

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di tengah era disrupsi yang ditandai oleh kemajuan teknologi, fluktuasi ekonomi global, serta meningkatnya kompetisi lintas sektor, peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi semakin strategis dan menentukan (Dewi & Setiawan, 2024). Dalam konteks industri jasa, khususnya jasa konsultansi, SDM merupakan aset utama yang berperan langsung dalam membentuk kualitas layanan dan kepuasan klien. Kinerja pekerja menjadi cerminan dari efektivitas internal organisasi, dan sekaligus menjadi faktor krusial dalam mempertahankan reputasi profesional perusahaan di tengah ketatnya persaingan pasar (Rahman et al., 2024).

Suatu organisasi tidak akan mampu berkembang apabila gagal membangun lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal Cahya Ningsih et al., 2024). Sebagaimana diungkapkan oleh Bassi et al. (2022); Refaies et al. (2025), keberhasilan organisasi dalam menciptakan kinerja unggul sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sistem internal yang mencakup motivasi dan kompensasi pekerja. Ketika dua aspek ini dikelola secara tidak proporsional, maka akan timbul dampak sistemik berupa penurunan produktivitas, loyalitas, dan efektivitas kerja. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Bonnario & Naibaho (2025); Putri et al. (2025) bahwa strategi penguatan motivasi dan kompensasi yang adil merupakan faktor pengungkit utama bagi organisasi dalam membangun keunggulan kinerja yang berkelanjutan.

CV. Airlangga Utama Konsultan merupakan perusahaan jasa konsultansi multidisipliner yang bergerak di bidang arsitektur, konstruksi, properti, serta layanan legalitas bangunan. Saat ini, perusahaan menghadapi tantangan internal dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif di tengah tuntutan kerja berbasis proyek dan kolaborasi lintas divisi. Perusahaan ini melayani berbagai jenis klien, mulai dari individu, pelaku usaha, hingga institusi pemerintah yang memerlukan layanan perencanaan dan pengawasan proyek. Oleh karena itu, peran masing-masing divisi menjadi sangat penting dalam menjamin kelancaran operasional dan kualitas *output* yang dihasilkan.

Berdasarkan struktur organisasinya, perusahaan ini membagi pekerja dalam beberapa divisi fungsional, yaitu: Top Management, Divisi Utama (yang mencakup Arsitektur & Desain, Konstruksi & Teknik, serta Property & Konsultan), Divisi Pendukung (Administrasi, Keuangan, IT & Media Sosial), dan Tim Magang. Masing-masing divisi memiliki tanggung jawab yang saling terhubung dan harus bekerja dalam keselarasan agar proyek dapat berjalan sesuai target. Struktur ini menunjukkan betapa pentingnya manajemen lintas fungsi dalam perusahaan jasa seperti CV. Airlangga Utama Konsultan, terutama karena sifat kerja berbasis proyek sangat menuntut pertukaran keahlian dan pengalaman antarpekerja (*knowledge sharing*) yang intensif, penerapan standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang ketat, serta sistem Upah yang proporsional untuk mengikat komitmen pekerja dengan status yang beragam.

Dalam konteks tantangan pengelolaan sumber daya manusia pada industri jasa konsultansi yang menuntut kerja berbasis proyek dan kolaborasi lintas disiplin, diperlukan struktur organisasi yang tidak hanya bersifat hirarkis, tetapi juga adaptif

terhadap kompleksitas fungsi kerja. CV. Airlangga Utama Konsultan, sebagai perusahaan konsultansi multidisipliner, membangun struktur organisasi yang dirancang untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas di setiap lini operasional. Penyusunan struktur ini merefleksikan pembagian fungsi kerja yang terintegrasi antara unit strategis, teknis, administratif, dan pengembangan SDM. Namun, struktur yang ada harus mampu memfasilitasi kebutuhan kritis organisasi berbasis proyek, yaitu: (1) Berbagi Pengetahuan yang optimal antar divisi teknis; (2) Upah yang dapat dikelola secara adil di tengah keragaman fungsi dan status pekerja; dan (3) penjaminan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), terutama pada Divisi Konstruksi & Teknik. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja kolektif pekerja mengalami depresiasi dari 85 (Januari 2025) menjadi 68 (Juni 2025) (Tabel 1.1), sebuah penurunan sebesar 17 poin dalam periode enam bulan.

