

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi arus globalisasi yang dinamis, organisasi diwajibkan untuk responsif terhadap perubahan serta persaingan industri yang intens. Karyawan menempati posisi sentral sebagai aset strategis yang krusial bagi kesuksesan institusi. Tanpa dukungan tenaga kerja yang kompeten serta berintegritas, organisasi akan menghadapi hambatan besar dalam merealisasikan target, mengeksekusi strategi, maupun menjaga keberlangsungan operasionalnya (Sulistyawati & Siagian, 2021). Performa individu dalam bekerja sangat ditentukan oleh pemahaman tugas, kompetensi teknis, serta sistem kompensasi yang diterima. Dengan demikian, perusahaan harus menjamin kualitas sumber daya manusia (SDM) dari aspek kognitif, keterampilan, maupun afektif guna mendorong efektivitas dan efisiensi organisasi secara menyeluruh.

Dalam perkembangan dunia kerja modern, setiap perusahaan berlomba-lomba menunjukkan keunggulan dan daya saingnya, namun keberhasilan tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran karyawan sebagai penggerak utama organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan representasi dari kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan, yang mencakup aspek kenyamanan serta sejauh mana tuntutan profesional maupun kebutuhan personal mereka dapat terakomodasi di lingkungan kerja. Menurut Jufrizen (2024), kepuasan kerja adalah hasil dari penilaian terhadap karakter pekerjaan dan mengalami emosi positif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan karyawan ditentukan oleh tingkat kepuasan karyawan

terhadap berbagai aspek organisasi. Optimalisasi kepuasan kerja diyakini mampu menstimulasi peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, serta kualitas hasil kerja secara signifikan. Sebaliknya, rasa tidak puas di tempat kerja seringkali berkontribusi pada berbagai masalah organisasi seperti penurunan kinerja, absensi yang tinggi, dan bahkan turnover yang tinggi.

Pada akhirnya, hubungan antara kepuasan karyawan dan performa perusahaan bersifat timbal balik; kepuasan yang tinggi akan melahirkan inovasi dan dedikasi, sementara pengabaian terhadap aspek ini akan berdampak pada penurunan semangat kerja dan munculnya keluhan internal. Tantangan nyata bagi manajemen saat ini adalah mendeteksi gejala ketidakpuasan sejak dini sebelum berkembang menjadi penurunan produktivitas yang masif. Investasi pada kesejahteraan psikologis karyawan, dengan demikian, merupakan kunci bagi perusahaan untuk tetap kompetitif dan stabil (Anggreni & Satria, 2024).

Salah satu langkah strategis organisasi dalam mengapresiasi kontribusi pegawai adalah melalui pemberian insentif. Kebijakan ini hadir untuk menyeimbangkan antara hasil kerja yang maksimal dengan menumbuhkan kepuasan serta rasa dihargai bagi tenaga kerja. Selaras dengan pandangan Mangkunegara (2013) dalam (Juliana *et al.*, 2020), insentif didefinisikan sebagai stimulus finansial maupun nonfinansial yang dirancang untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal demi pencapaian target organisasi.

Pemberian insentif kepada karyawan yang menunjukkan dedikasi dan prestasi tinggi merupakan bentuk rekognisi atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Fokus utama dari kebijakan insentif ini adalah untuk mengstimulasi

motivasi kerja. Secara jangka panjang, penguatan motivasi tersebut diharapkan mampu mengakselerasi produktivitas serta mendukung tercapainya visi dan target strategis perusahaan secara komprehensif (Siregar *et al.*, 2024). Menurut Iswanti (2024), insentif dapat dimaknai sebagai apresiasi nyata perusahaan dalam bentuk imbalan dinamis bagi para pegawai yang mampu memberikan kontribusi melebihi ekspektasi atau standar kinerja umum. Berbeda dengan gaji pokok yang bersifat tetap, pemberian insentif sepenuhnya didasarkan pada prestasi serta output kerja yang melampaui ekspektasi perusahaan. Oleh karena itu, skema insentif ini berperan strategis sebagai stimulus untuk mengoptimalkan motivasi sekaligus mendongkrak produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Namun, apabila pemberian insentif tidak didasarkan pada pencapaian kinerja yang melebihi target, melainkan diberikan secara merata tanpa mempertimbangkan kontribusi individu, maka tujuan insentif sebagai alat motivasi tidak akan tercapai. Kurangnya apresiasi terhadap prestasi kerja dapat memicu penurunan kepuasan kerja, mengingat karyawan merasa dedikasi dan hasil kerja yang telah mereka berikan tidak diakui secara proporsional oleh perusahaan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Ruslan *et al.* (2020) dikutip oleh Iswanti (2024), pemberian insentif oleh pimpinan organisasi berfungsi sebagai penggerak motivasi sekaligus bentuk penghargaan atas capaian kinerja karyawan. Melalui insentif, organisasi memberikan pengakuan terhadap kontribusi individu yang krusial bagi pencapaian sasaran strategis perusahaan.

