

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era kompetisi global masa kini dengan persaingan pasar yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola juga mengoptimalkan sumber daya manusia secara efektif agar dapat bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknologi dan kekuatan modal, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Karena sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi (Triyana & Saifuloh, 2025).

Menurut Roedyati & Purwanti (2025), Karyawan menjadi aktor utama yang menjembatani antara perencanaan strategis dengan realisasi operasional di lapangan. Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, investasi dalam teknologi dan modal fisik berpotensi tidak memberikan hasil yang optimal karena tidak didukung oleh perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja. Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Kinerja tidak hanya dimaknai sebagai tingkat kehadiran atau penyelesaian tugas secara administratif, melainkan mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja yang berkualitas sesuai dengan standar, target, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan mencerminkan pencapaian hasil kerja berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Kinerja yang optimal berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan, sehingga menjadi fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (Angelina Latuharhary et al., 2025). Namun, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik finansial maupun nonfinansial, khususnya upah minimum dan lingkungan kerja yang secara langsung dirasakan karyawan dan berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, serta perilaku kerja (P. Oktaviani et al., 2023).

Dalam konteks ketenagakerjaan nasional, kebijakan pengupahan minimum menjadi salah satu instrumen penting dalam melindungi kesejahteraan pekerja. Upah Minimum Regional/Kabupaten ditetapkan sebagai bentuk perlindungan pemerintah agar pekerja memperoleh penghasilan yang layak untuk memenuhi kebutuhan hidup yang wajar (Putri et al., 2024). Penetapan upah minimum tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan Kebutuhan Hidup Layak (KHL), produktivitas tenaga kerja, kondisi ekonomi daerah, serta kemampuan dunia usaha. Upah memiliki arti yang sangat penting bagi pekerja karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan dasar dan rasa aman secara finansial. Namun, dalam implementasinya, kebijakan UMR sering kali menimbulkan dinamika tersendiri, terutama bagi pelaku usaha skala kecil dan menengah, yang harus menyesuaikan kemampuan finansialnya dengan ketentuan upah yang berlaku (Tukunang, 2023).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, upah tidak hanya dipandang sebagai biaya tenaga kerja, melainkan sebagai bentuk penghargaan

finansial yang memiliki implikasi psikologis yang kuat bagi karyawan. Ketika upah yang diterima mampu memenuhi kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, dan perumahan, karyawan akan merasakan stabilitas ekonomi yang berkontribusi pada ketenangan psikologis. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, serta kemauan karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal (Tarigan et al., 2025). Sebaliknya, apabila upah yang diterima dipersepsikan tidak sesuai dengan beban kerja atau kebutuhan hidup, maka hal tersebut dapat memicu ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja (Putri et al., 2024).

Penelitian Asniwati (2022) menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak secara finansial, tetapi juga membentuk persepsi keadilan dan penghargaan, yang berimplikasi langsung pada perilaku kerja karyawan.

Selain faktor finansial, faktor non-finansial berupa lingkungan kerja. Menurut Farida & Hartanto, (2016) lingkungan kerja merupakan determinan penting lainnya dalam membentuk kepuasan dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, seperti fasilitas kerja, pencahayaan, suhu, dan keamanan, serta aspek nonfisik, seperti hubungan sosial antar karyawan, gaya kepemimpinan, dukungan atasan, dan iklim organisasi. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat mengurangi tingkat stres kerja serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Ronalddo et al., (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menekan tingkat stres kerja, mengurangi kelelahan fisik dan mental, serta menciptakan suasana kerja yang lebih sehat dan produktif.

Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung akan cenderung memiliki persepsi positif terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Persepsi positif tersebut memperkuat kepuasan kerja dan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang produktif. Penelitian Arianto, (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tersebut terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak hanya dapat dilakukan melalui kebijakan upah, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung

Namun demikian, pengaruh upah dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sering kali tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dapat muncul sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerjanya secara keseluruhan. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan yang mereka alami, seperti sistem pengupahan, kondisi lingkungan kerja, beban kerja, serta hubungan sosial di tempat kerja. Kepuasan kerja menjadi indikator penting karena mencerminkan keseimbangan antara harapan karyawan dengan realitas kerja yang mereka hadapi dalam organisasi (Pamungkas et al., 2025).