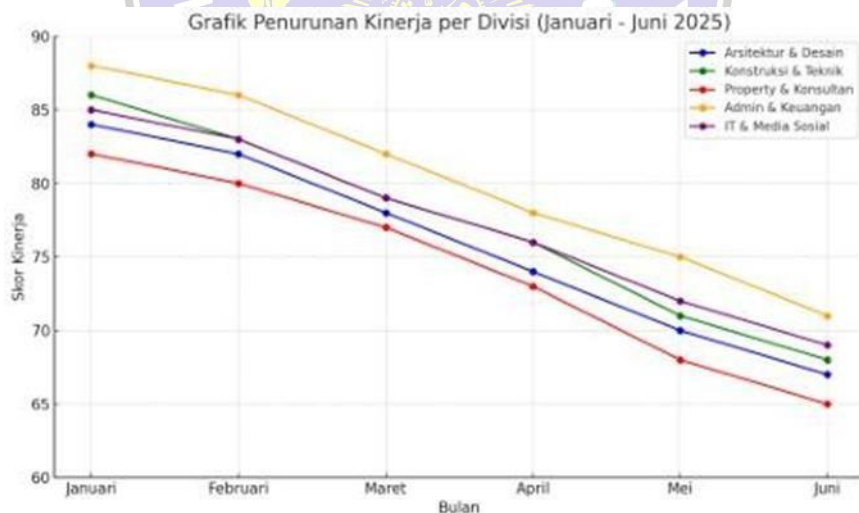
Tabel 1 Penilaian Kinerja Per Divisi CV. Airlangga Utama Konsultan (Jan-Jun 2025)

Bulan	Arsitektur & Desain	Konstruksi & Teknik	Property & Konsultan	Admin & Keuangan	IT & Media Sosial	Rata-rata Total
Januari	84	86	82	88	85	85
Februari	82	83	80	86	83	82.8
Maret	78	79	77	82	79	79
April	74	76	73	78	76	75.4
Mei	70	71	68	75	72	71.2
Juni	67	68	65	71	69	68

Sumber: Data Perusahaan Hasil Observasi (2025)

Penurunan ini tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga tercermin pada indikator kualitatif. Berdasarkan Penilaian Kinerja Jabatan Kunci (Tabel 1.2), ditemukan bahwa capaian produktivitas hanya berada pada kisaran 75-80% dari target ideal, diiringi oleh peningkatan frekuensi kesalahan/revisi pekerjaan (3-5

kali per bulan) dan menurunnya kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang hanya mencapai 80-85%. Kondisi ini secara fundamental mengindikasikan adanya disfungsi pada sistem internal perusahaan. Setelah menelaah kecenderungan penurunan kinerja secara umum pada masing-masing individu dan divisi, perlu dilakukan visualisasi data secara kronologis untuk menggambarkan pola penurunan tersebut secara lebih sistematis. Representasi grafis sangat penting dalam memberikan pemahaman mengenai dinamika kinerja yang terjadi dari waktu ke waktu, serta membantu mengidentifikasi divisi-divisi yang mengalami penurunan paling signifikan. Untuk itu, grafik 1.1. berikut disajikan guna memperlihatkan tren penurunan skor kinerja pada masing-masing divisi fungsional di CV. Airlangga Utama Konsultan selama periode Januari hingga Juni 2025.



