

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang kian bersaing, perusahaan harus memastikan seluruh sumber daya manusia yang dimilikinya dapat bekerja secara optimal. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh strategi manajerial atau besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga mengandalkan sumber daya manusia yang berkualitas, khususnya kinerja karyawan. Karyawan merupakan elemen inti dalam organisasi yang menjalankan berbagai fungsi operasional, mulai dari produksi, pemasaran, pelayanan hingga pengelolaan administrasi. Tanpa adanya kinerja karyawan yang optimal, visi dan misi perusahaan akan sulit untuk dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut (Saefullah & Basrowi, 2022) kinerja merujuk pada hasil pencapaian karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik ditinjau dari aspek kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan beban kerja yang telah ditetapkan. Kinerja ini bukan hanya berdampak pada hasil individu, tetapi juga pada produktivitas tim dan hasil keseluruhan perusahaan. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat kontribusi yang diberikan individu terhadap perusahaan. Sehingga, penting untuk perusahaan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya secara menyeluruh (Azhari & Supriyatin, 2020).

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi umumnya menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasi yang kuat terhadap perusahaan. Mereka mampu beradaptasi dengan perubahan, memberikan inovasi, dan ikut berperan dalam pencapaian target organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat menghambat pertumbuhan perusahaan, menurunkan kualitas layanan, hingga memicu tingginya tingkat *turnover*.

Dengan demikian, pengelolaan kinerja karyawan menjadi aspek krusial yang tidak boleh diabaikan. Perusahaan yang mampu membangun sistem penilaian kinerja yang objektif dan mengembangkan potensi karyawannya secara

berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Dalam konteks ini, penting bagi manajemen untuk memahami indikator kinerja, melakukan evaluasi secara berkala, serta menciptakan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Lingkungan kerja fisik menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung aktivitas kerja memiliki peranan yang signifikan dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif. Suasana kerja yang baik akan meningkatkan semangat, motivasi, serta produktivitas karyawan, yang memungkinkan peningkatan efisiensi kerja dan hasil kinerja yang maksimal. Kondisi fisik tempat kerja, seperti pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, serta fasilitas yang tersedia, turut mempengaruhi kenyamanan dan kesejahteraan karyawan selama bekerja.

Menurut (Rachmayani, 2022) lingkungan kerja fisik yaitu segala kondisi fisik di sekitar area kerja yang dapat memberikan dampak langsung maupun tidak langsung pada karyawan. Untuk itu, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap aspek ini untuk menciptakan kondisi yang mendukung keberhasilan individu maupun organisasi secara keseluruhan. Perhatian terhadap lingkungan kerja fisik tidak hanya berfokus pada aspek kenyamanan, tetapi juga pada faktor keselamatan, yang penting untuk mengurangi potensi risiko yang dapat mengganggu kinerja karyawan. Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja fisik yang baik dapat menjadi salah satu langkah strategis dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan di tempat kerja.

Lingkungan kerja mempunyai peran krusial dalam memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kondisi fisik yang baik, seperti pencahayaan yang cukup, ventilasi yang baik, kebersihan ruang kerja, serta penyediaan fasilitas yang memadai dapat menciptakan kenyamanan dan mendorong motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dan aman di tempat kerja, mereka lebih cenderung merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti suhu ekstrem, kebisingan, atau fasilitas yang kurang, dapat menurunkan kepuasan kerja dan mengurangi kinerja.

Selain lingkungan kerja, kompensasi finansial juga menjadi faktor penting yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Kompensasi yang adil dan kompetitif menciptakan rasa penghargaan dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Menurut (Maharani et al., 2024) kompensasi merujuk pada total manfaat yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan, yang dapat berupa uang atau bentuk mata uang lainnya. Manfaat ini meliputi gaji, bonus, upah, insentif, serta kompensasi lainnya seperti tunjangan makan, tunjangan cuti, tunjangan hari raya, dan manfaat serupa lainnya.

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi, tenaga, dan keahlian yang telah mereka berikan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi (Santika et al., 2023). Kompensasi finansial tidak hanya berperan dalam memotivasi karyawan, serta turut memberikan dampak besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan mencerminkan usaha dan kinerja mereka, maka akan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja.

