

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada sebuah perusahaan, peran sumber daya manusia sangat krusial dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pengelolaan secara optimal menjadi hal yang perlu dilakukan. Kesuksesan sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya investasi, melainkan juga sangat bergantung pada kualitas tenaga kerjanya. Dengan pengelolaan yang baik tenaga kerja dapat berkembang beriringan dengan perkembangan zaman. Pengelolaan yang tepat akan memperkuat fungsi organisasi, sehingga mampu bersaing dan terus berkembang. Namun, jika tenaga kerja tidak dikelola dengan optimal, maka dapat memunculkan berbagai kendala yang menghambat pencapaian perusahaan (Nordianto & Irbayuni, 2024). Sebagai bagian penting dalam struktur organisasi, manajemen memiliki kewajiban untuk menjamin bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang kompetitif yang mendukung pertumbuhan serta pencapaian sasaran strategis (Amelia, 2024).

Kualitas tenaga kerja yang dimiliki suatu perusahaan dapat diukur dari sisi kinerja karyawannya (Uma & Swasti, 2024). Kinerja merupakan hasil kerja yang berhasil diraih oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan ketepatan. Kinerja karyawan yang baik tercermin dari pencapaian target yang ditetapkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kesesuaian pekerjaan yang diberikan.

Proses kerja, kepatuhan terhadap prosedur, kerjasama dengan rekan kerja, serta kemampuan untuk berinovasi dan menyelesaikan tugasnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Nordianto & Irbayuni, 2024). Kinerja karyawan juga memberikan gambaran dari pengaruh mereka terhadap kemajuan perusahaan untuk mencapai tujuan. Apabila, tujuan perusahaan dan target yang ditetapkan sudah berhasil dicapai maka, manajemen harus selalu memantau untuk menjaga agar tidak mengalami penurunan kinerja (Fitriya & Kustini, 2023). Memberikan penilaian kepada karyawan harus selalu dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan karyawan untuk meraih target yang telah ditetapkan perusahaan dan berkembang di era yang terus berubah (Zulfikar & Santoso, 2024).

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya merupakan perusahaan terkemuka Badan Usaha Milik Daerah bidang distribusi air minum dan bersih kepada masyarakat. PDAM tersebar di setiap kabupaten, provinsi, dan kota seluruh Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan distribusi air minum terkemuka, PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mencatat pertumbuhan pelanggan yang terus bertambah dari tahun ke tahun. Peningkatan tersebut dapat dilihat melalui data yang ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1 Jumlah Pelanggan**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)</b>
2021	595.87
2022	606.42
2023	618.44

Sumber : PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Berdasarkan tabel 1.1, jumlah pelanggan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya setiap tahunnya mengalami peningkatan. Seiring dengan peningkatan jumlah pelanggan, perusahaan memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan layanan yang diberikan berhasil membuat pelanggan puas. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dapat mencerminkan kinerja dari karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Peningkatan jumlah pelanggan juga akan berpengaruh terhadap peningkatan jumlah komplain atau keluhan dari pelanggan. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan dalam menjaga layanan yang diberikan. Dalam hal menjaga kepuasan pelanggan agar tetap baik dan harus memastikan bahwa karyawannya memiliki kompetensi dan keahlian yang memadai.

Keahlian dan kemampuan karyawan akan berpengaruh langsung terhadap penyelesaian permasalahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan. Apabila, keahlian dan kemampuan karyawan kurang memadai untuk menyelesaikan permasalahan, akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Permasalahan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang berkaitan dengan kemampuan dan keahlian karyawannya adalah masih terdapat komplain yang tidak dapat terselesaikan. Berikut adalah data mengenai jumlah komplain, jumlah komplain yang terselesaikan dan tidak terselesaikan dalam beberapa tahun terakhir:

**Tabel 1.2 Data Komplain**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Komplain</b>	<b>Terselesaikan</b>	<b>Persentase Komplain Tidak Terselesaikan</b>
2020	55.600	51.695	7%
2021	44.851	43.663	3%
2022	54.774	54.023	2%
2023	69.888	69.250	1%