Sumber: Data Perusahaan Hasil Observasi (2025)

Gambar 1 Penilaian Kinerja Per Divisi Periode Januari - Juni 2025

Grafik tersebut menggambarkan tren penurunan kinerja pada lima divisi utama selama periode Januari hingga Juni 2025. Secara keseluruhan, semua divisi

menunjukkan pola yang sama, yaitu mengalami penurunan skor kinerja setiap bulannya. Meskipun tren penurunannya serupa, tingkat penurunan dan posisi performa akhir masing-masing divisi berbeda-beda

Pada Januari, seluruh divisi masih menunjukkan skor kinerja yang relatif tinggi. Divisi IT & Media Sosial mencatat skor tertinggi sebesar 88, disusul Property & Konsultan (86), Arsitektur & Desain (85), serta Konstruksi & Teknik (84). Sementara Admin & Keuangan berada pada posisi paling rendah dengan skor 82. Namun seiring berjalannya waktu, terlihat jelas bahwa masing-masing divisi tidak mampu mempertahankan performa awalnya. Memasuki Februari hingga Maret, seluruh divisi mulai menunjukkan penurunan yang konsisten. IT & Media Sosial yang semula memiliki performa terbaik, mengalami penurunan bertahap meskipun tetap menjadi divisi dengan nilai tertinggi pada setiap bulan. Divisi Arsitektur & Desain, Konstruksi & Teknik, serta Property & Konsultan juga menunjukkan penurunan yang serupa, meski dengan intensitas yang berbeda. Di sisi lain, Admin & Keuangan menunjukkan pola penurunan yang lebih drastis dibanding divisi lain, terutama ketika memasuki kuartal kedua.

Pada bulan April hingga Juni, penurunan kinerja semakin terasa. Admin & Keuangan mengalami titik terendahnya pada Juni dengan skor 65, menjadikannya divisi dengan performa paling lemah. Meski divisi IT & Media Sosial tetap berada di posisi teratas dengan skor 71 pada Juni, penurunan enam bulan terakhirnya juga cukup tajam. Divisi lainnya seperti Arsitektur & Desain serta Property & Konsultan bergerak dengan pola yang hampir sama, dan akhirnya bertemu pada skor 68 pada bulan Juni.

Secara keseluruhan, grafik ini menunjukkan bahwa seluruh divisi

mengalami tantangan kinerja yang bersifat menyeluruh dan bukan hanya masalah pada satu unit saja. Penurunan berkelanjutan dari Januari hingga Juni mengindikasikan adanya faktor-faktor yang memengaruhi performa organisasi secara luas. Hal ini dapat disebabkan oleh meningkatnya beban kerja, hambatan operasional, revisi target yang lebih menantang, atau perubahan internal yang memerlukan penyesuaian. Kondisi ini menjadi sinyal bagi manajemen untuk melakukan evaluasi menyeluruh dan menentukan langkah strategis dalam meningkatkan kembali performa seluruh divisi pada periode berikutnya.

**Tabel 2 Penilaian dan Capaian Kinerja jabatan Kunci CV. Airlangga
Hutama Konsultan (Jan-Jun 2025)**

Aspek Penilaian	Indikator Kinerja (KPI)	Capaian Ideal	Capaian Jan-Jun 2025	Keterangan
Produktivitas	<i>Output</i> per bulan/proyek	$\geq$ target	75-80% dari target	Banyak proyek tertunda
Disiplin & Kehadiran	Keterlambatan/absensi	$<2x$ /bulan	3-5x/bulan	Peningkatan absen sakit
Inovasi & Inisiatif	Ide baru per kuartal	1 ide/kuartal	0-1 ide (2divisi)	Minim partisipasi
Kerjasama Tim	Evaluasi rekan kerja	$\geq 85\%$	80%	Muncul konflik
Kualitas Kerja	Kesalahan/revisi	0-2/bulan	3-5/bulan	Peningkatan keluhan klien
Kepatuhan SOP	Kepatuhan standar kerja	$\geq 95\%$	80-85%	Pelanggaran prosedur proyek

Sumber: Data Perusahaan Hasil Observasi (2025)

