

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis saat ini, persaingan antar perusahaan menjadi semakin meningkat dan tuntutan pelanggan atas kualitas produk dan jasa yang dibutuhkan semakin tinggi. Sehingga, membuat perusahaan perlu memutar otak untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Faktor penting sebuah perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) dan sistem manajemen perusahaan yang efektif dan efisien. Namun, kualitas sumber daya manusia (SDM) meninjau kembali bagaimana perusahaan mengelola sumber daya tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu mempertimbangkan, memelihara, dan meningkatkan sumber daya manusianya (Damayanti, 2021).

Adanya manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan sangat penting bagi perusahaan. Tujuannya untuk mengelola dan mengatur karyawan agar dapat bekerja secara produktif dan dapat mengeluarkan potensi terbaiknya. Beberapa ahli menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang menekankan pada aktivitas yang melibatkan karyawan atau tenaga kerja, sedangkan sebagian ahli menjelaskan pada unsur kepentingan strategis dan proses manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan (Machfudz, 2022).

Perkembangan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beragam faktor yang akan membuat begitu banyak perubahan. Perusahaan perlu

mampu membuat penyesuaian dari segi yang ada dalam perusahaan tersebut yaitu sumber daya manusianya. Untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan, sumber daya manusia dituntut untuk selalu maksimal dalam melakukan pekerjaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal akan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang baik pula. Maka dari itu perusahaan wajib untuk memperhatikan kepuasan yang dialami oleh seluruh karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Sebab sumber daya manusia merupakan aset paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan sebagai roda penggerak pertumbuhan perusahaan.

Perasaan menyenangkan yang dirasakan langsung oleh karyawan tentang pekerjaan yang diterima merupakan makna dari kepuasan kerja. Suatu perusahaan atau instansi perlu untuk memikirkan dan memfokuskan tentang kepuasan kerja karyawannya sehingga meminimalisir adanya tekanan kerja yang dapat berujung pada menurunnya produktivitas kerja karyawan. Menurut Handoko (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan yang diterima. Sedangkan menurut Jufrizen *et.al.* (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Aspek kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh penting bagi perusahaan karena apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, maka akan maksimal dalam bekerja dan perusahaan dapat

mencapai tujuan yang diinginkan. Namun, ketika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan muncul sikap atau perilaku negatif. Bahkan, juga menimbulkan rasa frustrasi pada karyawan tersebut. Bila hal ini tidak segera teratasi dapat menyebarkan pengaruhnya ke seluruh karyawan.

Beragam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah beban kerja. Setiap pekerjaan yang diterima oleh karyawan memiliki tingkat kesulitan atau beban kerja yang berbeda-beda berdasarkan dengan posisi dan tanggung jawab yang dipikul. Menurut Mahawati (2021) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan sejumlah pekerjaan yang dibebankan kepada pekerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawab pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pemberian beban kerja yang efektif dan efisien dapat meringankan kerja karyawan yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Sedangkan menurut Prastiwi *et.al.* (2022) mengemukakan pendapat bahwa beban kerja merupakan banyaknya rangkaian aktivitas yang perlu diselesaikan oleh pekerja dengan waktu pekerjaan yang telah ditentukan.

Sebab itu, setiap pekerjaan yang diterima oleh setiap karyawan perlu menyesuaikan dan menyeimbangkan berdasarkan kemampuan, keahlian, maupun keterbatasan yang dimiliki oleh karyawan tersebut agar tidak menimbulkan beban kerja yang berlebih. Apabila karyawan menerima beban kerja yang berlebih maka dipastikan akan mempengaruhi penurunan kesehatan baik fisik maupun mental sehingga timbul hambatan dalam bekerja di kemudian hari.

Selain beban kerja, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan berdampak positif bagi perusahaan. Karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja serta dapat bekerja secara optimal. Menurut Darmadi (2020), lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada pada sekitar para karyawan sehingga dapat mempengaruhi individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepada karyawan tersebut. Sedangkan menurut Herlinda *et.al.* (2021), lingkungan kerja yaitu segala sesuatu di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Perusahaan wajib menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya. Hal tersebut bertujuan untuk memotivasi dan memberikan kenyamanan kepada karyawan agar dapat meningkatkan produktivitasnya. Sebab itu, lingkungan kerja memegang peranan penting dalam perusahaan atas baik atau buruknya kinerja karyawan. Dengan lingkungan kerja yang baik, maka komunikasi antar karyawan dapat berjalan dengan lancar dan performa yang dihasilkan dapat maksimal.

