

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah hal strategis menentukan akan kemajuan suatu bangsa. Di Indonesia, SDM menjadi hal penting dalam meningkatkan daya saing dan adanya pertumbuhan ekonomi. Namun, pengelolaan SDM yang belum optimal dapat mempengaruhi peningkatan atau justru penurunan ekonomi. Selain itu, SDM menjadi aset vital bagi suatu organisasi dikarenakan memiliki peran sangat penting dalam upaya strategi untuk mencapai target produksi dan efisiensi perusahaan (Ade et al., 2020). SDM dapat dikatakan sebagai organ penggerak dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ketika SDM tidak mampu menjalankan fungsinya dengan baik, maka keseluruhan tujuan dari perusahaan juga akan terhambat.

Salah satu fenomena unik yang berkaitan dengan SDM terjadi pada PT. Kalindo Matesu Gautama Gas. Menurut observasi awal, terdapat beberapa kecacatan dalam pengelolaan SDM di perusahaan ini. PT. Kalindo Matesu Gautama Gas menghadapi masalah fundamental berupa ketidakseimbangan antara kinerja pegawai dan kepuasan kerja yang saling mempengaruhi secara negatif dalam operasional perusahaan. Rendahnya kinerja pegawai yang tercermin dari ketidakmampuan mencapai target produksi dan efisiensi operasional berkorelasi langsung dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, terutama dalam aspek kompensasi dan kesejahteraan. Hubungan kausal antara kedua masalah ini menciptakan kondisi dimana ketidakpuasan kerja menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan, sementara kinerja

yang buruk semakin memperburuk kondisi kerja dan mengurangi kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

PT. Kalindo Matesu Gautama Gas menghadapi krisis kinerja pegawai yang sangat mengkhawatirkan dengan berbagai indikator yang menunjukkan penurunan signifikan dalam produktivitas dan efisiensi operasional. Perusahaan yang berperan strategis sebagai penyokong Pertamina untuk wilayah Palembang dan sekitarnya ini mengalami ketidakmampuan mencapai target produksi yang telah ditetapkan, yang berdampak langsung pada meningkatnya biaya operasional dan memburuknya kualitas layanan kepada konsumen. Data internal menunjukkan kondisi yang memprihatinkan dengan tingkat absensi yang mencapai 20% dari total hari kerja, produktivitas yang menurun sebesar 15% dari target yang ditetapkan, serta peningkatan dramatis dalam jumlah keluhan pegawai hingga 30%. Situasi ini diperparah dengan tingkat perputaran pegawai yang sangat tinggi mencapai 25%, yang mengindikasikan adanya masalah fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan dan pada akhirnya dapat menurunkan pendapatan perusahaan secara keseluruhan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Kalindo Matesu Gautama Gas berada dalam kondisi yang sangat rendah, sebagaimana tercermin dari hasil survei engagement karyawan yang dilakukan pada November 2023 oleh bagian HR dengan skor kepuasan hanya 5,8 dari skala 10. Ketidakpuasan ini terutama bersumber dari aspek kompensasi dan kesejahteraan, dimana 65% responden menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem remunerasi yang diterapkan

perusahaan dan 58% tidak puas dengan program kesejahteraan yang ditawarkan. Rendahnya kepuasan kerja ini juga tercermin dari tingkat absensi tidak terencana yang mencapai rata-rata 22 hari per karyawan per tahun, jauh melampaui standar industri yang hanya berkisar 12-15 hari.

Menurut pendapat dari (Mazidah & Laily, 2020) kinerja pegawai merupakan aspek yang penting yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan. Kinerja pegawai secara umum dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif dan efisien pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendorong hasil terbaik karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja pegawai merupakan keberhasilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja dimaknai sebagai capaian pegawai dalam perusahaan dan menjadi dasar tolak ukur keberhasilan perusahaan. Indikator kinerja perusahaan dapat terlihat pada kualitas, kuantitas, penyelesaian pekerjaan, dan tanggung jawab pekerjaan (Rumijati, 2020).