Berdasarkan data diatas menunjukkan adanya permasalahan spesifik pada beberapa faktor yang diduga kuat menjadi akar dari penurunan kinerja. Struktur

kompensasi perusahaan menunjukkan ketimpangan signifikan berdasarkan status kerja, di mana pekerja Kontrak, *Freelance*, dan Magang memiliki Upah pokok yang jauh lebih rendah dan tidak disertai tunjangan, meskipun tuntutan proyek dan beban kerjanya serupa dengan pekerja tetap. Ketidakseimbangan ini berpotensi memicu persepsi ketidakadilan, yang secara teoritis dapat melemahkan komitmen afektif dan mengurangi *effort* pekerja. Keragaman status pekerja (tetap, proyek, magang) yang bersifat temporal menghadirkan hambatan pada transfer keahlian. Indikator kinerja seperti Kerjasama Tim yang hanya mencapai 80% dan minimnya ide inovatif menunjukkan adanya sekat dan stagnasi dalam pertukaran pengetahuan yang vital untuk penyelesaian proyek multidisipliner. Dalam konteks kerja lapangan konstruksi dan teknik, aspek K3 menjadi krusial. Namun, tingkat kedisiplinan yang memburuk, termasuk peningkatan absensi sakit, serta rendahnya kepatuhan SOP yang berpotensi berhubungan dengan lemahnya perhatian atau implementasi K3, secara langsung memengaruhi kontinuitas dan kualitas kerja.

Meskipun banyak studi terdahulu telah mengonfirmasi hubungan antara Upah dan Kinerja sebagaimana pada penelitian Efendi et al. (2020); Fahrezi & BO (2023); Rahmi & Riyanto (2022) serta pentingnya K3 sebagaimana penelitian Irwansyah et al., (2023); Ningsih et al., (2024); Putri et al., (2025) dan Berbagi Pengetahuan sebagaimana penelitian yang dilakukan Yusuf et al. (2025) terdapat *gap* kontekstual yang perlu diisi. Sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada sektor industri manufaktur atau institusi pemerintahan yang memiliki struktur kepekerjaan yang homogen dan permanen. Penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik menyoroti dinamika kompleks pada organisasi berbasis proyek yang memiliki komposisi SDM sangat heterogeny mencakup status Tetap,

Kontrak, Proyek, *Freelance*, hingga Magang seperti di CV. Airlangga Utama Konsultan. Pengaruh Berbagi Pengetahuan dan K3 sering kali diabaikan ketika Upah menjadi fokus utama, padahal dalam industri jasa konstruksi, integrasi ketiga variabel ini sangat menentukan keberlanjutan kinerja. Penelitian oleh Budi & Yoyo (2025) bahkan mencatat adanya anomali di mana kompensasi tinggi tidak selalu menjamin kinerja optimal jika faktor internal dan lingkungan kerja diabaikan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian oleh Marsinah dan Hatidah (2022) serta Moh. Maruf et al. (2023) menemukan bahwa upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Cahya Ningsih et al. (2024) menyatakan bahwa K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, bahkan menjadi variabel dominan. Sementara itu, penelitian Ekonomi et al. (2025) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja kreatif pekerja konstruksi. Namun terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, seperti Sanjaya dan Tania (2023) yang menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, instansi pemerintahan, atau perusahaan dengan struktur kepegawaian yang homogen dan permanen. Penelitian-penelitian tersebut belum secara komprehensif menguji pengaruh berbagi pengetahuan, upah, dan K3 secara simultan dalam konteks perusahaan jasa konsultansi berbasis proyek dengan karakteristik multi-status employment (tetap, kontrak, *freelance*, dan magang).

Kondisi ini menimbulkan kesenjangan penelitian (*research gap*), khususnya dalam memahami bagaimana ketiga variabel tersebut berinteraksi dalam organisasi berbasis proyek yang memiliki dinamika kerja berbeda dengan organisasi konvensional. Pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun, fenomena penurunan kinerja selama periode Januari–Juni 2025 menunjukkan adanya permasalahan internal yang memerlukan kajian ilmiah yang komprehensif. Kesenjangan penelitian ini terletak pada fokus analisis yang komprehensif dan kontekstual dengan menyandingkan Upah, Berbagi Pengetahuan, dan K3 secara simultan pada satu objek penelitian yaitu perusahaan konsultansi teknik dengan karakteristik *multi-status employment*. Dengan memanfaatkan data empiris aktual berupa tren kinerja yang menurun dan data faktual mengenai ketimpangan Upah dan indikasi kelemahan Berbagi Pengetahuan dan K3 di lingkungan CV. Airlangga Utama Konsultan, penelitian ini diharapkan mampu menyajikan bukti kontekstual yang lebih kaya mengenai interaksi antarvariabel. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi tinggi sebagai dasar ilmiah bagi manajemen dalam merumuskan strategi intervensi yang terintegrasi, adil, dan adaptif terhadap keragaman status pekerja.

