

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan berkembangnya dunia bisnis, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya yang unggul dan kompeten. Sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam operasional perusahaan karena perannya yang aktif dan dominan dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi (Martínez *et al.*, 2020). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan jumlah tenaga kerja dengan kapasitas dan strategi perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan pada dasarnya menginginkan pertumbuhan yang pesat, baik dalam skala bisnis maupun cakupan operasional. Peningkatan produktivitas diharapkan mampu mendorong pertumbuhan laba perusahaan. Untuk itu, kontribusi setiap individu dalam organisasi harus mampu memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Sutrisno *et al.*, 2024). Kinerja karyawan menjadi indikator penting yang digunakan sebagai dasar evaluasi, serta sebagai acuan dalam proses perencanaan dan pengembangan target kinerja di masa mendatang.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu (Nurina & Sugeng, 2024). Kinerja mencerminkan tingkat produktivitas, kualitas, dan efektivitas kerja seorang karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan individu,

motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta sistem kompensasi yang diterapkan. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan profesionalisme individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap daya saing dan keberlangsungan perusahaan (Venkatesan & Vishwanathan, 2024).

Urgensi dari peningkatan kinerja karyawan sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi, terutama di sektor pelayanan publik seperti PDAM. Kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya berkontribusi pada reputasi dan keberlanjutan perusahaan (Hirdanti & Dharma, 2024). Tanpa perhatian yang serius terhadap kinerja karyawan, organisasi berisiko menghadapi masalah produktivitas, motivasi rendah, dan penurunan kualitas layanan yang dapat merugikan perusahaan dan masyarakat yang dilayani.

Untuk menganalisis kinerja karyawan dapat menggunakan Teori Goal-Setting dan Teori Motivasi-Hygiene. Teori Goal-Setting, yang dikembangkan oleh Edwin Locke, menekankan pentingnya tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dalam meningkatkan kinerja (Paembang *et al.*, 2025). Karyawan yang diberikan sasaran yang terukur dan terarah cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapainya. Sementara itu, Teori Motivasi-Hygiene yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi (seperti pencapaian dan pengakuan) dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja, sedangkan faktor higiene (seperti kondisi kerja dan gaji) berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan (Hirdanti & Dharma, 2024).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Mariyanti *et al.*, 2020). Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi atau jabatan, tetapi juga mencakup gaya dan pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta meningkatkan semangat dan komitmen karyawan terhadap tugasnya (Husen *et al.*, 2024).

Fenomena permasalahan yang sering muncul dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan terlihat dari masih banyaknya gaya kepemimpinan yang kurang efektif diterapkan dalam organisasi, khususnya di sektor pelayanan publik. Penelitian yang dilakukan Fitri *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa karyawan cenderung mengalami penurunan semangat kerja, kurangnya inisiatif, serta lemahnya tanggung jawab terhadap tugas, ketika pemimpin tidak mampu memberikan arahan yang jelas, tidak responsif terhadap kebutuhan bawahan, dan kurang memberikan apresiasi. Permasalahan ini berdampak pada rendahnya produktivitas dan menurunnya kualitas layanan yang diberikan organisasi kepada masyarakat.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Paembang *et al.*, (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nursalim *et al.*, (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri *et al.*, (2023) yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi, baik berupa kompensasi finansial (seperti gaji, bonus, insentif) maupun non-finansial (seperti penghargaan, fasilitas, atau pengakuan). Menurut Pradana *et al.*, (2021) kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai hasil dari kontribusi mereka terhadap organisasi, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja kerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif diyakini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena menciptakan rasa dihargai dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan kebijakan kompensasi dengan kondisi dan kebutuhan karyawan agar hasil kinerja yang diharapkan dapat tercapai secara optimal.

Nursalim *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak sesuai dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif pada kinerja karyawan. Kompensasi yang tidak adil atau tidak sebanding dengan beban kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan mengurangi produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan sistem kompensasi yang adil dan sesuai guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Huzairah (2025) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian Prabandari *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari & Hasanuddin (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang, mencakup sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi terpenuhi melalui pekerjaannya (Wehantouw *et al.*, 2022). Dalam konteks hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap hasil kerja karyawan. Kepemimpinan yang suportif dan partisipatif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kenyamanan serta kepuasan karyawan dalam bekerja. Begitu pula dengan kompensasi yang adil dan layak, baik secara finansial maupun non-finansial, akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, karyawan akan menunjukkan komitmen, motivasi, dan produktivitas yang lebih tinggi (Garaika, 2020).

Meskipun kepemimpinan dan kompensasi telah diupayakan secara optimal oleh berbagai organisasi, tidak jarang kinerja karyawan tetap belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek psikologis dan persepsi individu terhadap lingkungannya, salah satunya adalah tingkat kepuasan

kerja yang belum maksimal. Ketika karyawan merasa tidak puas, baik karena gaya kepemimpinan yang kurang partisipatif, komunikasi yang tidak efektif, maupun sistem kompensasi yang dianggap tidak adil, maka motivasi dan semangat kerja dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja.

