

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Air merupakan salah satu kebutuhan pokok sehari-hari yang tidak dapat dipisahkan dengan makhluk hidup baik manusia, hewan, dan tumbuhan. Berdasarkan riset Indonesia Water Institute 2020 dengan melibatkan 1.296 responden di seluruh Indonesia, kebutuhan air bersih meningkat seiring dengan perubahan perilaku masyarakat selama setahun terakhir. Sejak 2020 terjadi peningkatan kebutuhan air bersih yang awalnya 415 sampai 615 liter kini mencapai 995 sampai 1.415 liter per hari per rumah tangga (Fadil, 2021). Studi Kualitas Air Minum Rumah Tangga (SKAMRT) tahun 2020 menyatakan bahwa akses kualitas air minum aman sebesar 11,9% dan 40% masyarakat yang menggunakan sarana air minum bersumber dari air tanah. Selain itu sebanyak 14,8% rumah tangga di Indonesia menggunakan sumur gali untuk keperluan minum dengan tingkat resiko pencemaran yang tinggi (Kemkes, 2022). Dari data di atas dapat dikatakan kebutuhan air bersih rumah tangga terus meningkat dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, di masa mendatang, dikhawatirkan masyarakat Indonesia akan semakin sulit mendapatkan air bersih di lingkungan mereka. Permasalahan ini sudah semestinya menjadi perhatian bagi instansi yang bertanggung jawab langsung terhadap kesediaan air bersih yakni PERUMDAM, sehingga peran PERUMDAM diharapkan dapat memberikan solusi atas permasalahan tersebut.

PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyedia air bersih memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya pemerataan akses air bersih di daerah Purbalingga. PERUMDAM Purbalingga termasuk dalam Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Jawa Tengah yang beroperasi di Jl. Letnan Jendral S Parman No. 62, Kedungmenjangan, Kabupaten Purbalingga. Menurut ibu Yulianti selaku kepala sub bagian kepegawaian, PERUMDAM Purbalingga memiliki jumlah karyawan sebanyak 155. PERUMDAM bertujuan untuk mencukupi dan mendistribusikan kebutuhan air bersih masyarakat, meliputi penyediaan, pengembangan sarana dan prasarana air bersih. Sebagai penyedia dan pelayanan akan kebutuhan air bersih, karyawan diharapkan untuk bisa melayani dan memecahkan masalah masyarakat yang membutuhkan bantuan. Namun dalam melaksanakan pelayanan, sampai tahun 2022, banyak pengaduan dari pelanggan yang terus meningkat, hal tersebut diakibatkan oleh semakin banyaknya pengguna layanan PERUMDAM dan kualitas pelayanan yang belum maksimal. Hal itu berdasarkan banyaknya kritik dan keluhan masyarakat pengguna jasa baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kurang sigap dalam menangani masalah dan kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Yulianti, untuk melaksanakan tugas masih terdapat permasalahan pada karyawan PERUMDAM, yaitu pemberian *jobdesc* tidak sesuai praktik atau pelaksanaan yang sudah ditentukan dari awal. Padahal mereka memilih bekerja di perusahaan ini

karena menyukai pekerjaan yang sudah ditentukan dari awal. sehingga dapat mengakibatkan komitmen organisasi pada karyawan PERUMDAM Purbalingga menurun. Menurut (Robbins, 2016) dalam (Purnami, 2017) komitmen organisasi adalah “tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.” Karyawan dengan komitmen organisasi rendah memiliki dampak negatif bagi organisasi. Organisasi tidak akan mampu untuk melakukan perubahan dengan cepat dan menampilkan kinerja yang tinggi jika tidak menimbulkan komitmen karyawannya. Berdasarkan yang penulis kaji, terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga yaitu kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Variabel pertama adalah kompensasi. Menurut Hasibuan (2017) kompensasi diartikan sebagai pendapatan yang berbentuk uang, baik barang langsung maupun tidak langsung sebagai tanda imbalan dari perusahaan. Menurut Bhatti (2011) dalam (Dewi & Piartrini, 2020) mengemukakan jika karyawan diberikan kompensasi yang sesuai maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan.

Kompensasi yang ada di PERUMDAM Purbalingga masih belum maksimal, dimana kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan

jabatan staf masih sama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Tidak dilihat dari kinerja masing-masing karyawannya yang sudah bekerja hingga diluar *jobdesc* tapi disamakan dengan karyawan yang cenderung kurang bertanggung jawab. Sehingga karyawan kurang puas dan mengakibatkan komitmen organisasi karyawan menurun. Beberapa penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Khoirunnisa dan ningsih 2020; Bratata, 2020; Dewi dan Priartini, 2020; Martiini dan Susanto, 2021; Yamali, 2017; Ajmat dan Budi, 2020; dan Cahya dkk, 2021). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi (Purnami, 2017).

Kompensasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi merupakan salah satu faktor higiene yang memelihara kepuasan kerja, dalam arti manakala kompensasi dibayarkan tepat waktu, sesuai dengan pengorbanan yang diberikan karyawan akan memelihara kepuasan karyawan (Wahjono dkk, 2019). Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Cahaya dkk 2021; Ezhar dkk, 2020; Darmayanti dan Ismiyati, 2020; Martini dan Susanto, 2021; dan Handoko dan Rambe, 2018). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Saputra, 2022).

Variabel kedua yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2014) dalam (Nikmah & Nugraha, 2021) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan. Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun non bisnis, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang paling menentukan keberlangsungan organisasi tersebut. Menurut (Bass et al., 2003) dalam (Ashsifa, 2020) “Gaya kepemimpinan juga merupakan salah satu prediktor penting dari kinerja organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dari manajemen puncak dapat mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Yuliati, karyawan memiliki komitmen yang rendah. Seperti karyawan yang bekerja sekehendak hatinya. Tetapi saat dikendalikan oleh pimpinan, karyawan tersebut bekerja dengan sebaik-baiknya. Diharapkan dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dimana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Darmawan dan putri, 2017; Reskantika dkk, 2019; Titioka dan Siahainenia, 2019; dan Purnama dkk, 2019). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

signifikan terhadap komitmen organisasi (Purnama. et al., 2019) dan yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Syarief et al., 2017).

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Rivai dan Mulyadi (2018), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat dalam suatu perusahaan dapat kepuasan kerja karyawannya. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Darmawan dan putri, 2017; Reskantika dkk, 2019; Purnama dkk, 2019; Abid dan Andi, 2020; Saklit, 2017; dan Abadiyah, 2021). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Purnama. et al., 2019) dan (Ali & Agustian, 2018)

Selain variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan, variabel yang ketiga adalah kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyukai dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah maka akan berdampak negatif terhadap perusahaan dimana karyawan akan kehilangan komitmennya pada perusahaan. Menurut Hasibuan (2014) terdapat

faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Pada PERUMDAM Purbalingga kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Hidayat, 2018; Ellys dan Ie, 2020; Surjana dkk, 2017; Marunang dan Riani, 2017; Abidin dkk, 2017; dan Kurniawati dan hirawati, 2022). Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Asrunputri, 2018).

Kompensasi yang diterapkan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PERUMDAM Purbalingga agar komitmen organisasi semakin tinggi. Agar kompensasi dapat meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi maka karyawan perlu memiliki kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan kepuasan kerja mampu memediasi antara kompensasi terhadap komitmen organisasi, penelitian ini diteliti oleh (Handoko & Rambe, 2018). Namun peneliti belum menjumpai penelitian yang menyatakan kepuasan kerja tidak memediasi antara kompensasi dengan komitmen organisasi.

Penerapan gaya kepemimpinan pada PERUMDAM Purbalingga juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi juga meningkat. Agar gaya kepemimpinan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi maka karyawan perlu memiliki kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan kepuasan kerja mampu memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi (Darmawan & Putri, 2017). Namun peneliti belum menjumpai penelitian yang menyatakan kepuasan kerja tidak memediasi antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian ulang dari dua penelitian terdahulu: pertama (Handoko & Rambe, 2018) dengan variabel pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi melalui komitmen organisasi. Kedua, (Darmawan & Putri, 2017) dengan variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini, menggabungkan dua penelitian sebelumnya dengan mengubah variabel pengembangan karir dan memasukan variabel gaya kepemimpinan dari penelitian (Darmawan & Putri, 2017) serta memiliki perbedaan pada objek penelitian. Sebab penelitian ini bertujuan memperdalam pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan

terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan. Selain itu dikarenakan masih adanya perbedaan hasil penelitian pada penelitian terdahulu.

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUMDAM Purbalingga?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUMDAM Purbalingga?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga?
6. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti hanya kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
2. Penelitian ini dibatasi hanya kepada karyawan tetap PERUMDAM Purbalingga.
3. Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober sampai Januari 2023.

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUMDAM Purbalingga.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUMDAM Purbalingga.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga.

6. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan PERUMDAM Purbalingga melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka manfaat dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan literatur bagi ilmu MSDM untuk penerapan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

##### **2. Manfaat Praktisi**

- a. Bagi Pimpinan PERUMDAM Purbalingga Kabupaten Purbalingga, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi mengenai pentingnya kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi karyawan PERUMDAM Purbalingga Kabupaten Purbalingga, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Serta dapat menjadi wacana dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang luas bagi penulis dalam menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi dan dapat mengambil keputusan dan kesimpulan serta sebagai salah satu syarat wajib untuk memperoleh gelar sarjana manajemen.