Sementara itu, menurut Z. Chen (2020) dalam Juliana *et al.* (2020) Insentif memegang peranan krusial dalam memacu kinerja perusahaan, terutama di sektor

publik atau perusahaan negara. Dalam konteks ini, kepuasan kerja muncul sebagai perantara (mediator) yang menghubungkan efektivitas insentif dengan capaian organisasi. Maka dari itu, kepuasan karyawan yang dipicu oleh skema insentif yang tepat tidak hanya menguntungkan individu secara finansial, namun juga menjadi faktor krusial yang berkontribusi terhadap keberhasilan makro perusahaan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa sinergi antara kebijakan insentif dengan tingkat kepuasan kerja merupakan faktor determinan dalam merealisasikan sasaran perusahaan secara menyeluruh.

Kepuasan kerja karyawan secara esensial berakar pada sistem *reward* organisasi. Baik imbalan intrinsik maupun ekstrinsik berfungsi sebagai instrumen utama untuk meningkatkan loyalitas serta menjamin kenyamanan karyawan dalam menuntaskan setiap rincian pekerjaan mereka. Sebagaimana dijelaskan oleh Foenay *et al.* (2020), sistem penghargaan yang efektif berfungsi sebagai pendorong motivasional yang menumbuhkan rasa dihargai dan mpererat loyalitas kepada perusahaan, sehingga berdampak positif pada kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja.

Sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja dan kontribusi krusial karyawan, organisasi memberikan *reward* yang berfungsi sebagai pengakuan atas berbagai prestasi yang diraih dalam periode tertentu. Secara fundamental, sistem penghargaan dalam organisasi terbagi menjadi dua spektrum, yakni penghargaan ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik hadir sebagai bentuk apresiasi nyata yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan, misalnya melalui penyediaan fasilitas khusus. Hal ini berfungsi sebagai simbol pengakuan organisasi atas

dedikasi dan performa kerja yang telah dicapai oleh individu. Kepuasan, kebanggaan, dan pencapaian personal merupakan elemen inti dari *reward* intrinsik, yakni bentuk penghargaan dari dalam diri yang dirasakan karyawan sebagai dampak dari keberhasilan tugas atau pencapaian target tertentu, sehingga mampu mendorong motivasi kerja secara internal tanpa bergantung sepenuhnya pada imbalan material (Foenay *et al.*, 2020). Pemberian *reward* yang tepat sasaran dan sesuai dengan besaran tugas yang dilaksanakan terbukti menjadi stimulan efektif dalam memperkuat motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan di lingkungan kerja, memperkuat loyalitas terhadap organisasi, serta mendorong karyawan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan pendapat Ruwiasri & Yudiaatmaja (2025), Ekspektasi karyawan terhadap kepuasan kerja dapat terpenuhi melalui distribusi penghargaan yang lebih intensif, yang pada akhirnya memperkuat hubungan emosional antara pekerja dan organisasi.

Pemberian *reward* menurut Mondy (2008:126) dalam Foenay *et al.* (2020) berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan melalui berbagai aspek yang saling terkait. Efektivitas pemberian *reward* harus diselaraskan dengan tingkat kepuasan kerja guna menghasilkan dampak positif terhadap performa karyawan. Manusia adalah penggerak utama di balik pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, memastikan karyawan merasa puas dan dihargai menjadi investasi strategis yang paling menentukan dalam menjaga produktivitas dan loyalitas jangka panjang. Maka dari itu, skema penghargaan yang diimplementasikan secara adil dan proporsional tidak hanya mampu mengelevasi

kepuasan kerja, tetapi juga menstimulasi prestasi individu demi tercapainya sasaran strategis perusahaan secara optimal.

