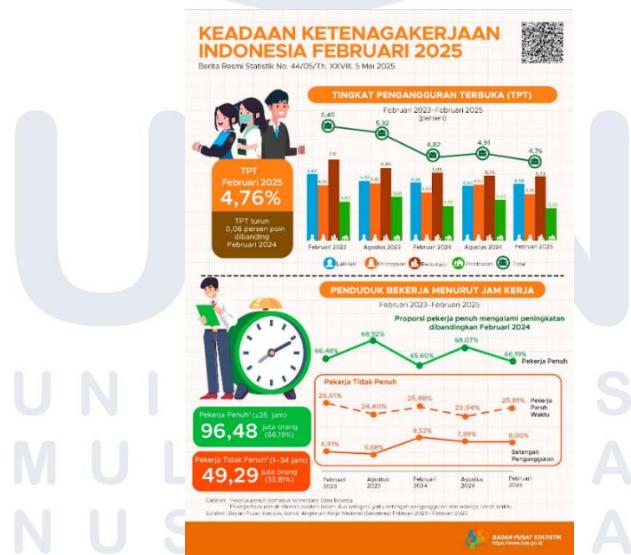


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi, khususnya pada sektor manufaktur yang sangat bergantung pada produktivitas, ketepatan waktu, serta kualitas hasil kerja. Karyawan tidak hanya dipandang sebagai pelaksana aktivitas operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020). Pada industri manufaktur, rendahnya kinerja karyawan dapat berdampak langsung pada meningkatnya tingkat cacat produksi, keterlambatan distribusi, hingga penurunan efisiensi biaya operasional.



Gambar 1.1 Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2025

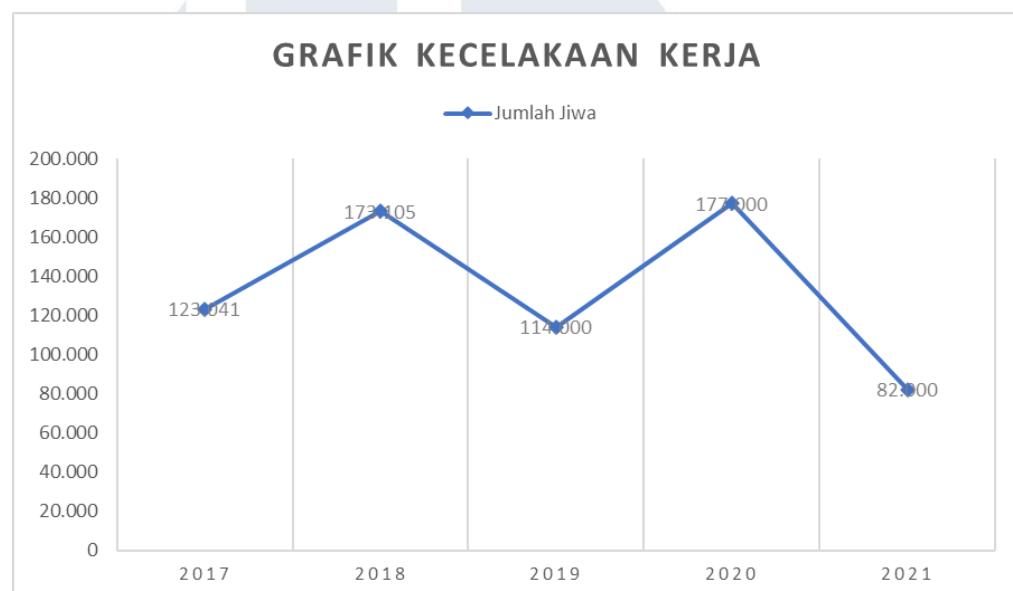
Sumber : BPS (2025)

Pada periode sebelum akhir abad ke-20, kinerja karyawan umumnya dipahami sebagai hasil dari kombinasi kemampuan individu, dorongan motivasional, serta ketersediaan sumber daya pendukung. Dalam perkembangannya, praktik manajemen modern menekankan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari kondisi lingkungan kerja serta faktor psikologis dan organisasional yang melingkapinya (Boxall & Purcell, 2016). Oleh karena itu, upaya manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sekaligus mendorong motivasi dan komitmen karyawan, menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Permasalahan kinerja karyawan masih menjadi isu penting dalam berbagai organisasi, terutama terkait dengan bagaimana kinerja tersebut dinilai dan ditingkatkan secara objektif. Zhengjing et al. (2022) menjelaskan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga menyangkut aspek emosional, profesional, serta komitmen individu terhadap pekerjaannya. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi belum memiliki kerangka evaluasi kinerja yang terintegrasi dan terstruktur dengan baik, sehingga sulit untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja “sangat baik” dan yang berkinerja “kurang optimal”. Kurangnya sistem penilaian yang jelas dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam pengambilan keputusan manajerial, menurunkan motivasi kerja, serta menghambat pengembangan potensi karyawan secara maksimal. Selain itu, faktor lingkungan kerja yang kurang mendukung juga dapat memperburuk kondisi kinerja karyawan, sehingga upaya peningkatan kinerja tidak berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Chandrasekar (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dapat memengaruhi sikap, perilaku, serta tingkat produktivitas

