

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen organisasi yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Peran manusia dalam organisasi sebagai karyawan memegang peranan penting karena hidup matinya suatu organisasi semata-mata tergantung pada manusia. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, terutama bila mengingat bahwa organisasi yang berhubungan dengan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini memaksa setiap organisasi harus dapat bekerja dengan lebih efektif, efisien dan produktif.

Dalam memberikan pelayanan tentunya ini akan memacu organisasi atau perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Oleh sebab itu, sangatlah penting bagi pimpinan suatu organisasi atau perusahaan untuk memperhatikan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Kinerja karyawan dijelaskan Otoo (2024) sebagai tingkat kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengetahuan, keterampilan, dan persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan pencapaian yang diraih oleh seorang karyawan yang didasarkan pada tugas yang dipercayakan kepadanya. Dalam usaha menggapai tujuan perusahaan diperlukannya kinerja sebaik-baiknya, sehingga perlu adanya peningkatan kinerja.

Kinerja merupakan aspek yang perlu diketahui yang kemudian diberitahukan baik kepada karyawan maupun perusahaan itu sendiri, sehingga bisa diperoleh informasi mengenai tingkatan pencapaian dari visi dan misi perusahaan, maupun dampak dan manfaat dari suatu kebijakan yang diambil perusahaan. Kinerja ialah output dari pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam melakukan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan padanya, berdasarkan pada kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Sedangkan Harahap *et al.*, (2020) berpendapat kinerja mengacu pada pencapaian hasil kerja yang optimal oleh individu atau tim dalam suatu organisasi, selaras dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan, serta sejalan dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, tanpa melanggar hukum dan norma yang berlaku. Berdasarkan pendapat Harahap *et al.*, (2020) kinerja dipengaruhi tiga faktor yaitu faktor individu, faktor dukungan organisasional, dan faktor dukungan manajemen. Selain itu Harahap *et al.*, (2020) berpendapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kompetensi, teknologi, dan metode.

Berdasarkan pendapat Tarigan *et al.*, (2020) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu program pelatihan, upah atau gaji, *work life balance*, *organizational support*. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dilihat bahwa dukungan organisasional menjadi faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, organisasi harus mencari cara untuk mendukung dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal. Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah

satunya ialah *perceived organizational support* (POS). Oleh sebab itu *perceived organizational support* (POS) terhadap karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *perceived organizational support* (POS) dijelaskan Pinnington *et al.*, (2024) sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan. Dalam penelitian sebelumnya ditemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek perilaku kerja, termasuk kinerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan.

Organisasi pada umumnya memberikan dukungan positif yang dapat membantu produktifitas karyawan. Dukungan yang diberikan dapat menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen (Tjandra *et al.*, 2018). Rasa dukungan ini mendorong karyawan untuk merasa aman dalam menyampaikan ide-ide baru, kritik konstruktif, atau laporan mengenai kendala yang dihadapi. Umpan balik yang terbuka dan jujur ini sangat berharga bagi organisasi, karena dapat menjadi sumber informasi yang kaya untuk perbaikan terus-menerus. Selain itu, karyawan yang merasa didukung cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi biaya perekrutan. Dalam jangka panjang, siklus positif ini dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat, produktif, dan inovatif.

Pendapat lain dikemukakan oleh Abdullahi *et al.*, (2024) mengenai karyawan yang termotivasi dan berkomitmen memiliki perasaan emosional yang positif dalam bekerja dan mencapai tingkat produktifitas yang tinggi. Pekerja yang merasa usaha atau pekerjaannya dijunjung tinggi atau dihargai oleh atasan akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Karyawan yang merasa menerima dukungan tambahan dari organisasi dan atasannya cenderung lebih berhasil dibandingkan mereka yang tidak menerima dukungan tambahan, Oleh karena itu, *perceived organizational support* (POS) berdasarkan penelitian dalam Abdullahi *et al.*, (2024) yang juga selaras dengan temuannya bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan kinerja karyawan tidak selalu langsung. Salah satu variabel yang dapat menjadi penghubung diantaranya adalah kepuasan kerja.

