

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi perusahaan untuk tetap bertahan di era globalisasi saat ini. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung oleh sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terlaksana dengan baik. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama dalam organisasi yang harus dikelola dengan baik, karena keberadaan sumber daya manusia sangat penting bagi sebuah perusahaan/lembaga. Dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.(Setiono & Sustiyatik, 2020) Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

PDAM Kebumen, yang kini dikenal Perumda Air Minum Tirta Bumi Sentosa Kebumen, memiliki sejarah panjang dalam menyediakan air bersih bagi masyarakat Kebumen. dimulai pada tahun 1916, ketika Instalasi Sistem Air Bersih didirikan oleh pemerintah colonial Belanda di Gombang. Setelah kemerdekaan Indonesia, dinstansi ini diambil alih oleh Dinas Penghasilan dan Pendapatan Kabupaten Daerah tingkat II Kebumen. Pada tahun 1978, pemerintah daerah resmi mendirikan PDAM Kabupaten Daerah Tingkat II Kebumen untuk memastikan ketersediaan air bersih yang layak dan aman bagi masyarakat.

Seiring perkembangan dan meningkatnya kebutuhan masyarakat, PDAM Kebumen mengalami berbagai perubahan yang signifikan. Pada tahun 1993, Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) digabungkan dengan PDAM untuk membentuk organisasi yang lebih besar dan terstruktur. Perubahan struktur organisasi dan tata kelola kembali dilakukan pada tahun 2002 dengan tujuan meningkatkan efisiensi operasional dan pembagian tanggung jawab yang lebih jelas. Pada tahun 2010, PDAM Kebumen mengubah nama menjadi PDAM Tirta Bumi Sentosa, dan pada tahun 2020, status hukum perusahaan diubah menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen No. 11 Tahun 2020. Perubahan tersebut mencerminkan kepuasan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen untuk beradaptasi dengan tantangan baru dan memenuhi kebutuhan air bersih yang semakin meningkat. Dengan jaringan pelayanan yang tersebar di beberapa wilayah strategis seperti

Gombang, Kebumen, Poncowarno, dan sekitarnya, PDAM Kebumen berusaha memperluas akses masyarakat terhadap air bersih.

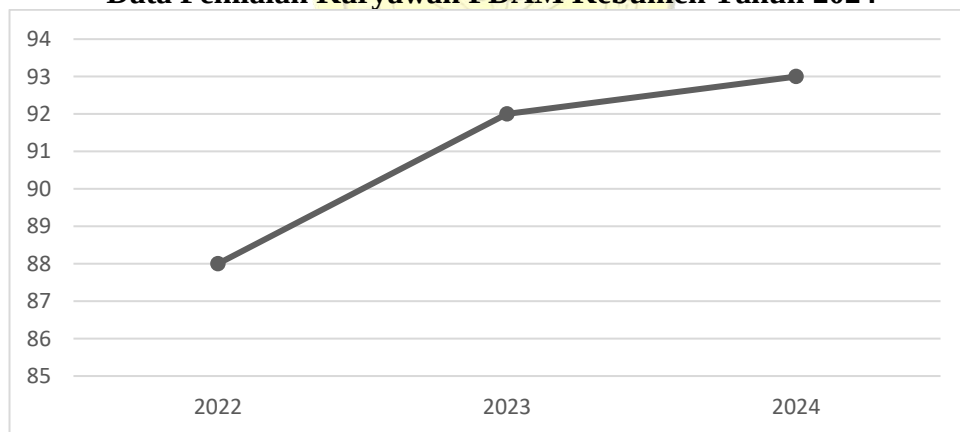
Tujuan penting dari PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen untuk melayani masyarakat Kebumen ada dua yaitu pertama, melaksanakan pengelolaan atau pengurusan sarana penyediaan air minum sesuai dengan prinsip ekonomi perusahaan dan berkewajiban memberikan layanan kepada pelanggan dalam penyediaan air minum yang memenuhi standar kesehatan seperti tidak berbau, tidak berwarna, tidak mengandung bibit penyakit yang berbahaya bagi manusia. PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen memiliki sasaran untuk memenuhi air bersih bagi masyarakat Kebumen. PDAM Tirta Bumi Sentosa Kabupaten Kebumen beralamat di Jl. Arungbinang No.12, Kawedusan, Kecamatan Kebumen, Kabupaten Kebumen ini memiliki 40 karyawan dengan 4 bagian yaitu bagian teknis, bagian keuangan, bagian umum, bagian hubungan pelanggan.