karyawan. Pada sektor manufaktur, kondisi lingkungan kerja seperti keselamatan kerja, tata letak mesin, kebisingan, pencahayaan, serta hubungan antarindividu di tempat kerja menjadi aspek yang sangat krusial. Lingkungan kerja yang tidak memadai berpotensi menurunkan konsentrasi, meningkatkan kelelahan, serta memicu stres kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan (Al-Omari & Okasheh, 2017).



Gambar 1.2 Grafik Kecelakaan Kerja

Sumber : BP Jamsostek (2021)

Permasalahan kinerja karyawan di sektor manufaktur juga tidak dapat dilepaskan dari isu keselamatan dan kesehatan kerja. Laporan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2020) menunjukkan bahwa 57,5% tenaga kerja di Indonesia masih memiliki tingkat pendidikan yang relatif rendah, yang berimplikasi pada rendahnya pemahaman terhadap budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Data BP Jamsostek (2021) mencatat bahwa mayoritas kecelakaan kerja terjadi di area kerja, dengan sektor industri manufaktur sebagai salah satu kontributor utama. Tingginya angka kecelakaan kerja tersebut tidak hanya

berdampak pada keselamatan karyawan, tetapi juga berpengaruh pada menurunnya kinerja akibat absensi, gangguan proses produksi, serta meningkatnya biaya perusahaan.

Selain lingkungan kerja, motivasi berprestasi merupakan faktor internal yang berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai standar kinerja yang optimal. Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik, menyelesaikan tugas secara efektif, serta berkontribusi positif terhadap pencapaian target perusahaan. Namun, motivasi berprestasi tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan.

Data tersebut menunjukkan bahwa tingginya tingkat kecelakaan kerja masih menjadi tantangan utama bagi perusahaan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Kondisi ini menuntut adanya langkah mitigasi, seperti peningkatan kesadaran pekerja, penegakan disiplin K3, serta kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja guna menekan risiko kecelakaan. Selain itu, isu lingkungan kerja juga masih menjadi permasalahan penting di Indonesia, termasuk di wilayah Tangerang. Survei Badan Pusat Statistik (2023) mencatat bahwa 37,8% pekerja perkotaan mengalami beban kerja yang tinggi disertai keterbatasan dukungan lingkungan kerja. Sejalan dengan itu, laporan Katadata (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 40% pekerja muda di kawasan Jabodetabek merasa belum mendapatkan work-life balance yang sehat. Temuan ini mengindikasikan bahwa di tengah upaya peningkatan produktivitas, banyak karyawan masih dihadapkan pada kondisi lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja mereka secara langsung.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa keberadaan variabel mediasi memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara

lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Putri dan Santoso (2020) menunjukkan bahwa kompetensi serta motivasi kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan, khususnya pada sektor pendidikan. Temuan ini diperkuat oleh Meyer dan Maltin (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Meski demikian, sebagian besar studi terdahulu masih berfokus pada satu variabel mediasi, seperti motivasi kerja, sementara dalam praktiknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasional yang saling berkaitan secara bersamaan (Kuvaas et al., 2017).

Di samping itu, komitmen organisasional juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan sektor manufaktur. Meyer dan Maltin (2010) menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, sehingga lebih bersedia memberikan upaya terbaik dalam pekerjaannya. Dalam konteks manufaktur yang menuntut konsistensi dan kedisiplinan tinggi, komitmen organisasional berperan dalam menjaga stabilitas kinerja karyawan serta menekan tingkat turnover.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan melibatkan peran variabel mediasi. Putri dan Santoso (2020) menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja, sementara Meyer dan Maltin (2010) menegaskan peran komitmen organisasional dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji satu variabel mediasi secara terpisah, padahal dalam praktiknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi secara simultan (Kuvaas et al., 2017).

Di wilayah Tangerang, yang dikenal sebagai salah satu pusat industri manufaktur di Indonesia, permasalahan kinerja karyawan masih menjadi tantangan tersendiri. Keberagaman karakteristik tenaga kerja serta tingginya tuntutan produktivitas menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada target produksi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan motivasi berprestasi dan komitmen organisasional karyawan. Namun, investasi pada aspek lingkungan kerja dan pengelolaan sumber daya manusia masih sering dipersepsikan sebagai beban biaya, bukan sebagai strategi jangka panjang perusahaan (ILO, 2021).