Perceived organizational support (POS) juga akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan, terutama karyawan yang ahli, yang tentunya berperan penting dalam perusahaan. *Perceived organizational support* dapat pula mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pendapat Luhtfiya *et al.*, (2024) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif, tentang

pekerjaannya. Saat karyawan tahu tentang pekerjaannya maka kepuasan kerjanya pun akan muncul pula. Berdasarkan pendapat Abbana *et al.*, (2024) kepuasan kerja telah menjadi salah satu subjek yang paling banyak dibahas dan konsisten dalam studi manajemen. Kepuasan kerja dijelaskan Abbana *et al.*, (2024) sebagai keadaan emosi positif yang menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Secara sederhana, kepuasan kerja merupakan tingkat dimana karyawan memperoleh kesenangan dari pekerjaan mereka. Karyawan yang kepuasan kerjanya terpenuhi maka pekerjaannya juga akan maksimal tingkat produktivitas karyawan tersebut juga akan meningkat. Sejalan dengan pendapat tersebut, Harahap *et al.*, (2020) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi dinamis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, kepribadian individu, dan nilai-nilai yang dianut. Kepuasan ini tercermin dalam perasaan positif terhadap pekerjaan dan keinginan untuk terus berpartisipasi.

Harahap *et al.*, (2020) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu senang dengan pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, disiplin, prestasi kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Selain itu Harahap *et al.*, (2020) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang sifatnya positif dan menggambarkan pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi.

Kepuasan kerja bersifat individual yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana tingkat kepuasan setiap karyawan akan berbeda beda dengan karyawan lain terhadap pekerjaannya (Abbana *et al.*, 2024). Agar memperoleh hasil kerja yang optimal, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting, dimana karyawan yang merasa puas dalam menjalankan pekerjaan tentunya akan terus berusaha sebaik mungkin pada saat pelaksanaan tugas maupun tanggung jawab. Kepuasan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi lingkungan industri, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menciptakan lingkungan organisasi yang aman dan kondusif sehingga dapat menjadikan karyawan sebagai individu yang kreatif dan inovatif dengan tujuan kinerja yang dihasilkan juga optimal. Kepuasan kerja yang tinggi mengurangi niat karyawan berpindah perusahaan dan mengarah pada efektivitas kerja yang lebih tinggi, karena akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Abbana *et al.*, 2024).

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi air bersih bagi masyarakat, Perumda Air Minum Kota Padang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang diberikan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pelayanan umum atas pengelolaan air bersih untuk masyarakat yang memenuhi standar kesehatan. Perusahaan juga diharapkan mampu memberikan kontribusi laba bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Padang. Dengan tanggung jawab tersebut, diharapkan karyawan dapat memiliki kinerja yang baik melalui dukungan organisasional yang diberikan kepada karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Pada tabel 1 dapat dilihat jumlah pelanggan dan air yang oleh Perumda Air Minum di Kota Padang dari tahun 2019-2023.

Tabel 1 Data Jumlah Pelanggan dan Air yang Disalurkan Perumda Air Minum Kota Padang Tahun 2019-2023

Tahun	Pelanggan	Air Disalurkan (m ³)	Nilai (Rupiah)
2019	126.030	40.555.342	136.887.950.100
2020	131.606	41.882.231	155.571.926.100
2021	139.099	39.920.793	167.074.646.200
2022	143.142	30.981.470	180.098.862.750
2023	147.170	32.732.482	176.587.844.200

Sumber: *Badan Pusat Statistik Kota Padang, 2024*

Pada tabel 1 terdapat peningkatan jumlah pelanggan secara konsisten dari tahun ke tahun, menunjukkan adanya pertumbuhan populasi atau peningkatan permintaan akan layanan air bersih di Kota Padang. Namun, pada kolom volume air yang disalurkan tidak menunjukkan kenaikan yang konsisten, terdapat fluktuasi yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Hal ini ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perubahan pola konsumsi pada konsumen atau adanya kendala dalam distribusi air. Hal yang sama terjadi juga pada nilai pendapatan yang diperoleh. Tidak menunjukkan keselarasan antara air yang telah disalurkan dengan pendapatan yang diperoleh. Fluktuasi ini mengindikasikan adanya ketidakstabilan kinerja pada perusahaan. Untuk mendukung penelitian ini peneliti juga melakukan wawancara dengan karyawan Perumda Air Minum Kota Padang terkait dukungan yang diberikan perusahaan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan karyawan Perumda Air Minum Kota Padang:

Tabel 2 Hasil Wawancara Karyawan Perumda Air Minum Kota Padang

No	Pertanyaan	Karyawan 1	Karyawan 2	Karyawan 3
1.	Apakah PDAM Kota Padang sudah memberikan dukungan terhadap semua karyawannya?	Sejauh ini PDAM sudah memberikan dukungan kepada karyawannya.	Ya, saya merasa PDAM sudah memberikan dukungan kepada saya dan semua karyawan.	PDAM sudah memberikan dukungan kepada semua karyawan.
2.	Bagaimana anda menilai kinerja karyawan PDAM sejauh ini? Apakah PDAM menetapkan target pada setiap periode? Dan apakah Anda melakukan tinjauan terhadap kinerja anda? Apa tindakan dari perusahaan terhadap hal tersebut?	Saya merasa kinerja karyawan sejauh ini sudah baik. Setiap bulan selalu ada target yang harus dicapai. Saya melakukan evaluasi terhadap kinerja saya sebelumnya. PDAM memberikan pelatihan rutin setiap tahunnya.	Secara umum, saya melihat kinerja karyawan sudah cukup optimal, meskipun masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. PDAM memiliki target kerja yang jelas setiap periodenya, dan kami melakukan evaluasi berkala. Perusahaan juga menyediakan pelatihan tambahan.	Saya menilai bahwa kinerja karyawan sudah cukup baik. Perusahaan selalu menetapkan target kerja setiap periode. Kami selalu meninjau kinerja secara rutin. Perusahaan biasanya memberi pelatihan atau intensif berdasarkan evaluasi tersebut.
3.	Apakah Anda merasa target yang diberikan oleh perusahaan realistis untuk dicapai? Apakah Anda merasa dukungan organisasional dapat mempengaruhi kinerja Anda?	Menurut saya, target yang diberikan cukup realistis. Tentu, dukungan dari organisasi, sangat berpengaruh. Ketika merasa didukung, kami lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal.	Iya, saya merasa targetnya biasanya bisa dicapai. Sangat memengaruhi. Dengan adanya dukungan kami menjadi lebih produktif dalam menyelesaikan tugas.	Target yang diberikan masih realistis, dan dukungan organisasional memang sangat penting untuk meningkatkan kinerja kami.
4.	Apakah Anda merasa puas dengan pekerjaan Anda saat ini? Menurut Anda apakah dukungan organisasional mempengaruhi kepuasan anda dalam bekerja?	Sejauh ini saya sangat puas dengan pekerjaan saya. Dukungan dari perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja saya.	Saya merasa cukup puas, Ya, dukungan dari organisasi sangat memengaruhi tingkat kepuasan saya saat bekerja.	Saya merasa cukup puas dengan pekerjaan ini. Sangat memengaruhi. Dukungan organisasi memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja saya.

Sumber: Hasil wawancara, 2024

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat Perumda Air Minum Kota Padang sudah memberikan dukungan kepada karyawan. Perumda Air Minum Kota Padang sendiri memiliki program Diklat untuk pengembangan karir yang dianggarkan setiap tahunnya. Program tersebut dirancang untuk setiap karyawan dan karyawan diberikan pelatihan sesuai kebutuhan kerja mereka untuk dimasa yang akan datang agar setiap karyawan dapat berkembang dan memiliki jenjang karir yang jelas. Mereka juga sangat transparan dalam hal promosi atau kenaikan jabatan. Dengan adanya sistem tersebut karyawan termotivasi untuk bekerja dan memberikan kontribusi terbaik mereka dan merasa mendapatkan keadilan oleh perusahaan. Perumda Air Minum Kota Padang juga memberikan *reward* kepada karyawan yang berhasil mencapai target. Karyawan juga mendapatkan apresiasi jika ia telah mencapai *milestone* tertentu misalnya jika seorang karyawan sudah mencapai masa kerja sepuluh tahun maka karyawan mendapatkan *reward* dari Perumda Air Minum Kota Padang. Perumda Air Minum Kota Padang sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Perumda Air Minum Kota Padang juga memperhatikan keselamatan karyawan dengan memberikan asuransi kesehatan tidak hanya BPJS Kesehatan dan Mandiri Inhealth.

