

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Dalam era globalisasi ini, persaingan antar perusahaan menjadi semakin sengit. Salah satu kunci keberhasilan dan pengelolaan sumber daya yang efektif di suatu perusahaan terletak pada sumber daya manusianya seperti kinerja karyawan. (Tamara, 2016) Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang bergantung pada sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Agar seluruh aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik maka perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengalaman dan berpengetahuan tinggi untuk dapat mengelola perusahaan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan bagaimana sumber daya manusia dapat memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik mungkin untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kerja pada suatu perusahaan dalam kerangka kerja yang terarah sesuai dengan tujuan perusahaan. (Tamara, 2016)

Menurut Williams (2002) dalam Rusvitawati (2019) Kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Saat ini ada berbagai jenis perusahaan yang bersaing untuk lebih unggul dibanding dengan perusahaan lainnya, salah satunya yaitu perusahaan daerah. Menurut Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang dimaksud dengan perusahaan daerah merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang seluruh atau sebagian modalnya

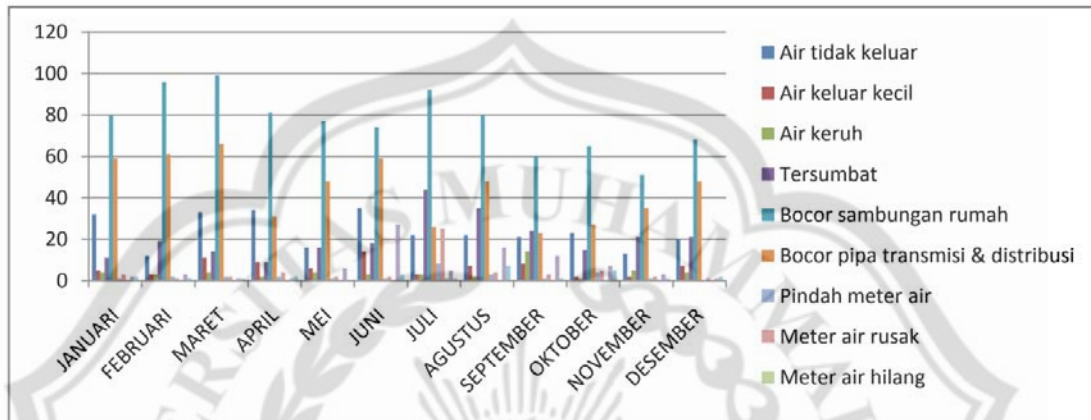
dimiliki oleh pemerintah daerah. Di Kabupaten Purbalingga terdapat beberapa perusahaan daerah, salah satunya adalah PERUMDAM (Perusahaan Umum Daerah Air Minum) Tirta Perwira.

PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga yang terletak di Jl. S. Parman No.62 Purbalingga, Kab. Purbalingga, Jawa Tengah. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu perusahaan yang dikelola oleh daerah atau usaha milik Daerah. Dimana perusahaan ini dibentuk oleh Pemerintah Daerah yang bergerak pengadaan, pengelolaan dan pengembangan air bersih. Meskipun PDAM Tirta Darma Kabupaten Purbalingga merupakan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah tetap tidak bisa menjamin bahwa perusahaan tersebut akan dapat bertahan pada era persaingan global yang ketat. Untuk itu perusahaan harus melakukan pengelolaan SDM yang maksimal agar dapat terus mempertahankan kinerjanya (<https://pdampurbalingga.co.id/sejarah-perusahaan>, 2021).

Dalam kegiatan operasionalnya di temukan masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga itu sendiri yang disebabkan oleh berbagai faktor. Berdasarkan data prasarvei 2020 didapat data dari PERUMDAM Tirta Perwira Kab.Purbalingga (sumber HRD PERMDAM Tirta Perwira Kabupaten Puralingga tahun 2020) adanya pengaduan pelanggan yang meningkat pada tahun 2020 hal tersebut diakibatkan oleh kualitas pelayanan yang buruk. Hal itu berdasarkan banyaknya kritik serta keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kelambanan dalam menangani masalah dan kurangnya tanggapan dalam keluhan masyarakat.

Berikut merupakan data pengaduan masyarakat atau pelanggan kepada PDAM sebagai bukti adanya permasalahan mengenai kinerja karyawan.

**Gambar 1.1 Rekapitulasi Pengaduan Pelanggan PDAM Kabupaten Purbalingga Tahun 2020**



Sumber: PERUMDAM Kabupaten Purbalingga 2020

Berdasarkan grafik diatas maka dapat dilihat jumlah pengaduan PDAM Kabupaten Purbalingga selama tahun 2020 mengalami fluktuasi kenaikan dan penurunan jumlah pengaduan pelanggan yang signifikan setiap bulannya. Terutama keluhan pelanggan dari bocor sambungan rumah bocor pipa transmisi, air tidak keluar maupun tersumbat dimana jumlahnya paling tinggi disampaikan oleh pelanggan setiap bulannya. Dimana bocor sambungan rumah merupakan yang tertinggi di tahun 2020 dengan jumlah 923 keluhan.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Purbalingga masih menggunakan Penilaian kinerja karyawan yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri yang digunakan untuk menentukan kinerja karyawan dan dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Standar-standar Nilai Untuk Menentukan Kinerja Karyawan**

No	Kriteria	Angka
1	Amat Baik	91-100
2	Baik	76-90
3	Cukup	61-75
4	Sedang	51-60
5	Kurang	< 50

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979.

Berikut ini adalah hasil dari penilaian rata-rata kinerja karyawan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Purbalingga pada tahun 2018, 2019 dan 2020

**Tabel 1.2**  
**Hasil Penilaian Rata-rata Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Purbalingga Tahun 2018, 2019 dan 2020**

No	Unsur unsur	Target	Nilai Rata-rata tahun 2018		Nilai Rata-rata tahun 2019		Nilai Rata-rata tahun 2020	
			Angka	Kriteria	Angka	Kriteria	Angka	Kriteria
1	Kesetiaan	91	91	Amat Baik	91	Amat Baik	91	Amat Baik
2	Prestasi Kerja	85	81	Baik	80	Baik	82	Baik
3	Tanggung Jawab	85	79	Baik	79	Baik	80	Baik
4	Ketaatan	85	81	Baik	80	Baik	79	Baik
5	Kejujuran	85	80	Baik	81	Baik	81	Baik
6	Kerjasama	85	80	Baik	80	Baik	81	Baik
7	Prakarsa	85	81	Baik	81	Baik	80	Baik
8	Kepemimpinan	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>		601	573		572		574	
<b>Rata-Rata</b>		85,00	81,85		81,57		82	

Sumber Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Purbalingga 2020

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai di PERUMDAM Kabupaten Purbalingga tahun 2018 sampai 2020, pada tahun 2018 ketahun 2019 mengalami penurunan sebesar 0,1, pada tahun 2019 ketahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 0,43. Pada beberapa indikator di tahun 2019 seperti indikator prestasi kerja turun sebesar 1,00 dan indikator ketaatan turun 1.00. Pada tahun 2020 indikator ketaatan turun sebesar 1,00, pada kinerja pegawai indikator yang digunakan mencakup kesetiaan, prestasi

kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa. Terindikasi bahwa pada tahun 2018 dan 2019 terdapat masalah pada kinerja karyawan. Penilaian kinerja dilakukan satu tahun sekali pada bulan Desember dan dinilai oleh atasan pejabat penilai yakni atasan dari karyawan struktural tersebut.

Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ketrampilan yang dapat memajukan perusahaan (Putranto dan Wijayanti, 2018).

Menurut Williams (2002) dalam jurnal Rusvitawati (2019) tujuan utama dari kebijakan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi. Disisi lain Simanjuntak (2005) dalam Widodo (2015) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan Transformasional. Yukl (2013) Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin para pengikutnya didalam suatu organisasi, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Pendapat tersebut

didukung hasil penelitian Solechah, dkk (2013) dan Supartha & Riana (2014) menunjukkan bahwa salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional.

Menurut (Dramawan dan Mujiati, 2017) pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau bawahan. Pemimpin PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga juga belum dapat merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru (sumber HRD PERUMDAM Tirta Perwira Kabupaten Purbalingga). Pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok. (Pangestu dan Setiawan, 2016)

Kepemimpinan Transformasional diteliti pada penelitian ini karena menurut penelitian dari Gita (2016) variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang paling kuat untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh Kusuma dan Rahardja (2018 dan Novitasari dan Satriyo (2016) yang menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian dari Setyaji dan Djastuti (2015), dan Nashafa dan Rahardjo (2016) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja adalah motivasi. Oleh karena itu, motivasi terhadap kinerja karyawan pun tidak kalah pentingnya. Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Dengan adanya motivasi maka dapat mengarahkan, membantu dan mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011), selain variabel kepemimpinan terdapat variabel lain yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja yakni variabel motivasi kerja. Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2011).

Untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dibanding dengan mereka yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu. Pemicu-pemicu tersebut membuat seseorang memiliki motivasi untuk bertindak. Setelah karyawan PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga merasa belum memiliki motivasi kerja yang tinggi dan nyaman dengan kondisi kerja dalam perusahaan, maka karyawan akan memberikan ikatan atau timbal balik kepada perusahaan yang dikenal dengan istilah komitmen (sumber HRD PERUMDAM Tirta Perwira

Kabupaten Purbalingga tahun 2020). Seseorang yang bergabung dalam sebuah organisasi atau perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Menurut Muslih (2012) motivasi mempunyai peran sangat penting bagi karyawan atau para pemimpin, karena dengan adanya motivasi yang tinggi akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan dengan bersemangat dimana akan dapat dicapai kinerja yang tinggi dan tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif.

Motivasi Kerja dipilih karena pada penelitian Setiaji (2015) variabel Motivasi Kerja memberikan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi di PERUMDAM Tirta Perwira Purbalingga belum memberikan hasil kinerja yang bagus (sumber HRD PERUMDAM Kabupaten Purbalingga Tahun 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian tentang Motivasi Kerja yang dilakukan oleh Susanto (2019), Indah dan Sariyathi (2017), Farizki (2017), Farisi, dkk (2020), Novitasari dan Satriyo (2016), Indrasari, dkk (2018), Kusuma dan Rahardja (2018), Austria (2018), Rohmatun (2016), dan Arisanti, dkk (2019) yang menyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian dari Hidayat dan Ilyas (2019), Adha (2019), dan Razak, dkk (2018) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Dalam suatu organisasi perusahaan, disiplin kerja sangat diperlukan sehingga tujuan suatu organisasi perusahaan tersebut dapat dicapai.

Suatu organisasi terdiri dari sejumlah karyawan dengan keinginan dengan kebutuhan yang berbeda-beda, oleh karena itu diperlukan tindakan pendisiplinan yang tepat bagi setiap karyawan. Disiplin kerja dimaksud antara lain adalah karyawan tidak membolos, selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, serta dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Semakin baik tingkat kedisiplinan kerja karyawan maka semakin baik kinerjanya (Syamsuddinnor, 2014). Di PERUMDAM Tirta Perwira Kabupaten Purbalingga masih ada karyawan yang membolos, selalu datang dan pulang tidak tepat waktunya (sumber HRD PERUMDAM Tirta Perwira Kabupaten Purbalingga tahun 2020)

Hal ini sejalan dengan penelitian tentang Disiplin Kerja yang dilakukan oleh Farisi, dkk (2020), Hasibuan dan Silvia (2019), Susanto (2019), Novitasari dan Satriyo (2016), Keny Austria (2018), dan Rohmatun (2016) yang menyatakan bahwa variabel Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian dari Arisanti, dkk (2020) yang menyatakan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari Novitasari dan Satriyo (2016) dimana dalam penelitian tersebut ditemukan adanya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. Peneliti menambahkan variabel Disiplin Kerja karena pada penelitian Indah dan Sariyathi (2017) dimana dalam penelitian tersebut ditemukan adanya pengaruh antara Motivasi Kerja, Komunikasi, dan Disiplin

Kerja dengan Kinerja Karyawan yang menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki nilai signifikansi paling tinggi antara variabel lainnya untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti mengangkat tema penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PERUMDAM Tirta Perwira Kabupaten Purbalingga”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka dirumuskan suatu permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja secara silmutan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga?
2. Apakah Kepemimpinan Transormasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga ?
3. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga?
4. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga?

### **C. Batasan Masalah**

Agar batasan penelitian ini tidak menyimpang dari yang diharapkan, maka peneliti memberikan batasan permasalahan. Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.
2. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja untuk mengetahui pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara silmutan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.
2. Untuk menganalisis pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.
3. Untuk menganalisis pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan Pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.
4. Untuk menganalisis pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.

## **E. Manfaat**

### **1. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga**

Peneliti berharap bahwa hasil penelitian dapat digunakan oleh pimpinan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan yang diteliti maupun perusahaan lainnya, sebagai masukan dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan dalam penilaian upaya meningkatkan pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDAM Tirta Perwira Kab. Purbalingga.

### **2. Manfaat Teoritis**

#### **a. Bagi ilmu Sumber Daya Manusia**

Manfaat akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan untuk penelitian lainnya guna peningkatan ilmu pengetahuan serta bahan referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap kinerja karyawan, penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan literatur manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan dan sebagai tambahan referensi dan memperkaya hasil

penelitian ataupun peningkatan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

**b. Bagi peneliti**

Untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen S1, menambah wawasan atau pengetahuan dan sebagai bahan referensi untuk mengetahui dan mengaplikasikan teori yang di dapatkan selama kuliah, khususnya tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia.