Tidak hanya *reward*, tetapi faktor lain seperti kualitas fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Tingkat kepuasan kerja cenderung mengalami kenaikan seiring dengan semakin memadainya sarana dan prasarana yang tersedia, sebagaimana ditegaskan dalam temuan penelitian (Dianto *et al.*, 2023). Fasilitas yang terpelihara secara optimal berperan penting dalam mempermudah operasionalisasi tugas sehari-hari. Ketika organisasi mampu menyediakan fasilitas yang relevan dan lengkap, efektivitas kerja akan meningkat secara signifikan. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang didukung oleh fasilitas prima merupakan faktor pendorong (stimulus) yang esensial bagi peningkatan moral dan kepuasan kerja dalam mencapai target perusahaan (Yulidarni *et al.*, 2021).

Secara fungsional, fasilitas kerja dikategorikan ke dalam tiga jenis utama, yakni fasilitas primer, penunjang, dan nonfisik. Fasilitas utama mencakup sarana yang digunakan langsung untuk menunjang tanggung jawab profesional, seperti ruang kerja yang ergonomis serta kelengkapan peralatan yang memadai. Sementara itu, fasilitas penunjang meliputi infrastruktur tambahan seperti area istirahat, kantin, serta jaminan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Adapun dimensi nonfisik mencakup aspek kesejahteraan melalui fleksibilitas kerja maupun sistem hibrida. Penyediaan infrastruktur yang komprehensif tidak hanya mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi tugas, tetapi juga menumbuhkan rasa aman yang berimplikasi pada stabilitas kepuasan dan kinerja jangka panjang. Sejalan dengan pendapat Ruwiasri & Yudiaatmaja (2025), fasilitas kantor yang memadai bukan

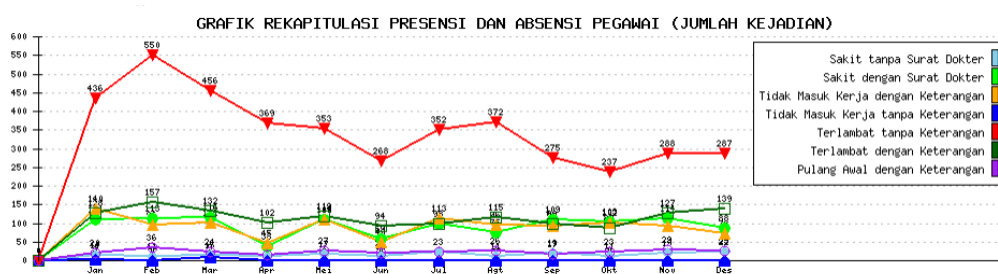
sekadar sarana fisik, melainkan kunci utama untuk membangun suasana kerja yang nyaman. Ketika lingkungan mendukung, karyawan akan lebih produktif dan semangat kerjanya pun terjaga dalam jangka panjang.

Di bawah wewenang Pemerintah Kota Surabaya, Perumda Air Minum Surya Sembada berperan strategis dalam distribusi air bersih yang dikelola secara profesional sebagai perusahaan daerah. Berpusat di Jalan Mayjen Prof. Dr. Moestopo No. 2, Surabaya, perusahaan daerah ini telah melayani kebutuhan masyarakat sejak resmi berdiri pada tahun 1976. Instansi ini memegang peranan krusial dalam pemenuhan dan pendistribusian air bersih bagi warga Surabaya, sekaligus menjadi pilar pendukung bagi pemerintah daerah dalam merealisasikan pelayanan publik yang prima. Statusnya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah menuntut Perumda Air Minum Surya Sembada untuk menyeimbangkan antara profesionalisme layanan air bersih dengan tanggung jawab sosial. Selain mengoptimalkan operasional perusahaan, entitas ini juga berperan dalam meningkatkan taraf hidup penduduk sekitar melalui penyediaan lapangan kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Pembangunan daerah turut didorong oleh upaya entitas ini dalam meningkatkan performa operasional dan menciptakan terobosan pelayanan, yang dibarengi dengan kebijakan pengelolaan sumber daya air secara berkelanjutan.