Kompensasi yang memadai memberikan rasa aman dan dihargai, yang mengurangi tingkat stres serta meningkatkan peran serta karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak adil atau tidak kompetitif dapat menyebabkan ketidakpuasan, menurunnya motivasi, dan berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan struktur kompensasi yang ditawarkan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Pengaruh lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Terdapat variabel lain yang dapat memediasi atau menjadi perantara hubungan tersebut. Salah satu variabel yang sering dikaji dalam konteks ini adalah motivasi. Motivasi merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan komitmen yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Lingkungan kerja fisik yang mendukung dan kompensasi finansial yang memadai

dapat berperan sebagai pemicu atau penguat motivasi karyawan. Dengan demikian, dapat dihipotesiskan bahwa lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial mungkin tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan, melainkan melalui peningkatan motivasi. Motivasi inilah yang kemudian secara langsung mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Menurut (Pardamean, 2022) motivasi merupakan suatu hal yang dapat menimbulkan semangat, dorongan, dan hasrat dalam diri seseorang untuk bekerja dengan lebih giat, tekun, dan penuh tanggung jawab guna mencapai tujuan tertentu, baik yang bersifat pribadi maupun yang berkaitan dengan tujuan organisasi atau instansi tempat seseorang bekerja. Tanpa adanya motivasi yang kuat, akan sulit bagi seseorang untuk mengerahkan potensi terbaiknya, sehingga dapat menghambat tercapainya target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, memahami dan mengelola motivasi menjadi esensial dalam upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas, baik pada level individu maupun dalam skala yang lebih besar seperti organisasi atau instansi.

PT Bali Towerindo Sentra Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan infrastruktur telekomunikasi terintegrasi di Indonesia. Didirikan pada tahun 2006 dan resmi tercatat di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2014, Bali Tower dikenal sebagai salah satu pelopor dalam pengembangan menara telekomunikasi modern yang dilengkapi dengan sistem distribusi sinyal dalam ruangan (DAS), jaringan fiber optik, serta layanan multimedia berbasis kabel. Dengan fokus pada penyediaan konektivitas di kawasan urban dan gedung-gedung bertingkat, Bali Tower terus memperluas jangkauan dan kualitas layanannya guna mendukung transformasi digital nasional. Untuk menjaga kinerja dan pelayanan yang optimal, perusahaan ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, termasuk melalui pengelolaan karyawan yang efektif di berbagai divisi, salah satunya adalah departemen *contact center*.

Dalam menjalankan operasionalnya, terutama dalam memberikan layanan teknis maupun non-teknis kepada mitra dan pelanggan, PT Bali Towerindo Sentra Tbk sangat bergantung pada kinerja karyawan yang optimal, termasuk di lini layanan langsung seperti departemen *contact center*. Karyawan pada bagian ini

memiliki peran strategis dalam membangun citra perusahaan melalui interaksi langsung dengan pelanggan, menangani keluhan, memberikan informasi, serta memastikan kepuasan pengguna layanan tetap terjaga. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja fisik, kompensasi yang diterima, serta kepuasan kerja secara keseluruhan. Pengelolaan yang tepat terhadap ketiga aspek tersebut dapat mendukung peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap daya saing dan keberlanjutan bisnis perusahaan di tengah industri yang kompetitif.

Tabel 1.1

Fasilitas Ruang Kerja PT Bali Towerindo Tbk

Ya	Fasilitas	Kondisi
1	Ruang Kerja	Baik
2	Penerangan	Cukup
3	Suhu Udara	Cukup
4	Alat Kerja	Kurang
5	Meja dan Kursi	Cukup
6	Keamanan	Baik

Sumber: Pra-riset (2025)

Berdasarkan hasil pra-riset terhadap fasilitas ruang kerja di PT Bali Towerindo Tbk, diperoleh gambaran bahwa kondisi lingkungan kerja fisik di departemen yang diteliti secara umum masih berada pada tingkat sedang, dengan beberapa aspek yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Dari enam indikator fasilitas yang diamati, hanya dua yang berada dalam kondisi baik, yaitu ruang kerja dan keamanan. Sementara itu, penerangan, suhu udara, serta meja dan kursi berada dalam kategori cukup, yang menunjukkan bahwa meskipun masih dapat menunjang aktivitas kerja, kondisinya belum optimal dan berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dalam jangka panjang. Salah satu aspek yang cukup memprihatinkan adalah kondisi alat kerja, yang dinilai kurang. Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan fasilitas penunjang operasional yang dapat berdampak langsung terhadap efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.

Temuan dari pra-riset juga memperkuat hasil observasi, di mana peneliti mencatat sejumlah kendala lingkungan kerja fisik yang berpengaruh terhadap

kenyamanan dan fokus kerja karyawan. Beberapa area kantor dilaporkan mengalami pencahayaan yang kurang memadai, suasana kerja yang kurang kondusif, serta tingkat kebisingan yang cukup tinggi baik dari aktivitas internal maupun eksternal. Suhu udara yang tidak stabil dan tidak sesuai standar kenyamanan termal juga turut menjadi faktor yang mengganggu kenyamanan fisik karyawan. Secara keseluruhan, kondisi ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja fisik di perusahaan masih memiliki beberapa kekurangan yang perlu segera ditindaklanjuti oleh manajemen guna menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, aman, dan produktif

Selain lingkungan kerja fisik, kompensasi merupakan faktor penting lainnya yang turut berperan besar dalam menentukan semangat, motivasi, dan kinerja karyawan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga menjadi bentuk apresiasi dari perusahaan terhadap kontribusi yang diberikan oleh setiap karyawan. Kompensasi yang tepat dan adil dapat menjadi pemicu semangat kerja, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan rasa kepuasan dalam bekerja.