Menurut Wilson Bangun dalam Olivia dan Kusuma (2022), kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard), standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan (benchmarks) atas tujuan atau target yang ingin dicapai Oktaviani dan Kusuma, 2023 Evaluasi kinerja penting dilaksanakan dan menyediakan informasi untuk memetakan potensi pegawai

perusahaan, sedangkan penilaian kinerja yang efektif dalam organisasi harus mampu memberikan umpan balik yang diperlukan untuk karyawan dan mengambil tindakan untuk motivasi diri mereka (Widyaningrum & Widiana, 2020)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bagian Bidang Administrasi Umum Dan Kepegawaian, bahwa kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen baik dilihat dari penyelesaian pada setiap pekerjaan atau penugasan yang diberikan bisa selesai tepat waktu dan juga penugasan yang diberikan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, hanya beberapa kasus untuk penyelesaian tugas sempat tidak mencapai target dan masih adanya keluhan dari para pelanggan atas kualitas air yang keruh.

Gambar 1. 1
Data Penilaian Karyawan PDAM Kebumen Tahun 2024



Sumber: Bagian Administrasi & Umum PDAM Kebumen

Berdasarkan gambar 1.1 bahwa tingkat kinerja karyawan sampai tahun 2022-2024 meningkat, walaupun ada beberapa karyawan yang mengalami penurunan kinerja Kemungkinan adanya beberapa faktor yang mengakibatkan penurunan. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan mempunyai sumber daya

manusia yang memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi. Hubungan sumber daya manusia dengan kepuasan kerja terhadap organisasi merupakan suatu kesatuan yang saling mendukung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, dengan adanya penelitian ini dapat menjadi pembelajaran bagi karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor pelayanan publik, kinerja pegawai di PDAM Kebumen menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks ini, dukungan organisasi (POS) dan pengendalian diri internal (ILC) dianggap memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, seperti penghargaan, pelatihan, dan perhatian dari organisasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dalam memberikan layanan yang terbaik. Selain itu, pengendalian diri internal yang kuat akan mendorong karyawan untuk bertindak secara proaktif dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Salah satu faktor eksternal yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Perceived Organizational Support. POS juga dapat diartikan sebagai pemahaman karyawan terhadap perusahaan oleh perusahaan dan memberikan penghargaan dan diakui oleh organisasi (Ningrum & Mujaerah, 2023) yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi

didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung membalas dengan meningkatkan kinerja mereka. POS juga menciptakan rasa saling memiliki dan komitmen afektif, sehingga karyawan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bagian Bidang Administrasi Umum dan Kepegawaian dapat disimpulkan bahwa PDAM menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan anggotanya dengan memberikan asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan serta jaminan hari tua untuk semua karyawannya, memberikan reward atau penghargaan pada akhir bulan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan memberikan sertifikat penghargaan untuk menjadikan semangat bagi seluruh karyawan, serta mengadakan pelatihan seperti seminar untuk meningkatkan kualitas karyawan dan pengembangan karier.

Selain faktor eksternal, faktor internal seperti ILC juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. ILC merupakan faktor psikologis internal yang menggambarkan sejauh mana individu percaya bahwa hasil dari tindakan mereka bergantung pada usaha dan keputusan pribadi, bukan faktor eksternal seperti keberuntungan atau intervensi orang lain. Individu dengan ILC tinggi cenderung merasa bertanggung jawab atas pencapaian dan kegagalannya sendiri, sehingga lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja. Dalam konteks organisasi, karyawan dengan ILC cenderung memiliki inisiatif lebih besar, mampu menetapkan tujuan kerja secara mandiri, serta menunjukkan ketekunan dalam menghadapi

tantangan kerja. Oleh karena itu, ILC berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan yang lebih optimal (Widyaningrum & Widiana, 2020). Dari hasil wawancara terhadap karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen dapat disimpulkan bahwa ILC di PDAM yaitu keyakinan individu bahwa kesuksesan atau kegagalan yang dialami berasal dari upaya dan keputusan dirinya sendiri, bukan dari faktor eksternal seperti nasib, keberuntungan, atau pengaruh orang lain. yang menuntut efisiensi, ketepatan layanan, dan profesionalitas, karakteristik ini sangat dibutuhkan guna menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Faktor pendorong meningkatnya kinerja seseorang salah satunya yaitu kepuasan kerja, kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang penting terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Kepuasan ini menumbuhkan semangat, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap hasil kerja mereka (Lie, 2018). Berdasarkan hasil observasi terhadap karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen baik di kantor dan yang bertugas di lapangan, bahwa untuk karyawan untuk saat ini merasa puas baik dengan pemberian tugas, upah dan insentif, saran dan prasarana dalam kantor. Sedangkan karyawan lapangan, bahwa kurang puasnya pemberian tugas yang diberikan kepada karyawan yang bertugas di lapangan, karyawan yang

ditugaskan dilapangan harus menguasai tentang semua pekerjaan pipa atau untuk pemasangan SR (sambungan rumah) dan juga pekerjaan lebih dikejar target untuk penyelesaian, dan kerja sama antara pihak PDAM dan juga pelaksana yang ada dilapangan terkadang berjalan kurang baik, sehingga kepuasan kerja antara karyawan kantor dan lapangan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen sangat berbeda. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka semakin baik pula kinerja yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi, namun jika tingkat kepuasan karyawan rendah maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri yang akan berdampak pada hasil kerja yang diberikan pada organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti terkait variabel pos, ilc, kinerja karyawan serta kepuasan kerja pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. Dari keempat variabel tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Internal Locus Of Control* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah POS berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan PDAM Kebumen?

2. Apakah ILC berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PDAM Kebumen?
3. Apakah POS berpengaruh terhadap Kinerja pada karyawan PDAM Kebumen?
4. Apakah ILC berpengaruh terhadap Kinerja pada karyawan PDAM Kebumen?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada karyawan PDAM Kebumen?
6. Apakah POS berpengaruh terhadap Kinerja pada karyawan PDAM Kebumen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah ILC berpengaruh terhadap Kinerja pada karyawan PDAM Kebumen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

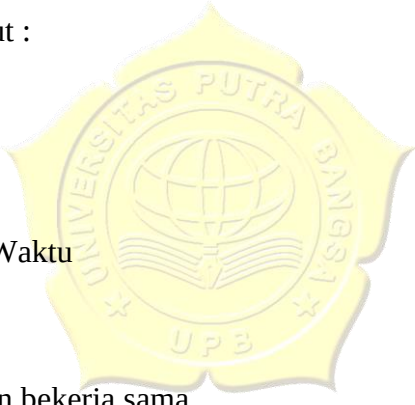
1. Penelitian dilakukan pada Pegawai PDAM Kebumen.
2. Masalah yang diangkat pada penelitian kali ini adalah *Pengaruh Perceived Organizational Support, Internal Locus of Control:*

1. Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak. gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi secara legal, tidak melanggar

hukum dan sesuai dengan moral serta etika, yang tertuang dalam perumusan strategi perencanaan (*strategic planning*) organisasi bersangkutan. Kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengetahuannya, sikap dan perilakunya, kebijakannya, kreatifitasnya, moralitas dan lain-lain (Budiyanto & Mochlas, 2020).

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Indikator menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut :

- 
- a. Kualitas
 - b. Kuantitas
 - c. Ketepatan Waktu
 - d. Kehadiran
 - e. Kemampuan bekerja sama

2. Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja mencakup perasaan afektif karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat berupa perasaan puas/tidak puas seorang terhadap pekerjaannya secara umum atau perasaan puas/tidak puas terhadap aspek-aspek spesifik dalam pekerjaannya, antara lain dari segi gaji, rekan kerja, atau lingkungan fisik tempat kerjanya Said, 2020

Indikator Kepuasan Kerja menurut Robbins (2009:107) dibatasi oleh :

- a. Sifat Pekerjaan

- b. Pengawasan
- c. Bayaran saat ini
- d. Peluang Promosi
- e. Rekan Kerja

3. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Menurut Eisenberger dan Rhoades dalam Haropis Y (2024) bahwa *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa 3 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan *perceived organizational support* yaitu:

- a. *Fairnes* (Keadilan)
- b. *Supervisor Support* (Dukungan atasan)
- c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

- 1) Pelatihan
- 2) Gaji, pengakuan, dan promosi
- 3) Keamanan dalam bekerja
- 4) Peran stressor

4. *Internal Locus Of Control*

Menurut Robbins and Judge dalam Norawati (2022) mendefinisikan mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Penggolongan individu terbagi menjadi dua kategori salah satunya internal kontrol. Internal kontrol merupakan individu yang percaya bahwa mereka memiliki kendali atas peristiwa yang terjadi pada dirinya. (Norawati & Afrizal, 2022)

Menurut Rotter (dalam Jaya Rahmat, 2015), *internal locus of control* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian dalam hidupnya ditentukan oleh kemampuannya sendiri. *Internal locus of control* dalam penelitian ini dibatasi pada indikator yang dikemukakan Menurut Crider (1983) perbedaan karakteristik antara *internal locus of control* adalah sebagai berikut:

- a. Suka bekerja keras
- b. Memiliki inisiatif yang tinggi
- c. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
- d. Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin
- e. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin

berhasil.

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah ditumuskan tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh ILC terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap kinerja pada karyawan PDAM Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh ILC terhadap kinerja pada karyawan PDAM Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PDAM Kebumen
6. Untuk mengetahui pengaruh POS terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PDAM Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh ILC terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PDAM Kebumen

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak di capai, maka peneliti ini diharapkan mempunyai manfaat secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang cukup signifikan sebagai masukan pengetahuan yang dapat dijadikan bahan kajian bagi organisasi khususnya yang berhubungan dengan *perceived organizational support*, *internal locus of control*, kinerja dan kepuasan kerja pada seluruh karyawan.

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah dilaksanakan dan digunakan sebagai sarana untuk pengembangan karyawan, serta dapat menjadi beban pertimbangan untuk mengambil suatu keputusan manajerial.