Fenomena penurunan tingkat kedisiplinan pegawai menjadi salah satu permasalahan utama yang ditemukan berdasarkan hasil perolehan data di Perumda Air Minum Surya Sembada, yang ditunjukkan oleh tingginya angka keterlambatan pegawai tanpa keterangan yang jelas, kondisi ini mengindikasikan adanya

penurunan komitmen terhadap aturan dan tata tertib perusahaan. Untuk mendukung pernyataan mengenai menurunnya kedisiplinan pegawai, berikut disajikan tabel serta grafik data presensi dan absensi pegawai Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Grafik ini menunjukkan perbandingan antara jumlah pegawai yang izin sakit dengan dan tanpa keterangan surat dokter, tidak masuk kerja dengan dan tanpa keterangan, terlambat masuk kerja dengan dan tanpa keterangan, maupun pulang awal dengan keterangan, sehingga dapat memberikan gambaran nyata mengenai kondisi kedisiplinan di lingkungan perusahaan.

Gambar 1.1 Grafik Rekapitulasi Presensi dan Absensi Pegawai Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya Tahun 2023



Sumber: Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya

Sepanjang tahun 2023, pegawai Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya menunjukkan komitmen kehadiran yang luar biasa. Dengan capaian rata-rata kehadiran sebesar 98,7%, angka ini mengindikasikan bahwa budaya disiplin kerja telah terimplementasi dengan sangat baik, di mana angka ketidakhadiran hanya menyentuh angka 1,3% (Data Internal Absensi Pegawai, 2023). Namun, realita di lapangan menunjukkan tantangan pada aspek kedisiplinan. Keberagaman alasan absensi serta pola keterlambatan yang masih sering terjadi menandakan bahwa komitmen kerja pegawai belum sepenuhnya optimal dan membutuhkan

perhatian khusus agar tidak menjadi budaya organisasi yang kontraproduktif (Brancourt *et al.*, 2022).

Krusialnya kepuasan kerja bagi kesuksesan korporasi mendorong peneliti untuk mengkaji lebih jauh pengaruh insentif, penghargaan, dan fasilitas di lingkungan kerja. Penelitian ini diarahkan sebagai upaya solutif bagi permasalahan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya melalui judul, **“Pengaruh Insentif, *Reward*, dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah insentif, *reward*, dan fasilitas kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya?
2. Apakah insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di Perumda Air Minum Surya Sembadas Kota Surabaya?
3. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya?
4. Apakah fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah yang ditetapkan, hasil studi ini memberikan gambaran komprehensif mengenai pencapaian tujuan penelitian yang disederhanakan dalam poin-poin berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif, *reward*, dan fasilitas kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif terhadap kepuasan kerja karyawan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui pencapaian tujuan tersebut, penelitian ini diproyeksikan membawa dampak positif yang secara sistematis dipetakan ke dalam beberapa ranah kontribusi, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Studi ini merupakan wujud implementasi disiplin ilmu Administrasi Bisnis yang ditempuh penulis di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Dengan menyelaraskan pemahaman teoretis dan fakta lapangan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan

sumber daya manusia serta menjadi referensi ilmiah yang aplikatif bagi pihak-pihak terkait.

1.4.2 Manfaat Praktis

a) Bagi Peneliti

Studi ini dirancang sebagai upaya integratif untuk memvalidasi relevansi teori-teori manajemen terhadap realitas empiris di dalam organisasi. Melalui riset ini, terungkap betapa signifikannya peran insentif, *reward*, dan fasilitas kerja sebagai instrumen utama dalam menjaga stabilitas kepuasan kerja. Hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi manajemen Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya dalam mengelola dinamika internal dan meningkatkan performa karyawan melalui pemenuhan hak serta fasilitas pendukung kerja.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diproyeksikan sebagai instrumen evaluasi bagi Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Melalui temuan yang ada, manajemen diharapkan dapat memperoleh perspektif baru dalam mengoptimalkan kinerja organisasi serta merespons tantangan operasional secara lebih efektif. Hasil studi ini diproyeksikan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan strategis guna mengakselerasi kepuasan kerja karyawan melalui optimalisasi skema insentif, sistem *reward*, dan penyediaan fasilitas kerja yang representatif.

c) Bagi Pihak Lain

Studi ini hadir untuk memperkaya perspektif dan memberikan wawasan mendalam bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Dengan

menyediakan data empiris yang valid mengenai kepuasan kerja, penelitian ini diproyeksikan sebagai fondasi bagi kajian mendatang dalam membedah fenomena serupa dari sudut pandang yang lebih beragam.