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih menunjukkan sikap kerja yang positif, tingkat komitmen yang tinggi, serta kemauan untuk memberikan upaya ekstra dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Berbagai penelitian empiris di Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja

memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Tarigan et al., 2025).

Dalam hal ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh upah minimum dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merefleksikan penilaian karyawan terhadap keadilan upah yang diterima dan kenyamanan lingkungan kerja yang dirasakan. Penelitian Tarigan et al., (2025) menemukan bahwa gaji dan juga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja. Karyawan yang menerima gaji yang dianggap layak dan lingkungan kerja yang kondusif menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Yunita Ayu Maulidiyah et al., (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks Kabupaten Tuban, kebijakan Upah Minimum Regional Kabupaten Tuban menunjukkan tren peningkatan yang cukup konsisten dari tahun ke tahun. Kenaikan UMR tersebut mencerminkan upaya pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja sekaligus menyesuaikan tingkat upah dengan dinamika kebutuhan hidup dan pertumbuhan ekonomi regional.

Tabel 1. 1 UMR Kabupaten Tuban 5 Tahun Terakhir

Tahun	UMR (Rp)
2021	2.532.234,77
2022	2.539.224,88
2023	2.739.224,88
2024	2.864.225,00
2025	3.050.400,00

Sumber : BPS Kab. Tuban, 2026

Pada tahun 2025, UMR Kabupaten menempatkan Kabupaten Tuban pada peringkat ke-11 tertinggi dari 38 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur. Posisi ini menunjukkan bahwa Tuban berada pada kelompok menengah-atas dalam struktur pengupahan regional, yang secara teoritis diharapkan mampu meningkatkan daya beli dan kesejahteraan pekerja. Selain itu, untuk tahun 2026 diproyeksikan adanya potensi kenaikan UMR hingga 5,23%. Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/937/013/2025 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota Di Jawa Timur Tahun 2026 UMR Kabupaten Tuban 2026 setara Rp 3.229.092. Proyeksi kenaikan upah minimum tersebut menunjukkan bahwa beban biaya tenaga kerja bagi perusahaan di sektor industri akan terus mengalami peningkatan seiring dengan penyesuaian kebijakan pengupahan dan dinamika ekonomi regional.

Konteks penelitian ini menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi Desa Minohorejo di Kabupaten Tuban, yang secara geografis dan ekonomi berada di sekitar kawasan dengan aktivitas industri yang cukup intensif. Keberadaan berbagai perusahaan industri di sekitar wilayah desa menjadikan Desa Minohorejo tidak hanya berfungsi sebagai kawasan permukiman, tetapi juga sebagai wilayah penyangga tenaga kerja industri. Sebagian besar penduduk usia produktif di Desa Minohorejo bekerja sebagai karyawan pada perusahaan-perusahaan industri yang beroperasi di sekitarnya, sehingga dinamika ketenagakerjaan industri secara langsung memengaruhi kondisi sosial dan ekonomi masyarakat desa.

Di sisi lain, meningkatnya aktivitas industri juga berdampak pada kenaikan biaya hidup di sekitar wilayah desa, baik melalui peningkatan harga kebutuhan pokok, biaya transportasi, maupun kebutuhan pendukung lainnya. Kondisi ini menjadikan isu upah minimum sebagai aspek yang sangat sensitif dan relevan bagi karyawan industri yang tinggal di Desa Minohorejo.

Tabel 1. 2 Perbandingan KHL dan Ketetapan Upah Kab. Tuban

Indikator Pengupahan	Nilai Nominal (Rp)	Keterangan
Tuntutan KHL (Buruh)	3.575.938	Standar ideal kebutuhan hidup
Hasil Formulasi (DPK)	3.209.966	Kenaikan 5,23% dari UMR sebelumnya
Selisih	365.972	Beban finansial yang tidak tercover

Sumber: radartuban,2026

Berdasarkan tabel diatas terkait data hasil rapat Dewan Pengupahan Kabupaten (DPK) Tuban dalam pengusulan nilai UMR tahun 2026, tercatat adanya perdebatan alot yang berlangsung intensif akibat perbedaan angka dasar penghitungan. Pihak perwakilan buruh secara tegas menyatakan bahwa untuk mencapai standar Kebutuhan Hidup Layak (KHL) di Kabupaten Tuban, diperlukan nilai upah sebesar Rp 3.575.938. Namun, hasil formulasi akhir yang menggunakan parameter alfa 0,7 menghasilkan angka sebesar Rp 3.209.966. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan finansial sebesar Rp 365.972 antara apa yang dianggap layak oleh pekerja dengan apa yang ditetapkan oleh regulasi.