Berdasarkan wawancara tersebut kinerja karyawan dinilai sudah cukup baik namun belum ada konsistensi dari setiap karyawan. Ada kalanya karyawan tersebut memiliki kinerja baik pada periode tertentu dan belum konsisten pada semua periode. Perumda Air Minum Kota Padang menetapkan target setiap periode untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik demi tercapainya target tersebut.

Perumda Air Minum Kota Padang selalu meninjau dan mengevaluasi kembali kinerja karyawannya dan berusaha meningkatkan kinerja tersebut salah satunya dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya agar semua karyawan memiliki standar kinerja yang sama dan merata. Karyawan juga dinilai tidak memberikan usaha atau *effort* yang sama terhadap pekerjaannya masing-masing, jadi Perumda Air Minum Kota Padang berusaha agar setiap karyawan memberikan usaha yang sama terhadap pekerjaannya salah satunya dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berkinerja baik. Narasumber berpendapat dukungan organisasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dukungan tersebut sebagai bekal bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, maka dorongan dari organisasi diperlukan untuk memotivasi karyawan agar karyawan memiliki semangat berkompetisi dengan karyawan yang lain. Menurut narasumber dengan adanya dukunga dari organisasi yang dirasakan berdampak juga kepada kinerja mereka dan rasa ingin melakukan yang terbaik juga menjadi sangat tinggi karena merasa adanya keterikatan dengan organisasi dan ingin memberikan hasil terbaik mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PERUMDA AIR MINUM KOTA PADANG”**.

1.2 Rumusan Masalah

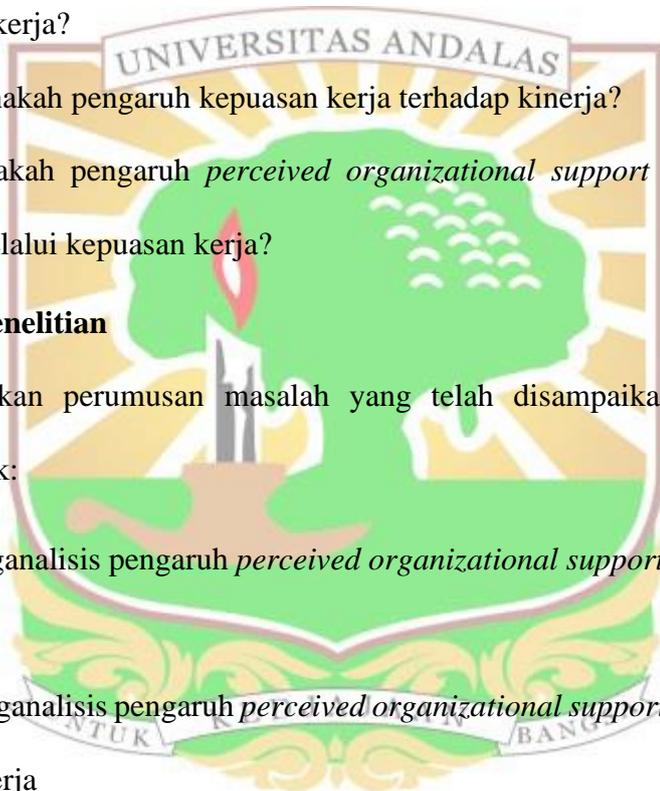
Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang dapat penulis angkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja?
2. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja?
4. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja
2. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kepuasan kerja
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
4. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja melalui kepuasan kerja



1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh selama kegiatan penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan dan wawasan bagi dunia pendidikan dengan memberikan informasi dan menambah pengetahuan para pembacanya mengenai seberapa berpengaruhnya *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perumda Air Minum Kota Padang

2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan masukan bagi organisasi mengenai *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada organisasi tersebut.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan berkaitan dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf pemimpin, dan pengendalian. Dalam penelitian ini variabel terdiri dari berpengaruhnya *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Perumda Air Minum Kota Padang

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran dalam penulisan penelitian ini, maka berikut sistematika pembahasannya.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis mengemukakan secara umum yang terdiri dari latar belakang, pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan perumusan masalah, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu membahas beberapa penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis serta model kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran, serta metode analisis data untuk membuktikan hipotesis.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penyebaran kuesioner penelitian, analisis deskriptif penelitian, dan analisis data yang berguna untuk membuktikan hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan penelitian yang telah dilakukan, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran yang berguna untuk penelitian berikutnya.

