menerima gaji selama 28 bulan, terhitung sejak November 2021 hingga Februari 2024.

Observasi awal peneliti memperkuat informasi tersebut melalui wawancara dengan Bapak Darmawan, S.H., selaku Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan PDAM Ie Beusare Rata Kota Lhokseumawe, yang menyampaikan bahwa keterlambatan pembayaran gaji telah tertunggak selama 38 bulan. Ia menegaskan bahwa *“kinerja karyawan penurunan berat, akibatnya karena gaji kita 38 bulan tidak terbayar.”* (Wawancara, 19 Mei 2025).

Hasil wawancara tersebut mengindikasikan adanya keterkaitan antara keterlambatan pembayaran gaji dengan penurunan Kinerja karyawan dapat diukur melalui berbagai indikator, salah satu yang paling terlihat adalah tingkat kehadiran. Penjelasan lebih rinci mengenai hal tersebut dikemukakan oleh Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe yang menyatakan bahwa *“Kalau kehadiran banyak yang tidak hadir, tapi target pekerjaan dapat terselesaikan karena tercover dari yang lain. Untuk kedisiplinan memang kurang karena gaji yang tidak dibayar”* (Wawancara, 19 Mei 2025).

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, tingkat kehadiran karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe tampak rendah. Di kantor PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe yang memiliki enam belas orang karyawan, hanya sekitar lima orang yang terlihat melaksanakan tugasnya sebagaimana mestinya. Kondisi ruang kerja di kedua lokasi tersebut tampak lengang, aktivitas

pelayanan berjalan lambat, dan sebagian meja kerja tidak digunakan. Sebagian karyawan yang hadir bahkan harus bekerja dengan beban ganda untuk menutupi kekosongan tenaga kerja lain yang tidak masuk.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas di lingkungan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe belum berjalan secara optimal. Rendahnya tingkat kehadiran dan ketidakseimbangan beban kerja di antara karyawan mencerminkan adanya masalah dalam pelaksanaan kinerja karyawan. Meskipun sebagian karyawan masih menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Dalam Peraturan Direktur PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe Nomor: 22/PDAM IBR/XI/2011 tentang Kepegawaian, telah diatur ketentuan mengenai kedisiplinan dan pelaksanaan tugas bagi seluruh karyawan. Setiap karyawan diwajibkan menaati jam kerja yang telah ditetapkan, hadir secara teratur, serta menjalankan kewajiban kerja secara bertanggung jawab serta menjunjung standar profesional. Peraturan tersebut seharusnya menjadi acuan dalam menciptakan tata kelola kerja yang tertib dan profesional di lingkungan perusahaan.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ketentuan yang tercantum dalam Peraturan tersebut dengan praktik yang terjadi. Beberapa ketentuan mengenai kedisiplinan dan pelaksanaan jam kerja belum diterapkan secara konsisten. Rendahnya tingkat kehadiran serta keterlambatan pembayaran gaji mengindikasikan bahwa penerapan peraturan kepegawaian di PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe belum berjalan secara optimal.

Untuk memperkuat hasil observasi tersebut, peneliti kemudian melakukan survei awal yang melibatkan lima orang karyawan PDAM Ie Beusaree Rata sebagai

langkah awal dalam mengidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Menurut Sudjana dan Ibrahim dalam Faudhina & Nurdin (2023), survei awal bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan penelitian dengan mengumpulkan informasi dari responden secara langsung melalui instrumen pertanyaan.

Tabel 1. 1 Hasil Survei Awal Kompensasi

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Menerima gaji secara rutin sesuai jadwal perusahaan	0	5
2	Pernah menerima insentif tambahan selain gaji pokok	4	1
3	perusahaan memberikan tunjangan seperti kesehatan atau keluarga	4	1
4	perusahaan menyediakan fasilitas kerja seperti kendaraan atau alat kerja	5	0

Sumber: Hasil Survei Awal Peneliti ke PDAM Ie Beusaree Rata (2025)

Berdasarkan hasil survei, lima orang karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe menyatakan bahwa mereka tidak pernah menerima gaji secara rutin sejalan dengan ketentuan penjadwalan internal perusahaan, hasil yang diperoleh konsisten dengan temuan wawancara terdahulu yang mengungkapkan bahwa pembayaran gaji telah tertunggak selama lebih dari tiga tahun. Empat karyawan menyampaikan bahwa mereka pernah menerima insentif tambahan dari perusahaan, namun jumlahnya sangat terbatas dan tidak sebanding dengan keterlambatan pembayaran gaji pokok. Selain itu, empat karyawan tersebut menyebutkan bahwa perusahaan tetap memberikan tunjangan dalam bentuk fasilitas kesehatan dan dukungan keluarga, meskipun tidak seluruhnya diterima secara rutin.