Sumber : PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Berdasarkan tabel 1.2, menunjukkan fenomena tentang kinerja karyawan yaitu penanganan komplain yang belum optimal. Dari tahun 2020 hingga 2023, PDAM Surya Sembada Kota Surabaya belum mampu menyelesaikan 100% komplain yang diterima. Dalam setiap tahunnya selalu ada komplain yang tidak terselesaikan, meskipun persentase komplain yang tidak terselesaikan dari tahun ke tahun semakin menurun. Ada beberapa jenis komplain yang masuk antara lain: pipa bocor, air keruh atau bau, TDA persil, TDA komplek, dan pengadunan non-meter. Persentase komplain yang tidak terselesaikan dapat menurunkan citra perusahaan, terutama era digital saat ini. Pelanggan akan beranggapan bahwa karyawan belum mampu memberikan pelayanan yang belum optimal.

Persentase komplain pada tahun 2023 yang tidak terselesaikan masih sebesar 1% atau 638 komplain. Angka tersebut dapat mencerminkan adanya masalah dalam penanganan komplain yang efisien dan berpotensi memberikan dampak negatif terhadap kepuasan pelanggan. Komplain yang sudah terselesaikan terkadang juga menjadi masalah apabila hasil yang diterima pelanggan kurang

baik juga akan berpengaruh kepada kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan merasa bahwa pengalaman pelayanan yang diberikan kurang baik, mereka akan membagikannya melalui berbagai sosial media, salah satunya adalah ulasan di Google. Berikut adalah informasi terkait keluhan pelanggan di Google Review:



### Gambar 1.1 Ulasan dan Rating Google

Sumber : Google Review PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, 2025

Berdasarkan gambar 1.1, sebanyak 1.556 orang membagikan pengalamannya melalui Google, dengan memberikan ulasan dan rating 2.8 dari

5. Ulasan yang diberikan rata-rata menunjukkan bahwa layanan yang diberikan oleh karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya masih terbilang kurang baik. Pelanggan banyak yang mengeluhkan bahwa laporan tidak direspon, laporan yang tidak terselesaikan, penanganan lambat, petugas yang ditugaskan untuk memperbaiki tidak kunjung datang hingga melebihi waktu yang dijanjikan, kesalahan pencatatan meteran yang menyebabkan pembengkakan biaya, dan lain-lain.

Penilaian karyawan yang dilakukan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menggunakan salah satu metode yaitu *balance scorecard*. Salah satu perspektif atau indikator yang dipakai untuk menilai kinerja adalah pelanggan. Perspektif tersebut memiliki indikator yang menjadi fokus utama adalah kemampuan penanganan pengaduan. Pelayanan yang kurang baik dapat mencerminkan bahwa kinerja dari karyawan masih kurang maksimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Girsang & Tinambunan, 2022) merujuk pada Mangkunegara kinerja dapat dinilai dari dua indikator utama, yaitu pelaksanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Persentase jumlah komplain yang tidak terselesaikan juga menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab karyawan masih rendah (Sari & Oktariyanda, 2023).

Ketidakpuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan dapat ditunjukkan melalui komplain (Sari & Oktariyanda, 2023). Kinerja karyawan dapat menjadi yang terbaik jika mereka dapat menangani komplain yang masuk dengan tepat. Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat tercermin dari kinerja mereka yang optimal. Karena pekerja yang puas akan memiliki kapasitas emosional untuk

memberikan empati, pemahaman, rasa hormat, dan perhatian kepada konsumen, maka kebahagiaan kerja berdampak baik dan cukup besar terhadap kepuasan pelanggan (Kasmawati et al., 2024). Karyawan yang tidak bahagia atau puas dalam bekerja akan asal-asalan, tidak ramah dan berkinerja buruk sehingga perusahaan akan mendapatkan komplain dari pelanggan. Komplain dapat menjadi pertanda bahwa pelanggan tidak puas dengan layanan yang mereka terima (Agus et al., 2022).

Kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dengan perasaan bahagia atau senang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan karyawan tercermin dari keberhasilan dalam menuntaskan tugas dan tanggung jawab serta melalui kepuasan pelanggan, berkurangnya jumlah komplain, dan tercapainya target yang optimal. Apabila pelayanan yang diberikan selaras dengan ekspektasi pelanggan maka karyawan akan merasakan kepuasan batin karena telah berhasil memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan (Novitasari et al., 2021). Keberhasilan tersebut dapat menyebabkan kepuasan kerja karena karyawan akan merasa dihargai dan diakui atas upaya yang telah dilakukannya. Untuk mengukur kepuasan karyawan, perusahaan menggunakan indeks kepuasan karyawan yang dirangkum menjadi laporan tahunan. Berikut adalah indeks kepuasan karyawan setiap tahunnya berdasarkan data yang tersedia:



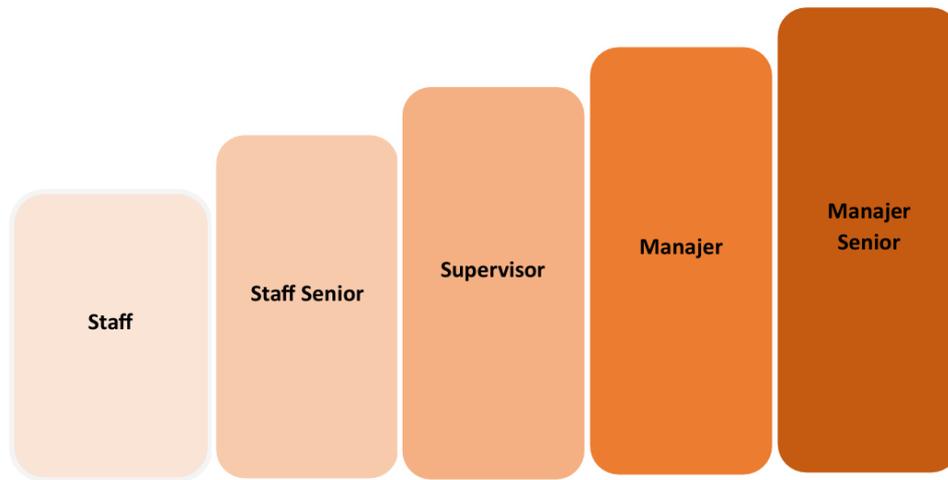
**Gambar 1.2 Indeks Kepuasan Karyawan**

Sumber : PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Berdasarkan gambar 1.2, menunjukkan kepuasan pegawai dari tahun 2021 sampai 2023 mengalami penurunan sebesar 1%. Kinerja karyawan yang baik dapat timbul karena adanya kepuasan dalam bekerja yang dirasa oleh karyawan tersebut. Tingginya kepuasan kerja akan mendukung karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal. Melainkan, jika kepuasan kerja rendah akan menghambat karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepuasan kerja adalah bagian psikologis yang menunjukkan perasaan seseorang terhadap tugasnya (Fitriya & Kustini, 2023). Adanya kesesuaian antara yang diharapkan dengan kenyataan maka seseorang tersebut akan merasa puas dan dapat menciptakan keberhasilan pada suatu perusahaan (Abadi, 2024). Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan bersemangat dan mendedikasikan dirinya untuk bekerja dengan senang hati. Jika karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan perasaan yang senang, maka hasil kerjanya akan maksimal (Amelia, 2024). Pada pengukuran indeks kepuasan karyawan yang dilakukan oleh pimpinan berdasarkan beberapa aspek tahun 2023, pengembangan karyawan dan sistem karir memiliki persentase paling rendah yaitu 70,22% dan 69,98%. Dapat dilihat bahwa kebutuhan karyawan

untuk meningkatkan kesempatan belajar dan jenjang karir harus diperhatikan. Kesempatan tersebut akan mendatangkan perasaan puas yang kemudian akan dapat mengoptimalkan kinerja.

Berbagai hal dapat memengaruhi kinerja, salah satunya yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja. Pengembangan karir merujuk pada proses peningkatan status atau jenjang jabatan seorang karyawan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Syam et al., 2023). Pengembangan karir yang dilakukan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pengembangan karir dilakukan mulai dari status jabatan karyawan yang lebih rendah menuju jabatan yang lebih tinggi. Untuk menaikkan status jabatan, karyawan harus mampu untuk menunjukkan kinerja yang baik dari waktu ke waktu secara konsisten. Pada tahun 2023 sistem karir yang telah ditetapkan untuk pengembangan karir seluruh karyawannya dilakukan oleh atasan dan dilihat dari masa kerja individu. Hal tersebut akan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan kurang transparansi dan terbuka dalam memberikan kesempatan untuk karyawan secara aktif menunjukkan kesiapan mereka untuk dipromosikan. Berikut adalah *career path* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya:



**Gambar 1.3 Career Path**

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Pada gambar 1.3 menunjukkan bahwa jalur karir karyawan dimulai dari staff, hingga manajer senior. Melalui, wawancara yang dilakukan pada Bagian Personalia menunjukkan bahwa informasi mengenai sistem karir pada tahun 2023 masih belum diketahui banyak karyawan karena hanya dilakukan melalui pengkaderan oleh atasan. Dalam prosesnya, atasan memiliki kewenangan penuh untuk memilih karyawan yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Karyawan tidak dapat untuk mengajukan diri secara mandiri agar dapat dipertimbangkan untuk naik jabatan. Pengembangan karir dapat dijadikan daya tarik bagi karyawan, mengingat semakin tinggi suatu jabatan, maka kesejahteraan yang didapatkan akan semakin meningkat (Lutfia et al., 2024).

Dalam melakukan pengembangan karir penting disertai dengan pemberian beberapa pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan di bidangnya. Dalam hal pemberian pelatihan, manajemen mengalami kesulitan untuk memetakan kompetensi dan menentukan pelatihan yang dibutuhkan oleh

karyawan. Pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugas yang dibagikan perusahaan. Selain itu, karyawan dapat meningkatkan keahlian dan kemampuan yang mereka miliki melalui ilmu yang didapatkannya melalui pelatihan (Riduan, 2024). Kemampuan atau keahlian baru yang diperoleh dapat membantu perusahaan untuk terus berinovasi dan berkembang. Sehingga, pengembangan karir harus dilakukan untuk meningkatkan semangat karyawan agar lebih berprestasi dan ikut serta memajukan perusahaan (Muhammad et al., 2023). Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengupgrade kompetensi akan berdampak baik terhadap peningkatan kinerjanya dan sebaliknya, apabila tidak maka akan berdampak pada mutu kinerja yang rendah (Manu et al., 2022). Ketika karyawan merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilannya melalui program pelatihan, mereka akan lebih merasa terlibat dan termotivasi dalam bekerja (Chaerunnisa, 2025).

Kemampuan karyawan yang tidak dikembangkan dapat menimbulkan perasaan kurang memiliki terhadap pekerjaannya. Salah satu faktor yang memengaruhi performa kerja karyawan adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*). *Employee Engagement* merujuk pada keadaan di mana individu merasa terhubung dan secara aktif terlibat di lingkungan kerja (Astuti & Suwandi, 2022). Karyawan yang menunjukkan keterlibatan tinggi akan memperlihatkan dedikasi secara fisik, mental, dan emosional dalam menjalankan tugas (Nordianto & Irbayuni, 2024). Jika karyawan merasa terlibat dengan pekerjaan mereka, maka akan mendahulukan apapun yang berkaitan dengan pekerjaannya, seperti pekerjaan tidak ditinggalkan tanpa alasan yang

jelas, datang ke tempat kerja tepat waktu, serta memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi (Agustianingsih & Ekowati, 2024).

**Tabel 1.3 Data Pra Survei *Employee Engagement***

NO	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Saya merasa semangat dalam menjalankan pekerjaan	8	2
2.	Saya selalu memberikan ide-ide baru untuk perbaikan kinerja	5	5
3.	Saya merasa sangat menikmati pekerjaan sehingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan	6	4

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Hasil pra survei menunjukkan persentase sebanyak 50% bahwa kontribusi mereka dalam memberikan ide-ide baru untuk perbaikan kinerja masih harus ditingkatkan. Hal ini berkaitan dengan dedikasi yang karyawan berikan untuk kemajuan perusahaan. Karyawan yang merasa *engaged* maka mereka akan mendedikasikan dirinya untuk ikut serta dalam menyelesaikan komplain yang masuk. Informasi yang didapatkan melalui wawancara dengan salah seorang karyawan Divisi Personalia juga menyatakan bahwa karyawan masih jarang memberikan kontribusi berupa ide-ide atau pemikiran inovatif yang berkaitan dengan pekerjaannya. Keterlibatan karyawan merupakan kesediaan untuk mendedikasikan potensi yang dimiliki dan berdampak secara psikologis terhadap karyawan serta memberikan kontribusi secara fisik, kognitif, emosional (Nugroho & Ratnawati, 2021). Kurangnya dedikasi dan kemampuan karyawan yang kurang dikembangkan melalui pelatihan akan memberikan dampak terhadap kontribusi karyawan dalam memberikan ide dalam melaksanakan tugasnya.

Beberapa komplain yang masuk membutuhkan ide-ide atau sikap tanggap karyawan yang membantu untuk menyelesaikannya. Kurangnya pelatihan yang diberikan dapat memberikan dampak yang buruk terhadap semangat dan dedikasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Melalui pelatihan karyawan dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru untuk menyelesaikan pekerjaannya. Permasalahan mengenai pengembangan karir dan *employee engagement* harus ditindaklanjuti untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kinerja dan kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh pengembangan karir dan keterlibatan karyawan yang masih belum dikelola dengan baik. Temuan sejumlah penelitian yang menghubungkan pengembangan karir dan keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan tidak selalu konsisten. Penelitian oleh (Syam et al., 2023) menunjukkan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan Dinas Perikanan Kabupaten Bone. Namun, temuan tersebut bertentangan dengan penelitian (Aidah & Ratnasari, 2020) yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telekomindo Primakarya. Menurut penelitian Arifin dkk. (2021), kinerja karyawan di perusahaan kelapa sawit dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh keterlibatan karyawan. Hal yang sebaliknya terjadi, menurut penelitian Amalia dan Novie (2023), yang menemukan bahwa kinerja karyawan di PT Tigas Permata Ekspres tidak dipengaruhi secara signifikan oleh *employee engagement*. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian yang dapat diisi dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Mengacu pada latar belakang serta penjelasan yang telah diberikan, peneliti memilih judul “**Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melalui kepuasan kerja?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melalui kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melalui kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melalui kepuasan kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini bertujuan untuk memperlus pemahaman yang menyangkut aspek pengelolaan sumber daya manusia di sebuah perusahaan. Fokus utama dari penelitian ini yaitu pengembangan karir, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, juga akan mengimplemetasikan berbagai konsep dan teori yang dipahami selama masa perkuliahan. Penelitian ini juga menjadi bagian dari pemenuhan persyaratan akademik demi memperoleh gelar sarjana pada Program Studii Manajemen, Fakultas Ekonomii dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

##### **2. Bagi Universitas**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memperkaya koleksi referensi dan literatur ilmiah di lingkungan Uniiiversitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang tersedia di Giri Pustaka. Selain itu, penelitian

ini dapat memberikan faedah sebagai acuan bagi penelitian lanjutan dengan topik yang sama dengan keilmuan yang relevan.

### **3. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif yang memberikan faedah bagi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam memahami pengaruh antara pengembangan karir *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor kepuasan karyawan. Penelitian ini memiliki potensi untuk dijadikan pertimbangan penting bagi manajemen untuk merumuskan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.