Menurut pendapat dari (Mahanani & Christanti, 2020) kinerja pegawai salah satunya dipengaruhi oleh tunjangan kinerja. Tunjangan kerja memiliki peranan penting pada suatu perusahaan yaitu guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Tunjangan tersebut dapat berupa promosi

jabatan dan kenaikan gaji sehingga mempengaruhi dan memiliki potensi besar serta bersignifikasi positif untuk dapat menjadi acuan perusahaan dalam mempertimbangkan dan menjadi strategi yang diperhatikan dalam meningkatkan sumber daya manusia perusahaan (Suginam et al., 2022). Selain itu, tunjangan kerja dapat berupa pengembangan kompetensi yang berguna agar dimensi kualitas kehidupan kerja bertumbuh dalam aspek pengetahuan, keterampilan serta kemampuan diri pegawai sehingga diharapkan kinerja menjadi lebih baik. Terobosan dapat dilakukan adanya *tools* pengukuran dan rancangan intervensi kompetensi sehingga memudahkan perusahaan dalam mengukur suatu kondisi kompetensi pegawai perusahaan dan mengembangkannya (Khiat et al., 2021).

Secara umum, tunjangan kerja terbagi menjadi tunjangan tetap (misalnya tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, dan tunjangan transportasi yang diberikan secara rutin tanpa bergantung pada kehadiran atau pencapaian kinerja tertentu) dan tunjangan tidak tetap (misalnya uang lembur, bonus, dan insentif yang diberikan sesuai dengan kontribusi atau pencapaian tertentu). Perbedaan ini penting diperhatikan agar sistem kompensasi perusahaan lebih adil dan mampu mendorong motivasi kerja pegawai.

Selain tunjangan kinerja, jaminan kesehatan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau kinerja karyawan. Jaminan kesehatan didefinisikan sebagai Jaminan kesehatan adalah suatu bentuk perlindungan sosial di bidang kesehatan yang diberikan kepada masyarakat agar dapat memperoleh pelayanan kesehatan yang layak tanpa mengalami kesulitan finansial. Tujuan

utama dari jaminan kesehatan adalah menjamin akses terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas, baik preventif, kuratif, maupun rehabilitatif, bagi setiap individu tanpa memandang status sosial atau ekonomi. Di Indonesia, sistem jaminan kesehatan dikelola oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan, yang menjangkau seluruh penduduk melalui prinsip gotong royong, di mana peserta yang mampu membantu membiayai peserta yang kurang mampu. Dengan adanya jaminan kesehatan, diharapkan derajat kesehatan masyarakat dapat meningkat secara merata dan berkeadilan (Latte, 2023). Saat ini, PT. Kalindo Matesu Gautama Gas juga telah menyediakan program jaminan kesehatan melalui kepesertaan BPJS Kesehatan bagi seluruh karyawannya sebagai bentuk perlindungan dasar. Namun, program tersebut masih dianggap belum cukup memenuhi harapan karyawan, terutama dalam hal tambahan fasilitas kesehatan yang lebih komprehensif.

Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai sebuah perusahaan menjadi tinggi. Kepuasan kerja merupakan suatu upaya kinerja pegawai mengarah atas kehendak berprestasi pada suatu perusahaan. Pada hakikatnya yang dinamakan kepuasan adalah sesuatu yang didapat lebih besar dibandingkan dengan yang diinginkan (Zunaidah et al., 2020). Faktor kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari tiga segi, diantaranya yaitu kepuasan pekerjaan atas respon emosional terhadap situasi kerja, atas baik hasil yang diperoleh, dan atas sikap berkaitan dengan pekerjaan. Contohnya yaitu promosi, gaji, rekan kerja, tunjangan dan kondisi kerja yang

mendukung. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* (Lubis, 2020).

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada integrasi spesifik antara *tunjangan kerja* dan *jaminan kesehatan* sebagai dua bentuk kompensasi yang dibedakan secara eksplisit, dan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui *kepuasan kerja* sebagai variabel mediasi. Berbeda dengan penelitian Faisal (Riza & Fazri, 2023) yang mengkaji kompensasi secara umum tanpa membedakan jenisnya, penelitian ini lebih rinci dalam mengidentifikasi bentuk kompensasi yang relevan di sektor minyak dan gas. Selain itu, tidak seperti studi (Garini & Heryjanto, 2022) yang memasukkan loyalitas sebagai mediasi tambahan, penelitian ini memfokuskan pada *kepuasan kerja* sebagai satu-satunya mediator, sehingga menghasilkan model yang lebih sederhana namun terfokus. Sementara penelitian (Prastiyo & Ashari, 2022) hanya menyinggung aspek jaminan kesehatan tanpa pengujian hubungan statistik, penelitian ini menguji hubungan kuantitatif antara jaminan kesehatan dan kinerja. Adapun penelitian (Shalahuddin et al., 2023) dan (Fauziah et al., 2024) membahas kepuasan kerja sebagai mediator, tetapi tidak menjadikan *tunjangan kerja dan jaminan kesehatan* sebagai variabel bebas utama.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di industri minyak dan gas, khususnya melalui pendekatan multidimensi yang mencakup *tunjangan kerja*, *jaminan kesehatan*, serta *kepuasan kerja* sebagai variabel mediasi. Dalam dunia kerja yang kompetitif