Kelima karyawan tersebut juga menyatakan bahwa fasilitas kerja seperti kendaraan operasional dan peralatan kerja masih tersedia, namun sebagian di antaranya tidak berfungsi dengan baik karena mengalami kerusakan. Kondisi ini menyebabkan sebagian tugas lapangan menjadi tidak efisien dan memperlambat penyelesaian pekerjaan.

Tabel 1. 2 Hasil Survei Awal Kinerja

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sesuai target yang diberikan	4	1
2	Hasil pekerjaan Anda memenuhi standar kualitas perusahaan	3	2
3	Menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai tenggat yang ditentukan	2	3
4	Hadir bekerja secara teratur meskipun gaji belum dibayarkan	5	0
5	Mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan satu tim	5	0

Sumber: Hasil Survei Awal Peneliti ke PDAM Ie Beusaree Rata (2025)

Pada aspek kinerja, empat karyawan menyatakan bahwa mereka masih berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan. Namun demikian, beberapa di antaranya mengakui bahwa hasil pekerjaan belum maksimal karena keterbatasan tenaga kerja dan menurunnya semangat kerja akibat kondisi finansial yang tidak menentu. Mereka juga menyebutkan bahwa penyelesaian tugas sering mengalami keterlambatan, terutama karena ketidakhadiran rekan kerja lainnya. Meskipun begitu, seluruh karyawan yang disurvei menyatakan tetap berupaya menjaga kerja sama dengan rekan satu tim dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Hasil survei awal ini menunjukkan bahwa sebagian aspek kompensasi sudah terpenuhi, khususnya insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja, meskipun keteraturan pembayaran gaji masih menjadi persoalan utama. Sementara itu, dalam aspek kinerja, ditemukan adanya kelemahan pada kualitas kerja dan ketepatan waktu. Temuan ini mengindikasikan adanya keterkaitan antara kondisi kompensasi yang diterima dengan kinerja karyawan di PDAM Ie Beusaree Rata

Kinerja karyawan terbukti sangat dipengaruhi oleh pemberian kompensasi, sebagaimana ditunjukkan oleh berbagai penelitian. Rumere dkk. (2016) Temuan penelitian membuktikan bahwa kompensasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, dengan besaran pengaruh mencapai 61,9%. Adapun sisa pengaruh sebesar 38,1% berasal dari variabel lain di luar kompensasi, di antaranya motivasi kerja, budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja.

Berbeda dengan hasil tersebut, penelitian Wijaya dkk. (2019) menemukan bahwa temuan penelitian mengindikasikan bahwa kompensasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa meskipun kompensasi tidak optimal, karyawan tetap menunjukkan kinerja yang baik karena adanya rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi. Fenomena ini menggambarkan bahwa faktor nonfinansial, seperti komitmen kerja, kedisiplinan, serta etos kerja, dapat menjadi pendorong utama kinerja karyawan dalam situasi tertentu (Wijaya dkk., 2019).

Sementara itu, penelitian terbaru yang dilaksanakan oleh Arifin dkk. (2024) kembali mengindikasikan bahwa kompensasi ketika ditinjau secara individual, memiliki hubungan positif yang bermakna dengan kinerja karyawan melalui

kontribusi sebanyak 62,7% dipengaruhi oleh variabel penelitian, sedangkan 37,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam cakupan penelitian.

Temuan awal memperlihatkan pentingnya studi ini untuk mengerti secara empiris serta terukur hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan pada PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe. Temuan sebelumnya juga mengindikasikan adanya perbedaan temuan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain justru tidak menunjukkan adanya hubungan yang berarti. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang memerlukan penelitian lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi publik daerah. Berdasarkan hal ini, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali secara kuantitatif pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini meliputi: “Apakah ada pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk: “Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe”.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat praktis, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kota Lhokseumawe dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), serta menjadi bahan pertimbangan bagi PDAM Le Beusaree Rata dalam mengevaluasi sistem kompensasi guna mendorong peningkatan Performa karyawan.
2. Manfaat akademis, Penelitian ini diharapkan berguna dalam memperkaya kajian ilmiah di bidang Administrasi Publik, khususnya pada aspek Pengelolaan aparatur di sektor publik, serta menjadi referensi bagi pihak yang ingin meneliti lebih lanjut keterkaitan antara kompensasi dan kinerja karyawan pada organisasi pelayanan publik.