Kesenjangan antara UMR dan KHL tersebut berpotensi menimbulkan dampak psikologis bagi karyawan, khususnya terkait dengan kepuasan kerja. Ketidakmampuan upah dalam memenuhi kebutuhan hidup yang layak dapat menurunkan rasa aman secara ekonomi, yang selanjutnya berdampak pada motivasi

dan semangat kerja. Hal ini menjelaskan mengapa peningkatan nominal upah tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Selain aspek pengupahan, kondisi lingkungan kerja di perusahaan industri yang berada di sekitar Desa Minohorejo turut memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan di beberapa industri, lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan fasilitas fisik, tetapi juga mencakup aspek psikososial. Dari sisi fisik, karyawan setiap harinya terpapar suhu kerja yang panas, kebisingan mesin produksi yang tinggi dan konstan, serta polusi udara berupa debu sisa produksi dan bau menyengat dari bahan baku, yang berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan dan kelelahan selama bekerja.

Selain kondisi fisik tersebut, karyawan juga menghadapi tekanan psikologis dalam lingkungan kerja. Tuntutan target produksi yang tinggi menimbulkan beban kerja yang besar, sementara dinamika sosial berupa penyebaran rumor atau berita negatif di lingkungan kerja menciptakan rasa tidak aman dan tekanan psikologis tambahan. Kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Kombinasi antara gangguan fisik yang polutif serta iklim sosial yang reaktif ini menjadi pemicu utama rendahnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak sistematis terhadap penurunan kinerja, sebagaimana terindikasi dari fluktuasi pencapaian target produksi yang tidak konsisten di lapangan. Kondisi tersebut menciptakan kesenjangan antara tuntutan kinerja yang tinggi dari perusahaan industri dengan tingkat kesejahteraan dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh

karyawan. Gejala seperti fluktuasi semangat kerja, ketidakkonsistenan produktivitas, serta meningkatnya keluhan terkait beban kerja dan lingkungan kerja dapat menjadi indikasi bahwa kepuasan kerja belum sepenuhnya tercapai.

Apabila kesenjangan ini tidak direspon secara tepat, maka akan berpotensi menimbulkan dampak negatif tidak hanya bagi perusahaan, akan tetapi juga bagi stabilitas sosial dan ekonomi masyarakat desa. Berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa upah dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Penelitian Arianto (2022), mengemukakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian Asniwati (2022), menghasilkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Tarigan et al., (2025) juga menemukan bahwa gaji dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Namun, penelitian yang secara spesifik mengaitkan kebijakan upah minimum daerah dengan kepuasan dan kinerja karyawan di wilayah pedesaan berbasis industri masih relatif terbatas. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya mengenai pengaruh upah minimum dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam satu model penelitian.

Berdasarkan dari latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh Upah Minimum Regional Dan Lingkungan**

Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kabupaten Tuban Studi Pada Desa Minohorejo”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut ini :

1. Apakah Upah Minimum Regional (UMR) berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?
3. Apakah Upah Minimum Regional (UMR) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Upah Minimum Regional (UMR) terhadap kinerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang berdomisili di Desa Minohorejo, Kabupaten Tuban?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh upah minimum regional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh upah minimum regional terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh upah minimum regional terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan pembandingan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa maupun pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif.

2. Bagi Mahasiswa penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber pembelajaran bagi mahasiswa dan akademisi, khususnya dalam penyusunan karya ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Perusahaan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan kompensasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
4. Bagi Pemerintah penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah atau pihak terkait dalam mengevaluasi kebijakan upah minimum regional agar tidak hanya memenuhi aspek regulasi, tetapi juga berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja tenaga kerja.