Hasil pra-riset yang dilakukan mengungkapkan adanya permasalahan signifikan terkait sistem kompensasi finansial di lingkungan kerja, khususnya pada Departemen *Contact Center*. Salah satu temuan penting menunjukkan bahwa terdapat keluhan yang merasa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan *job title* serta tanggung jawab pekerjaan yang mereka miliki. Ketimpangan ini menimbulkan rasa ketidakadilan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi semangat dan motivasi kerja.

Tidak hanya terbatas pada gaji pokok, ketidakpuasan juga muncul terhadap sistem kompensasi lembur (*overtime*). Karyawan menilai bahwa pembayaran jam lembur tidak sesuai dengan perhitungan yang semestinya berdasarkan ketentuan yang berlaku. Kondisi ini diperburuk dengan adanya insentif tambahan, seperti kompensasi atas kerja di hari libur nasional, yang dianggap belum sepadan dengan waktu, tenaga, dan komitmen yang telah dicurahkan oleh karyawan selama menjalankan tugasnya. Ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi yang diberikan mencerminkan adanya kelemahan dalam sistem penghargaan terhadap

kontribusi karyawan. Jika hal ini tidak segera ditangani, maka berpotensi menurunkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, evaluasi menyeluruh terhadap sistem kompensasi sangat diperlukan agar perusahaan dapat menciptakan iklim kerja yang lebih adil, seimbang, dan mendorong kinerja optimal dari setiap individu di dalam organisasi.

Pengaruh lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Dalam konteks ini, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. Motivasi (Metikasmike, 2024) merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten. Ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendapatkan kompensasi yang sesuai, maka tingkat motivasi mereka cenderung meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Dapat dikatakan bahwa motivasi memiliki peranan strategis dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung serta menyediakan sistem kompensasi yang memadai, sekaligus mendorong tumbuhnya motivasi kerja secara optimal, akan memperoleh keunggulan dalam membangun sumber daya manusia yang unggul dan produktif.

Selain itu, salah satu kekuatan pendorong suatu perusahaan adalah karyawan yang dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai keahliannya. Departemen *Contact Center* PT. Bali Towerindo Sentra memiliki penilai kerja selama 3 tahun terakhir dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.2

**Penilaian Kinerja karyawan Departemen *Contact Center*
PT. Bali Towerindo Sentra**

Nomor	Indikator Penilaian	Target	Prestasi		
			2022	2023	2024
1	Kuantitas	100%	90%	87%	88%
2	Kualitas	100%	88%	85%	87%
3	Ketetapan Waktu	100%	87%	87%	84%
4	Efektivitas	100%	87%	80%	85%
Rata Rata		100%	88%	85%	86%

Sumber: Dept. *Contact Center* PT. Bali Towerindo Sentra 2025

Dari data di atas, dapat disimpulkan jika Departemen *Contact Center* PT. Bali Towerindo Sentra belum mencapai target yang ditentukan dan masih terdapat hasil belum optimal dari tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. Di mana pada rata rata target yang dicapai pada tahun 2022 sebesar 88%, tahun 2023 sebesar 85% dan tahun 2024 sebesar 86%.

Dari hasil penelitian sebelumnya tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai LLDIKTI Wilayah VII Surabaya, melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi menunjukkan jika lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi serta kinerja pegawai LLDIKTI Wilayah VII Surabaya serta mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, di mana pengaruh total kompensasi terhadap kinerja meningkat melalui motivasi.

Berdasarkan pemaparan latar belakang perihal lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial yang secara langsung maupun dimediasi oleh motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK, DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BALI TOWERINDO SENTRA TBK"**

B. Rumusan Masalah

1. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?
2. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?
3. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap motivasi karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?
4. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?
6. Apakah motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?
7. Apakah motivasi memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk?

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja kerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.
 - b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja kerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.
 - c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap motivasi karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.
 - d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.
 - e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.
 - f. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center*PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.

- g. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah motivasi memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan Departemen *Contact Center* PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.

2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat disimpulkan kegunaan dalam penelitian sebagai berikut :

- a. Bersifat teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi PT. Bali Towerindo Sentra yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan manajemen untuk membantu meningkatkan kinerja melalui lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi dimasa yang akan datang.

- b. Bersifat akademis

Hasil penelitian ini sebagai pertimbangan dan wawasan bagi para karyawan PT. Bali Towerindo Sentra ataupun masyarakat luas dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Khususnya dalam faktor lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi agar dapat menciptakan kinerja karyawan yang optimal. Dan penelitian ini di harapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti yang akan mendatang dalam mengkaji sumber daya manusia, sehingga dapat mengembangkan variabel yang belum di teliti.

- c. Bersifat praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi karyawan PT. Bali Towerindo Sentra untuk meningkatkan kinerja dengan melihat pentingnya faktor lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi.