

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia usaha dalam hal ini perusahaan BUMD sangat membutuhkan personel tingkat tinggi untuk lebih mengembangkan perusahaan. Organisasi juga harus mampu meningkatkan dengan memperluas kinerja di lingkungan ini. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pola perilaku dari seluruh tingkat perencanaan sampai evaluasi, yang mengetahui bagaimana menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain dari perusahaan tersebut (Fazrin *et al.*, 2022).

Perusahaan daerah terkhususnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi Sumber mata air yang ada di daerah tersebut dalam hal ini yaitu pada daerah Bolaang Mongondow. PDAM telah berkomitmen untuk memproduksi dan mendistribusikan sumber mata air yang berkualitas tinggi kepada masyarakat di seluruh Indonesia terkhusus pada daerah Bolaang Mongondow, sehingga sumber daya manusia merupakan salah satu yang mendukung kelancaran kegiatan operasional Perusahaan. Dalam hal ini banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang produksi dan distribusi menunjukkan kondisi persaingan yang semakin ketat karena banyaknya pemain bisnis baru yang muncul dalam pasar yang mencari alternative berupa membuat sumur kecil untuk dikonsumsi pribadi sehingga kurangnya minat untuk pendistribusian sumber mata air dari PDAM

karena permasalahan seperti infrastruktur dan teknologi yang dinilai sedikit lambat dalam hal penanganan. Hal ini tentu saja berimbas pada adanya tuntutan terhadap sumber daya manusia (karyawan) yang memiliki kompetensi, profesionalisme yang tinggi dan yang terpenting adalah kinerja dari karyawan itu sendiri yang pada akhirnya menjadi kunci bagi perkembangan suatu perusahaan. Karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut belum tentu bisa berhasil dalam menjalankan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan setuju dengan apa yang diharapkan dan banyak kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan suatu tujuan, ada faktor-faktor lain yang menghambat tujuan dari perusahaan. Seperti masalah karyawan merupakan sorotan utama bagi perusahaan dalam menentukan tujuan untuk mencapai efisien dan efektif, karena karyawan mempunyai peranan penting dalam perusahaan. Tekanan yang sering muncul dan dihadapi baik karyawan dan perusahaan yaitu dapat berasal dari internal dan eksternal dalam lingkungan kerja pada suatu perusahaan dimana terdapat ketidaksetujuan antara tujuan-tujuan dari perusahaan dari cara kerja, prestasi yang didapat dan imbalan yang diberikan pada karyawan.

Dalam konteks bisnis produksi dan distribusi, PDAM sendiri mempekerjakan karyawan dengan berbagai peran, termasuk tenaga Teknis mencakup infrastruktur dan penanganan yang bertanggung jawab untuk menangani permasalahan distribusi air ke konsumen. Dalam hal ini, mereka bekerja sebagai eksekutor dalam melakukan dan memastikan bahwa penanganan berjalan dengan baik disana. Perusahaan seperti PDAM biasanya memberikan kompensasi berupa gaji dan insentif bagi karyawan mereka berdasarkan kinerja

yang dicapai. Insentif tersebut dapat berupa bonus, penghargaan, atau bahkan memberikan barang yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun, sebelum mendapatkan insentif, karyawan harus mencapai target pendistribusian dan penagihan tunggakan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kondisi inilah yang membuat semakin ketat menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan dalam memasang instalasi dan infrastruktur dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan diluar cabang. Mereka juga harus memiliki pengetahuan yang memadai mengenai pendistribusian air dan teknologi produksi dengan baik kepada konsumen. Meskipun demikian, terkadang karyawan yang bekerja dalam bidang penagihan dan pemasangan infrastruktur mengalami tekanan dan tantangan dalam mencapai target yang telah ditentukan, seperti masalah kurangnya permintaan pasar dan harga pendistribusian air yang semakin mahal.

Permasalahan yang terjadi dibidang, distribusi, dan produksi inilah yang membuat tingginya turnover khususnya di level sales, dan pekerja infrastruktur. Dari hasil wawancara dengan salah seorang kepala bagian dalam bidang Human Resource di kantor cabang perusahaan tersebut menyatakan bahwa turnover yang terjadi di perusahaan mencapai 50% dari setiap hasil perekrutan dibidang Penagihan (*Sales*) dan pekerja pada bagian infrastruktur dan instalasi di setiap periodenya dan masa kerjanya rata-rata tidak lebih dari 4 bulan lamanya, yang parahnya mereka hanya akan bertahan selama beberapa bulan saja, lebih tepatnya kurang lebih dari 3 bulan saja. Hal itu dikarenakan mereka susah untuk berkomitmen kepada perusahaan terutama kepada setiap divisi yang mereka masuki, berkomitmen pada organisasi yang membuat mereka menyerah dan

memilih mundur terlebih dahulu, kurangnya motivasi, dan Kinerja Karyawan yang membuat adanya kesenjangan antar karyawan yang membuat mereka cenderung untuk memilih mundur dari perusahaan. Mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting, pemeliharaan hubungan yang continue dan serasi dengan para karyawan di perusahaan menjadi sangatlah penting. Teori manajemen sumber daya manusia memberikan petunjuk bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut antara lain menyangkut pengaruh motivasi kerja, komitmen Afektif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan (Fadilah & Samsudin, 2023).

Untuk mencapai efisiensi karyawan sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, diperlukan motivasi kerja pada setiap karyawan. Motivasi merupakan kekuatan yang dapat memotivasi orang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Peran perusahaan dalam memotivasi karyawan ialah agar produktivitas kinerja setiap karyawan mencapai kepuasan kerja. Memotivasi karyawan memang tidak mudah karena perusahaan perlu memahami keinginan dan kebutuhan setiap karyawannya. Menurut Indrawati (2018) kebutuhan akan prestasi, kekuasaan dan keterkaitan atau rasa memiliki adalah bentuk tiga kebutuhan motivasional yang penting bagi karyawan. Kebutuhan karyawan untuk dipelihara, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku seperti ini, dan kebutuhan untuk hubungan yang lebih dekat dengan rekan kerja seperti yang dijelaskan dalam teori McClelland (1961) yang mengatakan bahwa Jika motivasi berhasil, perusahaan mendapatkan kinerja Karyawan yang lebih optimal.

Komitmen Afektif ialah dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal tanpa dibebani suatu hal dalam perusahaan dan karena keterikatan emosional kepada perusahaan Menurut Tobing (2009) yang dikutip dari (Siti Anisatun, 2014). Hal ini juga dilandasi oleh loyalitas dan kebanggaan terhadap perusahaan sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Yasa (2018) mengatakan bahwa komitmen Afektif terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi demi sebuah pencapaian, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi nilai dan tujuan organisasi, Maka dari itu Komitmen afektif juga mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung lebih berdedikasi dan berkontribusi secara positif pada organisasi (Yasa, 2018).

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting untuk menarik perhatian perusahaan, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, Menurut Robbins & Judge (2008) prestasi kepuasan kerja yang dibuat dengan baik dan diselesaikan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan serta loyalitas organisasi. Tentu saja, organisasi yang bersangkutan mendapatkan manfaat. Setidaknya karyawan mengetahui sejauh mana dan bagaimana manajer atau tim evaluasi mengevaluasi kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan semakin diperkuat dengan adanya perbedaan hasil riset pada penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Pada hasil penelitian Radhiana *et al.*, (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak baik jika di dukung dengan adanya komitmen

yang kuat dari dalam diri 3 karyawan. Menurut Yasa (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan perusahaan, yang ditandai dengan adanya loyalitas dan keterlibatan. Adanya suatu komitmen organisasi dapat menjadi dorongan bagi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik atau bisa juga menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya karena ada tuntutan komitmen lainnya. dengan hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Demikian juga penelitian yang sudah dilakukan oleh Khairunnisa (2022) memberikan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh yang *negative* terhadap kinerja karyawan, hasil ini merupakan kebalikan dari penelitian yang dilakukan oleh Maulida (2018) yang memberikan hasil penelitian berupa adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Rantesalu *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, dan Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Akibat dari adanya *research gap* ini, maka penelitian ini penting untuk diteliti karena permasalahan semakin kuat dengan hasil penelitian yang berbeda. Maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tersebut.

Menurut Martoyo (2015) kepuasan kerja sangat penting karena merupakan salah satu factor untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dan bisa mencapai titik maksimal, dan pada Handoko (2016) menjelaskan bahwa ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal

mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kinerja karyawan akan meningkat secara optimal dan mereka akan mendapatkan penghargaan terhadap kinerja mereka.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen Afektif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja ?
5. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menguji apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menganalisis dan menguji apakah Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Untuk menganalisis dan menguji apakah Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis dan menguji apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
5. Untuk menganalisis dan menguji apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menganalisis dan menguji apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja karyawan
7. Untuk menganalisis dan menguji apakah kepuasan kerja memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Manfaat teoritis Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pengembangan teori dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta sebagai tambahan referensi untuk peneliti selanjutnya.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Cabang Bolaang Mongondow untuk menjadikan perusahaan pialang yang lebih baik di masa yang akan datang.