Sehingga, dapat diketahui bahwa kinerja pekerja proyek merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, sesuai standar kualitas, serta efisien dalam penggunaan sumber daya. Permasalahan yang terjadi menunjukkan bahwa masih terdapat kendala dalam proses berbagi pengetahuan antarpekerja, ketidaksesuaian persepsi terhadap sistem upah, serta penerapan keselamatan dan kesehatan kerja yang belum optimal. Kondisi ini apabila tidak segera ditangani dapat berdampak pada

menurunnya produktivitas dan kualitas hasil proyek. Oleh karena itu, diperlukan kajian ilmiah yang mendalam untuk mengetahui sejauh mana pengaruh berbagi pengetahuan, upah, dan keselamatan serta kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja pekerja proyek.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pekerja proyek pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia berbasis proyek. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa dalam konteks organisasi dan karakteristik tenaga kerja yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang kuat ini, maka penelitian ini ditetapkan dengan judul: **"Pengaruh Berbagi Pengetahuan, Upah, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Pekerja Proyek Cv. Airlangga Utama Konsultan Madiun."**

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah Berbagi Pengetahuan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerja (Y) pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun ?
2. Apakah Upah (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerja (Y) pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun ?
3. Apakah Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerja (Y) pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun ?

4. Apakah Berbagai Pengetahuan (X_1), Upah (X_2), Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerja (Y) Pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.
5. Variabel manakah diantara Berbagai Pengetahuan (X_1), Upah (X_2), Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (X_3) yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pekerja Proyek (Y) Pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun ?

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, beberapa permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut;

a. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Berbagai Pengetahuan (X_1) terhadap Kinerja Pekerja Proyek (Y) pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Upah (X_2) terhadap Kinerja Pekerja Proyek (Y) pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pekerja Proyek (Y) Pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Berbagai Pengetahuan (X_1), Upah (X_2), antara Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pekerja Proyek (Y) pada CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.

5. Untuk mengetahui variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pekerja Proyek CV. Airlangga Utama Konsultan Madiun.

b. Manfaat Teoritis (Akademis)

1. Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia : Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam model faktor penentu kinerja.
2. Penguatan Konteks Empiris: Memberikan bukti empiris mengenai interaksi dan pengaruh tiga variabel krusial (Berbagi Pengetahuan, Upah, dan K3) secara simultan terhadap Kinerja Pekerja dalam konteks organisasi yang unik, yaitu perusahaan jasa konsultansi teknik yang memiliki keragaman status kepekerjaan (tetap, kontrak, proyek, *freelance*, magang).
3. Referensi Penelitian Lanjutan: Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau landasan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan atau mereplikasi studi serupa, terutama dalam sektor industri konstruksi dan jasa teknik.

c. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan (CV. Airlangga Utama Konsultan):
 - a. Menyediakan data dan analisis yang konkret mengenai akar penyebab penurunan kinerja pekerja, sehingga dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial yang lebih akurat.
 - b. Memberikan rekomendasi strategis dalam merancang kebijakan Upah yang lebih adil dan transparan, membangun sistem Berbagi

Pengetahuan yang efektif antar divisi, dan meningkatkan implementasi K3 untuk menekan risiko kerja serta absensi.

2. Bagi Pekerja:

- a. Menjadi medium untuk menyuarakan aspirasi dan persepsi pekerja terkait sistem Upah, fasilitas K3, dan kebutuhan untuk berbagi pengetahuan.
- b. Diharapkan hasil penelitian dapat mendorong perbaikan lingkungan kerja, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja individu.

3. Bagi Lingkungan Akademisi:

- a. Menjadi sumber studi kasus yang relevan dan mutakhir bagi mahasiswa dan dosen, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