Dalam penelitian ini akan berfokus pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Surya Sembada Surabaya yang beralamat di Jl. Prof. Dr. Moestopo, Pacar Keling, Kec. Tambaksari, Surabaya 60131. PDAM Surya Sembada Surabaya adalah Perusahaan Daerah Air Minum yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Surabaya. Perusahaan ini menyediakan air bersih untuk masyarakat luas, khususnya di Surabaya dan sekitarnya, dan telah beroperasi sejak tahun 1976. PDAM Surya Sembada

Surabaya dikenal sebagai salah satu perusahaan air minum paling diandalkan dan terkemuka di Indonesia.

Sebagai perusahaan penyedia layanan distribusi air bersih, PDAM Surya Sembada Surabaya menjadi pilar penting dalam pembangunan kota Surabaya. Setiap perusahaan tentunya memerlukan berbagai sumber daya manusia untuk menjalankan operasionalnya. Namun, berdasarkan data laporan tahunan yang diperoleh dari perusahaan ditemukan sebuah indikasi adanya permasalahan pada kepuasan kerja karyawan di PDAM Surya Sembada Surabaya. Hal ini dapat terlihat pada tabel indeks kepuasan kerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dalam kurun waktu lima tahun terakhir sesuai dengan tabel di bawah sebagai berikut.

Tabel 1.1 Indeks Kepuasan Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya Tahun 2020-2024

Tahun	Target Kepuasan Kerja Karyawan	Indeks Kepuasan Kerja Karyawan
2020	90%	72,2%
2021	90%	75,3%
2022	90%	74,4%
2023	90%	73,5%
2024	90%	82,3%

Sumber: PDAM Surya Sembada Surabaya, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat adanya perubahan secara fluktuatif yang terjadi pada indeks kepuasan kerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Data tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan belum mencapai target yang diharapkan oleh PDAM Surya Sembada Surabaya.

Sebagian karyawan merasa belum puas dengan pekerjaan yang mereka terima.

Pada penelitian ini akan berfokus pada bagian Direktorat Pelayanan Teknis Timur (PTT) PDAM Surya Sembada Surabaya dengan objek yang diteliti adalah karyawan *outsourcing* Divisi Pelayanan Teknis Timur (PTT). Direktorat Pelayanan Teknis Timur (PTT) PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki peran utama dalam menyelenggarakan pelayanan teknis terkait air bersih di wilayah timur Surabaya. Fungsi utamanya meliputi pemasangan sambungan baru, penggantian meter air, perbaikan non-meter, serta pemeliharaan dan perbaikan jaringan distribusi air di wilayah timur Surabaya.

Direktorat Pelayanan Teknis Timur (PTT) PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki jumlah karyawan *outsourcing* saat ini berjumlah 57 karyawan *outsourcing*. Adanya pembagian tugas tiap karyawan sangatlah berpengaruh atas kepuasan kerja karyawan. Dengan peran utama dalam menyelenggarakan pelayanan teknis terkait air bersih di wilayah timur Surabaya, tentu berpotensi mengalami tekanan kerja yang tinggi. Jika hal tersebut tidak dikelola dengan baik akan dapat mempengaruhi penurunan tingkat kepuasan kerja. Maka, keseimbangan beban kerja serta pemberian lingkungan kerja yang kondusif penting dalam menjaga kepuasan kerja karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur (PTT) PDAM Surya Sembada Surabaya.

Berdasarkan data yang diperoleh, permasalahan mengenai kepuasan kerja juga dialami pada karyawan *outsourcing* Divisi Pelayanan Teknis Timur

yang terlihat melalui tingkat ketidakhadiran atau absensi. Sederhananya jika suatu karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang mereka jalankan, maka akan menunjukkan tingkat kehadiran yang tinggi karena adanya ikatan emosional dengan perusahaan (Mawarni & Tiarapuspa, 2023). Melalui data absensi karyawan *outsourcing* Divisi Pelayanan Teknis Timur PDAM Surya Sembada Surabaya yang diperoleh, dapat diukur tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan *Outsourcing* Divisi PTT PDAM Surya Sembada Surabaya

Tahun	Jumlah Karyawan	Keterangan Ketidakhadiran			Tingkat Ketidakhadiran
		Sakit	Izin	Absen	
2021	91	250	297	3	2,1%
2022	72	353	318	15	2,6%
2023	66	446	367	11	3,2%
2024	60	431	382	2	3,1%

Sumber: PDAM Surya Sembada Surabaya, 2025 (data diolah oleh peneliti)

Berdasarkan Tabel 1.2, menunjukkan suatu indikasi bahwa cukup tingginya tingkat ketidakhadiran atau absensi karyawan *outsourcing* Divisi Pelayanan Teknis Timur. Tingkat absensi pada tahun 2021 tercatat sebesar 2,1%, kemudian terjadi lonjakan di tahun 2022 sebesar 2,6%. Tingkat absensi tertinggi tercatat pada tahun 2023 dengan tingkat ketidakhadiran sebesar 3,2% dan disusul pada tahun 2024 sebesar 3,1%. Absensi atau ketidakhadiran karyawan meliputi izin, sakit, dan absensi tanpa keterangan. Melalui Tabel 1.2 terlihat pada dua tahun terakhir, tingkat ketidakhadiran karyawan

outsourcing Divisi Pelayanan Teknis Timur berada di atas angka 3%. Mengindikasikan bahwa tingkat absensi tersebut dianggap cukup tinggi dan menunjukkan kondisi yang kurang optimal dalam konteks manajemen (Mahrizal, 2019).

Selain melihat pada data sebelumnya, tingkat kepuasan kerja karyawan juga dapat dilihat berdasarkan tingkat *turnover* yang terjadi di dalam perusahaan tersebut. Hal ini didukung oleh hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan permasalahan pada PDAM Surya Sembada Surabaya yang ditunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan *outsourcing* Divisi Pelayanan Teknis Timur yang keluar pada tiap tahunnya sesuai dengan data pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Data *Turnover* Karyawan *Outsourcing* Divisi PTT PDAM Surya Sembada Surabaya

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Keluar	Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	LTO (<i>Labor Turnover Rate</i>)
2021	91	27	8	72	16,6%
2022	72	16	10	66	11,6%
2023	66	18	12	60	14,3%
2024	60	17	14	57	14,5%

Sumber: PDAM Surya Sembada Surabaya, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 menunjukkan adanya fluktuasi tingkat *Labor Turnover Rate* (LTO) yang mengindikasikan adanya ketidakstabilan dalam pergantian karyawan. Fenomena ini mencerminkan suatu dinamika yang terjadi dalam tingkat kepuasan kerja. Dengan adanya penurunan penerimaan

karyawan baru menimbulkan adanya kesenjangan sumber daya manusia dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur. Menurut Setiawan dan Brian dalam (Jaya & Widiastini, 2021) menjelaskan jika angka *Labour Turnover Rate* berada di atas 10%, maka angka tersebut tergolong tinggi dan perusahaan dikatakan tidak sehat. Hal ini terlihat pada data *turnover* pada tiap tahunnya yang berada di atas angka 10%, menandakan bahwa tingkat *turnover* karyawan sangatlah tinggi.

Permasalahan kepuasan kerja karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur PDAM Surya Sembada Surabaya berkaitan erat dengan beban kerja yang diterima. Setiap karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan yang tergolong cukup berat karena tingginya target yang diharapkan. Perusahaan secara tidak langsung mendorong karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan durasi yang cepat dan tepat. Hal ini yang menjadi faktor krusial penentu kepuasan kerja karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur PDAM Surya Sembada Surabaya.

Pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki beban kerja yang cukup tinggi. Tidak hanya memberikan pelayanan bagi pelanggan, melainkan juga menerima dan menyelesaikan segala keluhan yang dilaporkan oleh pelanggan. Banyaknya keluhan yang dilaporkan melalui tidak berbanding dengan jumlah karyawan yang tersedia. Sehingga setiap

karyawan memiliki target dan tuntutan yang tinggi. Berikut adalah data laporan pengaduan keluhan pelanggan PDAM Surya Sembada Surabaya.

Tabel 1.4 Data Laporan Pengaduan Pelanggan PDAM Surya Sembada Surabaya

No	Tahun	Jumlah Pengaduan Keluhan	
		Timur	Barat
1	2022	5.390	5.746
2	2023	6.395	6.065
3	2024	7.214	6.367
Total Pengaduan Keluhan		18.999	18.178

Sumber: PDAM Surya Sembada Surabaya, 2025

Berdasarkan pada Tabel 1.4 yang tertera di atas menunjukkan adanya peningkatan jumlah pengaduan keluhan pelanggan yang telah dilaporkan ke PDAM Surya Sembada Surabaya pada kurun waktu 2022 – 2024. Data peningkatan jumlah pengaduan keluhan pelanggan dapat menjadi tolak ukur dari beban kerja yang diterima oleh karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur. Terbatasnya karyawan yang tersedia menyebabkan pengaduan pelanggan mengalami lonjakan yang membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan tiap keluhannya. Hasilnya karyawan sering kali pulang terlambat dan membawa pulang pekerjaan yang belum selesai.

Peningkatan pengaduan keluhan pelanggan dapat terjadi selain terbatasnya jumlah karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur, juga didukung dengan ketidakseimbangan jam kerja yang diterima oleh karyawan. Dapat dilihat pada pembagian *shift* jam kerja yang diterima oleh karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur dalam seminggu.

Tabel 1.5 Jam Kerja Karyawan *outsourcing* Divisi PTT PDAM Surya Sembada Surabaya

<i>Shift</i>	Jam Kerja	Total Jam Kerja Per Hari	Total Hari Kerja Per Minggu	Total Jam Kerja Per Minggu
Pagi	06.00 – 14.00	8 Jam	2 Hari	16 Jam
Siang	14.00 – 22.00	8 Jam	2 Hari	16 Jam
Malam	22.00 – 06.00	8 Jam	2 Hari	16 Jam
Jumlah				48 Jam

Sumber: PDAM Surya Sembada Surabaya, 2025

Berdasarkan Undang-Undang yang berlaku yaitu UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, menjelaskan bahwa jam kerja maksimal bagi karyawan yang diperbolehkan adalah 7 jam dalam sehari selama 6 hari kerja dalam seminggu atau 8 jam dalam sehari selama 5 hari kerja dalam seminggu. Jika diakumulasikan dalam seminggu berjumlah 40 jam. Namun, melalui data yang disajikan terdapat kelebihan jam kerja yang diterima oleh karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur PDAM Surya Sembada Surabaya sebesar 48 jam setiap minggunya. Belum lagi apabila terdapat jam tambahan disebabkan adanya tugas tambahan yang diterima. Permasalahan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja *shift* menghadapi durasi kerja yang lebih panjang serta beban kerja yang berat dibandingkan dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Selain faktor beban kerja yang ada di PDAM Surya Sembada Surabaya, faktor lain yang mempengaruhi meningkat atau menurunnya kepuasan kerja karyawan *outsourcing* Direktorat Pelayanan Teknis Timur adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif membawa rasa aman bagi karyawan serta memberikan kenyamanan bagi karyawan agar dapat bekerja dengan

optimal. Secara keseluruhan lingkungan kerja mencakup suhu ruangan, pencahayaan, sarana dan prasarana, serta hubungan antar karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti pada saat berkunjung, terdapat beberapa permasalahan yang mengganggu kerja karyawan dan berdampak pada penilaian kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil pra-survei yang dilakukan peneliti mengenai lingkungan kerja yang ada di PDAM Surya Sembada Surabaya. Terdapat 30 responden yang memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan yang diajukan oleh peneliti seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.6 Data Pra-Survei Lingkungan Kerja Karyawan *Outsourcing* Divisi PTT PDAM Surya Sembada Surabaya

No	Pertanyaan	Setuju	Tidak	Total
1	Keamanan dalam perusahaan sangat memadai	18	12	30
2	Tempat untuk bekerja sangat kondusif jauh dari keramaian	14	16	30
3	Kerja sama tim saat bekerja sangat baik	20	10	30
4	Komunikasi antar karyawan berjalan dengan baik	9	21	30

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan hasil dari pra-survei tentang lingkungan kerja yang ada pada PDAM Surya Sembada Surabaya. Sebagian karyawan diduga belum merasa puas dengan lingkungan kerja yang tersedia. Beberapa karyawan merasa belum puas karena adanya kondisi tempat kerja yang dirasa belum kondusif sebab terjun langsung ke dalam masyarakat. Sehingga menimbulkan keramaian yang dapat mengganggu konsentrasi

dalam bekerja. Kemudian pada sisi komunikasi antar karyawan yang kurang optimal dan terkesan kaku sehingga membuat adanya hambatan dalam koordinasi untuk menyelesaikan segala keluhan yang diajukan oleh pelanggan. Hal tersebut menjadi perhatian khusus bagi PDAM Surya Sembada Surabaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

Dari paparan yang disampaikan di atas dapat diketahui bahwa permasalahan mengenai kepuasan kerja karyawan pada PDAM Surya Sembada Surabaya merupakan permasalahan yang sangat serius dan penting untuk diperhatikan. Sebab, karyawan memegang peranan penting dan mempunyai pengaruh yang besar dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan, maka meningkat juga produktivitas kerjanya. Karyawan akan merasa pekerjaan yang diterima setimpal dengan kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga karyawan tidak mengalami tekanan yang menyebabkan menurunnya produktivitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dari itu penulis ingin mengetahui sejauh mana kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor di antaranya beban kerja dan lingkungan kerja. Dengan demikian fokus pembahasan dalam penelitian mengangkat judul usulan **“PENGARUH BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* DIVISI PTT PDAM SURYA SEMBADA SURABAYA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian persmasalahan di atas, dapat ditentukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* PTT PDAM Surya Sembada Surabaya?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* PTT PDAM Surya Sembada Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* PTT PDAM Surya Sembada Surabaya
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* PTT PDAM Surya Sembada Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi beberapa pihak, di antaranya adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi dan menyelesaikan segala masalah tenaga kerja yang mencakup kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

2. Bagi Akademis

Adanya penelitian diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik dan masalah yang sama.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan secara langsung dan nyata pada ruang lingkup sumber daya manusia terkhususnya mengenai beban kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan.