

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan bisnis yang kini kian kompetitif, perusahaan akan dituntut untuk mampu beradaptasi dan mengatasi segala tantangan yang ada, agar dapat terus berkembang dan mewujudkan visi dan misinya. Menurut Fuadah et al. (2024), dengan adanya globalisasi dan perkembangan yang terus-menerus dalam dunia bisnis, persaingan dalam industri menjadi faktor kunci yang sangat memengaruhi kemampuan suatu perusahaan untuk terus beroperasi, menjadikan persaingan sebagai suatu keharusan, bukan pilihan. Apabila tidak mampu menghadapi kompetisi, hal tersebut dapat menempatkan perusahaan dalam zona bahaya, dengan risiko gagal yang tinggi. Maka dari itu, penting bagi perusahaan-perusahaan yang sedang beroperasi untuk mengimplementasikan strategi adaptasi, dan selalu melakukan peningkatan pada semua bidang yang memungkinkan, untuk menambah *value*-nya dan menjadi yang terbaik apabila dibandingkan dengan pesaingnya.

Salah satu hal yang telah menjadi tuntutan dari suatu perusahaan, sebagai akibat dari meningkatnya daya saing dalam dunia bisnis, adalah kemampuannya untuk meningkatkan kinerja karyawannya secara berkelanjutan. Menurut Nurhalizah & Oktiani (2024), definisi dari kinerja sendiri adalah total hasil kerja (*output*) dari kewajiban yang telah diberikan, baik yang dihasilkan oleh seorang individu maupun secara berkelompok dalam

suatu organisasi, untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut. Lalu, menurut Basyid (2024), kinerja secara konsep didefinisikan sebagai kuantitas dan kualitas dari luaran yang diproduksi dalam suatu periode tertentu, yang merupakan realisasi tugas masing-masing, sesuai dengan standar kerja yang telah diberikan sebelumnya. Jadi, dapat disimpulkan dari kedua definisi tersebut, pengertian kinerja karyawan adalah seluruh kuantitas dan kualitas dari *output* atau hasil kerja dari seorang karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu perusahaan saat melaksanakan tanggung jawab mereka, dalam kurun waktu tertentu, demi pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan, karena kinerja berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas layanan yang diberikan, serta pencapaian target perusahaan. Menurut Arifin & Sasana (2022), segala permasalahan yang muncul dalam perusahaan hanya bisa diatasi oleh karyawannya sendiri, karena hanya sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai kemampuan untuk mengatur, mengkaji, dan menyelesaikan semua jenis kendala yang ada, menjadikan mereka sumber daya perusahaan yang paling berharga. Oleh sebab itu, sumber daya manusia berkualitas dengan kinerja tinggi sangatlah penting untuk dimiliki oleh perusahaan.

Perusahaan-perusahaan dengan karyawan berkinerja tinggi terbukti akan lebih mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Rosida & Swasti (2022), perkembangan zaman yang sedang terjadi saat ini menciptakan tuntutan bagi karyawan untuk mampu beradaptasi dan menguasai segala macam keterampilan baru yang sekarang

dibutuhkan, agar perusahaan bisa tetap bertahan di era ini. Dengan demikian, pengelolaan dan manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi kebutuhan strategis bagi setiap perusahaan, agar perusahaan tersebut dapat terus maju (Pambudi et al., 2023).

Konsep ini juga sangat relevan dengan kondisi industri bahan bangunan di Indonesia saat ini. Industri ini berkembang secara signifikan tiap tahunnya di Indonesia sehingga menimbulkan persaingan yang cukup intens, karena permintaan yang kian tinggi akan kebutuhan bahan bangunan (Prabudi et al., 2022). Dijelaskan lebih lanjut oleh Prabudi et al. (2022), bahwa industri bahan bangunan berpotensi untuk terus tumbuh, karena bahan bangunan merupakan komoditas yang akan selalu dibutuhkan oleh masyarakat dan negara selama proyek-proyek pembangunan baru masih bermunculan, baik itu pembangunan rumah, sekolah, kantor, dan lain-lain. Oleh karena itu, tampaknya persaingan dalam industri ini akan menjadi semakin sengit dengan seiring berjalannya waktu, sehingga perusahaan-perusahaan dalam industri ini harus lebih mempersiapkan untuk hal tersebut, demi menjamin kelangsungannya. Salah satunya adalah dengan memperhatikan kinerja karyawan mereka. Dengan karyawan berkinerja tinggi, maka persaingan dalam industri akan lebih mudah untuk dinavigasi.

Objek penelitian ini adalah PT. X, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi bahan bangunan, semen dan non-semen. PT. X memiliki belasan gudang yang tersebar di seluruh Provinsi Jawa Timur, dengan kantor pusatnya terletak di Surabaya. PT. X selalu berupaya untuk berkembang

setiap tahunnya. Untuk memastikan pencapaian tujuan dan kesejahteraannya, dibutuhkan karyawan dengan kinerja yang tinggi dan konsisten. Namun, PT. X masih mengalami kendala terkait kinerja karyawannya yang belum maksimal. Hal tersebut bisa dilihat dari data pencapaian target perusahaan dalam tiga tahun terakhir, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Target dan Realisasi PT. X Tahun 2023-2025

Tahun	Target	Realisasi
2023	Rp 640.000.000.000	Rp 550.400.000.000
2024	Rp 686.000.000.000	Rp 565.000.000.000
2025	Rp 570.000.000.000	Rp 510.000.000.000

Sumber: PT. X

Berdasarkan tabel 1.1, data memperlihatkan bahwa target per tahun PT. X pada tahun 2023, 2024, dan 2025 tidak tercapai. Dari tahun ke tahun, dapat dilihat bahwa realisasi target perusahaan mengalami fluktuasi dan menunjukkan ketidakstabilan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT. X masih belum bisa mengimbangi sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan masih dapat ditingkatkan lagi.

Kurang maksimalnya kinerja karyawan PT. X perlu ditemukan penyebabnya, sehingga dibutuhkan analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang bisa menentukan kualitas kinerja karyawan. Faktor pertama adalah kepemimpinan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Az Zahra & Rini (2025), kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik kepemimpinan dalam suatu perusahaan, maka juga semakin baik kinerja karyawan perusahaan tersebut. Definisi dari kepemimpinan sendiri menurut Azijah et al. (2024) yaitu suatu

proses yang dilakukan oleh seorang figur pemimpin dalam organisasi, di mana pemimpin tersebut harus mengontrol dan mengelola anggota-anggota di bawah naungannya, demi pencapaian target organisasi tersebut. Proses tersebut melibatkan pemberian dukungan secara emosional dan penetapan sistem komunikasi yang jelas, dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan, agar bawahannya bisa melakukan tugasnya dengan benar dan tanpa unsur paksaan (Azijah et al., 2024).

Di PT. X, kepemimpinannya masih belum dilaksanakan secara optimal, dan sebagai akibatnya, operasi dalam perusahaan menjadi terhambat. Dari pelaksanaan wawancara, penulis mendapatkan bahwa pimpinan PT. X tidak terlalu memantau karyawan-karyawannya dan cenderung memiliki kesibukan sendiri. Segala pengarahan dan pengawasan didelegasikan pada pimpinan divisi masing-masing, dan pimpinan hanya berfokus dalam mendapatkan profit.

Selain pimpinan paling atas, juga terdapat masalah dalam per divisi terkait kepemimpinannya. Sebelumnya pernah terjadi masalah di mana PT. X sering menghadapi keterlambatan dalam pengiriman barang, dikarenakan atasan mengalami kendala dalam mengarahkan bawahannya. Saat melakukan pengiriman barang, atasan tidak mengomunikasikan dengan jelas bahwa terdapat pergantian rute, sehingga pengiriman akhirnya terlambat. Karena penyampaian instruksi atasan yang tidak jelas ini, karyawan pun kebingungan dan kekurangan informasi, dan tidak bisa mengerjakan tugasnya dengan maksimal. Sebagai akibatnya, target pengiriman barang per bulan tidak tercapai.

Adanya permasalahan mengenai kepemimpinan di PT. X juga didukung secara kuantitatif oleh data hasil pra survey, yang sebelumnya telah disebarkan kepada sejumlah karyawan PT. X untuk mereka isi, agar bisa didapatkan pendapat atau opini mereka yang sesungguhnya. Hasilnya disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Data Hasil Pra Survey Karyawan Mengenai Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Ya		Tidak		
1.	Atasan mampu memberikan arahan dengan jelas pada setiap penugasan.	9	36%	16	64%	25
2.	Atasan mampu memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian tugas.	11	44%	14	56%	25

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.2, terbukti bahwa karyawan PT. X masih belum menganggap kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan sudah dilakukan dengan optimal. 64% dari responden atau 16 orang menyatakan bahwa atasan mereka tidak mampu memberikan arahan dengan jelas pada setiap penugasan, dan 56% atau 14 orang mengutarakan bahwa atasan mereka tidak mampu memberikan dukungan atau motivasi dalam penyelesaian tugas. Ketidakmampuan atasan untuk memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan tugas mereka dapat berdampak langsung pada penurunan kualitas kinerja mereka.

Lee et al. (2023) menjelaskan bahwa pemahaman seorang karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada mereka oleh atasannya merupakan kunci dibalik cara memotivasi mereka untuk lebih berkontribusi kepada kesejahteraan perusahaan. Apabila karyawan dapat memahami dengan jelas perintah-perintah yang disampaikan kepadanya dan mengapa tugas tersebut harus dilakukan, maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih cepat dan tepat, dan kedua belah pihak, karyawan dan atasan, akan menerima keuntungannya. Maka dari itu, penting bagi seorang atasan atau figur pemimpin untuk benar-benar mempelajari cara memimpin bawahannya dengan baik, mulai dari cara mengarahkan, memotivasi, serta mengendalikan mereka, untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan.

Aspek lain yang juga relevan dalam konteks peningkatan kinerja karyawan adalah komunikasi. Berdasarkan temuan Mawardi et al. (2024), komunikasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diartikan bahwa komunikasi dalam perusahaan yang terjalin dengan baik akan membantu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut L. M. Hasibuan et al. (2022), komunikasi pada dasarnya adalah proses pengutaraan pesan yang dilaksanakan oleh satu pihak kepada pihak yang lain, dan bisa dilakukan dengan metode verbal atau nonverbal. Proses komunikasi dinyatakan sukses apabila pesan yang diutarakan berhasil diterima dan dipahami oleh pihak yang dituju.

Di PT. X, proses komunikasi antar rekan kerja tidak selalu berjalan dengan lancar, sehingga hambatan-hambatan dapat muncul selama pengerjaan tugas. Terdapat kasus-kasus di mana terdapat karyawan lalai yang tidak membuka grup Whatsapp karyawan sehingga melewatkan instruksi penting, atau tidak memberikan respons dalam waktu yang cepat, dan akibatnya menghambat proses kerja untuk karyawan divisi lain. Juga sering terjadi miskomunikasi atau kesalahpahaman antar karyawan, di mana informasi yang diberikan menjadi berbeda saat diteruskan dari satu orang ke orang lain, baik dalam satu divisi atau lintas divisi. Selain penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat, proses komunikasi yang tidak lancar ini juga memicu konflik antar rekan kerja, mengakibatkan ketidaknyamanan di tempat kerja. Hal ini juga terindikasi oleh hasil pra survey karyawan berikut:

Tabel 1.3 Data Hasil Pra Survey Karyawan Mengenai Komunikasi

No.	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Ya		Tidak		
1.	Proses komunikasi di perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien.	10	40%	15	60%	25
2.	Saya mampu memahami setiap pesan yang disampaikan kepada saya dari atasan maupun rekan kerja.	7	28%	18	72%	25

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 1.3, didapatkan bahwa komunikasi di PT. X masih belum maksimal dan masih ada ruang untuk perbaikan. 60% dari responden

atau 15 karyawan menyatakan bahwa proses komunikasi di PT. X tidak berjalan dengan efektif dan efisien, dan 72% atau 18 karyawan mengaku bahwa mereka tidak mampu memahami setiap pesan atau informasi yang diberikan kepada mereka, baik dari atasannya atau dari rekan kerjanya. Dengan proses komunikasi yang masih belum efektif ini, maka sebagai hasilnya, pengerjaan tugas pun sering menjadi tersendat, sehingga kinerja karyawan otomatis juga akan menurun.

Menurut Hamkar et al. (2024), untuk mencapai target dan tujuan perusahaan, salah satu elemen penting yang dibutuhkan adalah komunikasi yang efektif di dalam perusahaan tersebut, karena komunikasi yang efektif akan membantu menyederhanakan proses koordinasi, yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Ningrum et al. (2025) menjelaskan, selain membantu dengan koordinasi, komunikasi yang efektif juga membantu menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, yang akan mengarah pada pemecahan masalah yang lebih baik, sehingga kinerja karyawan pun akan mengalami kemajuan. Oleh sebab itu, komunikasi merupakan aspek yang tidak bisa diabaikan karena memegang peranan penting terhadap kelangsungan operasional suatu perusahaan, dan perlu diperhatikan apabila ingin memperbaiki kualitas kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan dan komunikasi, kompensasi juga dapat memberikan dampak pada tingkat kinerja karyawan. Menurut Helliani & Husein (2025), kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, jadi apabila perusahaan memberikan kompensasi yang layak dan sesuai, maka kinerja karyawannya akan semakin tinggi. Kompensasi mengacu pada segala macam bentuk penghargaan atau imbalan yang diserahkan oleh perusahaan kepada karyawannya, untuk membalas kinerja dan jasa mereka selama mereka bekerja di perusahaan tersebut, bisa dalam bentuk fisik maupun non-fisik (Widodo & Yandi, 2022).

Sistem kompensasi di PT. X terdiri atas gaji pokok dan tunjangan-tunjangan seperti tunjangan *grading*, tunjangan jabatan, dan tunjangan lain-lain. Berdasarkan hasil wawancara, penulis menemukan bahwa sebelum terjadinya pandemi, PT. X memiliki sistem bonus yang didasarkan pada penilaian KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan, namun saat pandemi melanda, sistem tersebut akhirnya dihapus. Sekarang, meskipun masa pandemi sudah berakhir, sistem bonus tersebut tidak dikembalikan lagi, sehingga karyawan-karyawan tidak menerima kompensasi dalam bentuk bonus atau insentif apa pun sejak saat itu. Ini menimbulkan rasa ketidakpuasan terhadap kompensasi di antara karyawan-karyawan, yang sebelumnya sudah terbiasa mendapatkan bonus sekarang harus menerima kompensasi dalam bentuk yang lebih kecil. Rasa ketidakpuasan ini dapat menurunkan semangat kerja karyawan, dan kualitas kinerja mereka dapat langsung terdampak.

Terjadinya fenomena ini sesuai dengan temuan Khaq et al. (2022), yang menjelaskan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia, salah satu elemen terpentingnya adalah kompensasi, karena dapat memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk memberikan hasil yang lebih optimal

saat bekerja. Jadi, tidak mengherankan apabila salah satu sumber motivasi seorang karyawan untuk bekerja tidak sesuai dengan ekspektasi, maka kinerjanya pun turut menurun, karena tidak ada yang dapat memotivasi karyawan tersebut untuk memaksimalkan hasil kerjanya. Oleh sebab itu, sangat krusial bagi perusahaan untuk memastikan bahwa semua kerja keras dan upaya yang dikeluarkan oleh karyawannya diimbangi dengan kompensasi yang sesuai, agar kinerja mereka bisa maksimal dan target perusahaan dapat dicapai.

Dengan adanya permasalahan di PT. X terkait kepemimpinan, komunikasi, dan kompensasi, ini juga bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yang kemudian dapat berdampak pula pada kinerja. Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Mambrasar et al. (2026) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, jadi semakin efektif penerapan kepemimpinan, semakin kinerja karyawan membaik melalui peningkatan kepuasan karyawan. Ertanto et al. (2021) menyatakan dalam penelitian mereka bahwa komunikasi memberikan pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan demikian, sistem komunikasi dalam perusahaan yang lancar akan mendukung kenaikan kepuasan kerja, lalu meningkatkan kinerja karyawan. Riza & Fazri (2023) juga membuktikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan saat dimediasi oleh kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, maka semakin baik pemberian kompensasi, semakin puas karyawan dengan pekerjaannya, dan hasilnya, kinerjanya akan meningkat.

Dari hasil penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara variabel-variabel kepemimpinan, komunikasi, dan kompensasi dengan kinerja karyawan. Menurut Ritonga & Bahri (2022), kepuasan kerja adalah rasa puas dan bahagia yang dialami oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya, yang kemudian tercermin melalui sikap positifnya di dalam dan di luar pekerjaan tersebut, contohnya kedisiplinan, prestasi kerja, atau moral kerja.

Kepuasan kerja karyawan suatu perusahaan dapat dilihat melalui tingkat *turnover* perusahaan tersebut. Saat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dimilikinya, rasa ketidakpuasannya ini akan mendorong keputusannya untuk meninggalkan pekerjaannya (Farhani & Amalia, 2025). Sehingga, data *turnover* dapat dijadikan acuan untuk melihat seberapa tinggi atau rendah kepuasan kerja karyawan. Data *turnover* PT. X sebagai berikut:

Tabel 1.4 Data *Turnover* Karyawan PT. X Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	LTO (<i>Labor Turnover Rate</i>)
2023	142	9	15	136	10,8%
2024	136	13	20	129	15,1%
2025	129	17	19	127	14,8%

Sumber: PT. X

Berdasarkan tabel 1.4, didapatkan bahwa dalam kurun waktu 3 tahun, PT. X mengalami fluktuasi *turnover* karyawan. Pada tahun 2024, tingkat *turnover* meningkat sebesar 4,3%, dari 10,7% menjadi 15,1%, dan pada tahun 2025, terjadi penurunan sebesar 0,3%, dari 15,1% menjadi 14,8%. Adanya

fluktuasi dalam tingkat *turnover* perusahaan ini menjadi indikator ketidakpuasan karyawannya dalam pekerjaan mereka.

Fenomena kepuasan kerja karyawan PT. X juga diperkuat oleh data pra survey, yang hasilnya disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.5 Data Hasil Pra Survey Karyawan Mengenai Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Ya		Tidak		
1.	Saya puas dengan beban kerja yang saya dapatkan.	12	48%	13	52%	25
2.	Saya puas dengan hubungan yang terjalin sesama karyawan dan hubungan yang terjalin dengan atasan.	11	44%	14	56%	25

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 1.5, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. X masih belum sepenuhnya puas dengan kondisi kerjanya pada saat ini. 52% dari jumlah responden atau 13 orang menyatakan bahwa mereka tidak merasa puas dengan beban kerja yang telah mereka dapatkan, dan 56% atau 14 orang menyatakan bahwa mereka tidak puas dengan hubungan yang terjalin antar sesama rekan kerja dan hubungan yang terjalin dengan atasan. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PT. X dapat dikatakan tergolong cukup rendah, dan ini kemudian dapat tercermin melalui hasil kinerja yang mereka keluarkan.

Sesuai dengan temuan penelitian Inayat & Khan (2021), kinerja seorang karyawan akan tergantung pada kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Memon et al. (2023) juga mengatakan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja tinggi terbukti akan bekerja dengan lebih baik, dan akan lebih berkontribusi terhadap produktivitas suatu perusahaan, dan hal tersebut berlaku untuk perusahaan dalam industri apa pun. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah kepuasan kerja adalah salah satu elemen terpenting dalam suatu perusahaan, yang perlu diperhatikan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik, karena hubungan mereka sangat erat. Jadi, karena kepuasan kerja telah dibuktikan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan karena adanya penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung, maka kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini, untuk memainkan perannya menjadi suatu jembatan antara hubungan kepemimpinan, komunikasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Namun, apabila dilakukan analisis yang lebih mendalam terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dapat ditemukan bahwa terdapat *research gap* terkait dengan topik ini, karena adanya inkonsistensi hasil antara satu penelitian dengan penelitian lain yang membahas mengenai kinerja karyawan dan hubungannya dengan kepemimpinan, komunikasi, kompensasi, dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Hidayat et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian Najati & Susanto (2022) mendapatkan hasil di mana komunikasi tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan penelitian Safari et al. (2021) melaporkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian Kamila & Irbayuni (2024), yang membuktikan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta penelitian Fikri et al. (2022), yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini juga terjadi dengan penelitian-penelitian yang menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja. Hidayat et al. (2022) melaporkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja, penelitian Sartono et al. (2023) mendapatkan hasil di mana kepuasan kerja tidak dapat memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, dan penelitian Alim & Prabowo (2023) menjelaskan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian yang dilaksanakan oleh Prastyorini et al. (2024) memperoleh hasil di mana kepuasan kerja dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan, penelitian Diyanti et al. (2021) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan saat dimediasi kepuasan kerja, dan penelitian Saputra & Rijanti (2025) membuktikan bahwa kompensasi dapat

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Adanya variasi dalam hasil ini mengungkapkan bahwa masih terdapat *empirical gap* terkait hubungan variabel-variabel tersebut dengan kinerja karyawan, di mana hasil penelitian-penelitian yang sudah ada bertentangan dengan satu sama lain dan tidak konsisten. Karena adanya *empirical gap* tersebut, terdapat celah yang dapat diisi oleh penulis dengan cara melakukan riset lebih lanjut, agar hubungan sebenarnya antara variabel-variabel tersebut dapat ditemukan.

Selain keberadaan *empirical gap*, penulis juga menemukan bahwa meskipun adanya sejumlah penelitian yang membahas mengenai pengaruh keempat variabel ini terhadap kinerja karyawan secara individu, tidak terdapat banyak penelitian yang menggunakan keempatnya dalam satu penelitian, dengan kombinasi variabel independen kepemimpinan, komunikasi, kompensasi, dan variabel mediasi kepuasan kerja. Maka dari itu, penelitian ini dapat mengisi kekosongan tersebut dan memberikan perspektif baru mengenai pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan dalam lingkup industri distributor bahan bangunan, yang juga belum banyak dibahas sebelumnya.

Berdasarkan fenomena di perusahaan yang telah diuraikan, dan juga *research gap* yang telah ditemukan oleh penulis, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian perihal topik ini dengan judul **“Pengaruh**

Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di PT. X”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. X?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. X?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. X?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. X?
5. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. X?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. X.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. X.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. X.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. X.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. X.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. X.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Dapat mengontribusi dan memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan untuk solusi permasalahan yang dialami oleh perusahaan PT. X mengenai kinerja karyawannya.

2. Bagi Lembaga Pendidikan

Dapat menambah manfaat sebagai bahan referensi atau bahan acuan untuk menambah wawasan atau pemikiran bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang meneliti mengenai permasalahan sejenis.

3. Bagi Penulis

Dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman berharga serta membantu dengan pengimplementasian ilmu dan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan dengan kondisi lingkungan kerja yang sebenarnya.