PDAM Tirta Anugrah Penukal Abab Lematang Ilir (PALI) merupakan perusahaan daerah yang memiliki peran sebagai unit pelayanan publik dalam menyediakan layanan air bersih bagi masyarakat. Dalam menjalankan fungsinya, PDAM dituntut untuk menjaga kualitas layanan melalui kinerja karyawan yang optimal. Berikut ini adalah data target pertahun pada pelanggan pada PDAM Tirta Anugrah Penukal Abab Lematang Ilir (PALI):

**Tabel 1.1. Hasil Pelaksanaan Kerja Karyawan PDAM Tirta Anugrah PALI**

| No     | Uraian                                | Jumlah Penduduk (jiwa) | Jumlah Pelanggan (sambungan) | Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan (jiwa) | Jumlah Penduduk Terlayani (jiwa) | Jumlah Penduduk Belum Terlayani (jiwa) | Jumlah Penduduk Terlayani (%) |
|--------|---------------------------------------|------------------------|------------------------------|--|----------------------------------|--|-------------------------------|
| 1      | Kota Pendopo Kecamatan Talang Ubi     | 75.463                 | 3.948                        | 42.962                                   | 22.688                           | 51.775                                 | 31.39                         |
| 2      | Desa Tempirai Kecamatan Penukal Utara | 19.156                 | 1.428                        | 11.156                                   | 8.568                            | 10.588                                 | 44.73                         |
| 3      | Air Itam dan Babat Kecamatan Penukal  | 26.296                 | 706                          | 11.896                                   | 4.206                            | 22.090                                 | 15.99                         |
| 4      | Tanah Abang Kecamatan Tanah Abang     | 28.016                 | 1.513                        | 15.177                                   | 9.078                            | 18.938                                 | 32.40                         |
| 5      | Desa Karang Agung Kecamatan Abab      | 23.368                 | 300                          | -  | 1.800                            | 21.568                                 | 7.70                          |
| Jumlah |                                       | 172.693                | 7.895                        | 81.191                                   | 47.340                           | 124.959                                | 27.41                         |

*Sumber: PDAM Tirta Anugrah PALI, 2025*

Berdasarkan tabel I.1 pelanggan diatas, jumlah penduduk yang terlayani air bersih hanya sebesar 27,41% dari total jumlah penduduk wilayah pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara potensi pelanggan dan realisasi layanan. Selain itu, keterbatasan sistem kompensasi yang hanya mencakup gaji pokok dan tunjangan, tanpa adanya skema insentif atau bonus, disinyalir menjadi salah satu faktor penghambat peningkatan motivasi kerja. Kepemimpinan yang belum sepenuhnya partisipatif dan kurang optimalnya komunikasi internal juga turut menjadi tantangan dalam mendorong kinerja yang maksimal.

Melihat kondisi ini, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya dengan meneliti kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Anugrah Penukal Abab Lematang Ilir (PALI). Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya mengkaji kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mengeksplorasi sejauh mana kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, peneliti menetapkan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian dirumuskan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?
5. Apakah kompensasi terhadap berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian diuraikan sesuai rumusan masalah diatas adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.

2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.
6. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.
7. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan menurut manfaat akademik atau ilmu dan menurut aspek praktis atau operasional adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan melengkapi khasanah teori yang telah ada dalam rangka meningkatkan implementasi manajemen sumber daya manusia khususnya tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi

terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah.

- b. Memberikan pemikiran bagi pembaca dalam pengembangan ilmu serta wawasan kedepannya.
- c. Memberikan pemikiran untuk pendidikan tinggi dalam menyusun kurikulum ilmu ekonomi dan manajemen.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta PALI Anugerah Provinsi Sumatera Selatan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel Kepemimpinan, Kompetensi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.
- b. Bagi Penulis maupun bagi Civitas dan pihak yang terkait dengan penelitian, penelitian ini diharapkan memberikan pembelajaran mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan keahlian kerja karyawan, khususnya pada faktor Kepemimpinan, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan mengenai Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup atau batasan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada PDAM Tirta PALI Anugrah di Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI).

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penafsiran dan menggapai tujuan yang dihendak, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi atau hal-hal yang dibahas didalam tiap-tiap bab. Penelitian ini terbagi menjadi lima bagian, dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini peneliti membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini peneliti menguraikan teori dan ide-ide dasar yang akan digunakan untuk mendukung penelitian ini, serta penelitian terdahulu, kerangka teoritis dan hipotesis penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini penulis membahas pendekatan yang dipilih untuk mendapatkan jawaban atas rumusan masalah yang diajukan, jenis

penelitian, operasional variabel penelitian, populasi, sampel, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data untuk menguji hipotesis.

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini penulis memaparkan variabel-variabel yang memengaruhi Kinerja Karyawan berdasarkan uji hipotesis dan hasil dari sampel yang diteliti.

#### **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini penulis memaparkan kesimpulan terkait penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran terkait penelitian.