Di negara berkembang seperti Indonesia, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman masih kerap dipersepsikan sebagai beban biaya, bukan sebagai kebutuhan strategis perusahaan (ILO, 2021). Kondisi ini menyebabkan peran mediasi ganda, seperti motivasi berprestasi dan komitmen organisasional, belum banyak dikaji secara mendalam. Padahal, wilayah Tangerang memiliki karakteristik industri dan tenaga kerja yang beragam, sehingga menjadi konteks yang relevan untuk menelaah hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian terkait bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur jika diuji dengan melibatkan motivasi berprestasi dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi secara simultan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang, serta sebagai dasar bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan lingkungan kerja yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dijawab, yaitu bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan jika diuji menggunakan model multi mediation. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Tangerang, sekaligus membantu perusahaan merancang strategi peningkatan kinerja berbasis lingkungan kerja yang kondusif.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan elemen kunci bagi organisasi dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Sebagai salah satu pusat industri dan jasa di Indonesia, Tangerang memiliki posisi strategis dalam menopang perekonomian nasional. Namun, intensitas persaingan di wilayah ini menuntut perusahaan untuk secara konsisten menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan melalui penyediaan lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang kondusif diyakini mampu meningkatkan produktivitas, mendorong motivasi, serta memperkuat loyalitas karyawan sehingga kontribusi terhadap organisasi menjadi lebih optimal (Al-Omari et al., 2022).

Meskipun demikian, tidak semua perusahaan mampu menyediakan kondisi kerja yang memadai. Berbagai laporan menunjukkan masih adanya permasalahan seperti tingginya beban kerja, keterbatasan fasilitas, dan minimnya dukungan sosial di lingkungan kerja yang berpotensi menghambat kinerja karyawan (BPS, 2023; Katadata, 2023). Temuan ini mengindikasikan perlunya pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks ini, motivasi berprestasi dan komitmen organisasional menjadi variabel penting yang perlu dikaji. Karyawan yang

memiliki motivasi berprestasi tinggi akan terdorong untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan, sedangkan komitmen organisasional memastikan adanya ikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan. Kedua faktor ini berpotensi memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan sehingga mampu memperkuat dampak positif yang ditimbulkan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian terkait bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan, sejauh mana peran mediasi motivasi dan komitmen organisasional, serta bagaimana model *multi-mediation* dapat menjelaskan hubungan tersebut pada karyawan di Tangerang.

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan sektor manufaktur di Tangerang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan sektor manufaktur di Tangerang?
4. Apakah motivasi berprestasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang?
5. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran variabel mediasi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi karyawan sektor manufaktur di Tangerang.
3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan sektor manufaktur di Tangerang.
4. Menganalisis peran motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang.
5. Menganalisis peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan sektor manufaktur di Tangerang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian dapat memperkaya literatur mengenai hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan pendekatan multi-mediation. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan kajian terkait faktor-faktor organisasional dan psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan di konteks lokal, khususnya di Indonesia.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan di Tangerang dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan lingkungan kerja yang kondusif. Temuan penelitian dapat membantu perusahaan memahami peran variabel mediasi seperti motivasi dan komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan serta mengurangi risiko permasalahan ketenagakerjaan, seperti menurunnya kinerja dan meningkatnya turnover intention.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini ditetapkan untuk menjaga fokus kajian agar selaras dengan tujuan penelitian. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan sektor manufaktur di wilayah Tangerang, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk sektor atau wilayah lain. Variabel utama yang diteliti adalah kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan lingkungan kerja sebagai variabel independen, serta motivasi berprestasi dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, tanpa melibatkan variabel lain di luar model penelitian yang telah ditetapkan. Penelitian ini menekankan pada persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, motivasi berprestasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, bukan pada penilaian objektif dari pihak perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sehingga keakuratan hasil penelitian sangat bergantung pada kejujuran dan ketelitian responden dalam memberikan jawaban.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini disusun untuk memberikan alur pembahasan yang runtut dan mudah dipahami. Bab I berisi bagian pendahuluan yang mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik dari sisi akademis maupun praktis, batasan penelitian, serta sistematika penulisan. Bab II memaparkan tinjauan pustaka yang terdiri dari landasan teori yang relevan, uraian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis. Bab III menjelaskan metode penelitian, meliputi rancangan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data yang digunakan. Bab IV menyajikan hasil penelitian sekaligus pembahasan, yang mencakup pengolahan data, analisis temuan, serta keterkaitannya dengan teori maupun hasil penelitian sebelumnya. Bab V merupakan penutup yang berisi kesimpulan penelitian, keterbatasan yang ditemukan, serta saran bagi penelitian selanjutnya maupun pihak-pihak yang berkepentingan.