dan dinamis, perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai merasa dihargai dan terpenuhi kebutuhannya, baik secara finansial maupun kesejahteraan. Dengan memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, tingkat *turnover* yang tinggi, rendahnya kepuasan kerja, serta tingginya absensi di perusahaan menjadi indikasi adanya masalah struktural dalam pengelolaan kompensasi dan kesejahteraan pegawai. Jika tidak segera ditangani, kondisi ini dapat menghambat pencapaian target produksi dan berdampak negatif pada daya saing perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan yang berbasis data dan analisis ilmiah, yang secara langsung dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja pegawai.

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah tunjangan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas?
2. Apakah jaminan kesehatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh tunjangan kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas?

5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh jaminan kesehatan terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh tunjangan kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas.
2. Menganalisis pengaruh jaminan kesehatan terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas.
4. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara tunjangan kerja dan kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas.
5. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara jaminan kesehatan dan kinerja pegawai di perusahaan minyak dan gas.

### **1.4. Batasan Masalah Penelitian**

Untuk menjaga fokus penelitian agar tetap terarah dan tidak melebar, maka batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut: Penelitian ini hanya difokuskan pada pengaruh tunjangan kerja dan jaminan kesehatan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian dibatasi pada pegawai yang bekerja di perusahaan minyak dan gas. Variabel lain di luar tunjangan kerja, jaminan kesehatan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai tidak dibahas dalam penelitian ini.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Bagi Perusahaan Minyak Dan Gas**

Memberikan gambaran nyata mengenai pengaruh tunjangan kerja dan jaminan kesehatan terhadap kinerja pegawai, sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kebijakan kesejahteraan yang telah diterapkan. Menjadi acuan dalam meningkatkan program tunjangan dan jaminan kesehatan yang berdampak langsung pada kepuasan serta produktivitas kerja pegawai. Memberikan pemahaman mendalam mengenai peran kepuasan kerja sebagai faktor mediasi, sehingga perusahaan dapat mengelola aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja demi mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

### **2. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan hubungan antara tunjangan kerja, jaminan kesehatan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model dan variabel yang relevan di sektor industri minyak dan gas maupun sektor lainnya.

### **3. Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam melakukan studi lanjutan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, untuk menguji faktor-faktor lain

yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, atau menguji model serupa pada sektor industri yang berbeda untuk memperoleh generalisasi hasil yang lebih luas.

### 1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini mencakup pembahasan mengenai pengaruh tunjangan kerja dan jaminan kesehatan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, di perusahaan minyak dan gas. Penelitian ini dibatasi pada analisis data yang dikumpulkan dari pegawai di perusahaan tersebut dan tidak mencakup perusahaan di luar sektor minyak dan gas. Fokus utama adalah untuk mengidentifikasi bagaimana tunjangan kerja dan jaminan kesehatan mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengaruh kepuasan kerja.

### 1.7. Susunan dan Struktur Tesis

Sistematika penulisan disertasi ini disusun untuk memberikan gambaran yang sistematis dan runtut dalam menjelaskan proses serta hasil penelitian. Adapun sistematika penulisan disertasi dengan judul "*Pengaruh Tunjangan Kerja dan Jaminan Kesehatan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Perusahaan Minyak dan Gas)*" adalah sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN.** Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian,

kebaruan penelitian (novelty), dan sistematika penulisan. Tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan pemahaman awal mengenai pentingnya penelitian yang dilakukan.

**BAB II KAJIAN PUSTAKA.** Bab ini menguraikan teori-teori dan konsep yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu tunjangan kerja, jaminan kesehatan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, disajikan juga hasil penelitian terdahulu yang mendukung, kerangka pemikiran, dan pengajuan hipotesis penelitian.

**BAB III METODE PENELITIAN.** Bab ini menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan objek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, serta model pengujian yang digunakan untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan.

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.** Bab ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian, baik melalui analisis statistik deskriptif maupun inferensial. Selain itu, dilakukan pembahasan secara kritis terhadap hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori dan penelitian sebelumnya.

**BAB V PENUTUP.** Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya maupun untuk pihak-pihak terkait.