

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi, persaingan antara perusahaan semakin sengit. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif di organisasi. Kinerja karyawan merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, selain itu juga menentukan pelatihan kerja secara tepat. Kinerja seorang karyawan mempunyai hal yang bersifat individual. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya (Amanda, 2017).

Kinerja (*performance*) merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012) Sedangkan Kinerja karyawan merupakan hasil capaian yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai, (Prawirosentono / Dewi 2012). Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, sesuai dengan standar yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada umumnya

perusahaan menerapkan beberapa kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan misalnya, sistem rekrutmen yang baik, pendidikan, pelatihan dan kompensasi. Berdasarkan *review* penelitian terdahulu bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi.

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama, sedangkan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Sedarmayanti, 2017). Gaya kepemimpinan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramadhany (2017) menunjukkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2005). Motivasi kerja di dukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agusta, L (2013) menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (Robbins, 2003). Budaya organisasi didukung oleh penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Amanda dkk. (2017) menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Di samping penelitian yang diambil di atas, terdapat perbedaan hasil penelitian antara beberapa peneliti antara lain yang dilakukan oleh Tamara (2016) bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Selviati (2012) variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dalam penelitian Wales, V Gabriela dkk. (2018) variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian terhadap motivasi kerja dilakukan oleh Inaray (2016) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Kurniawan dan Alimudin (2015) menemukan bahwa variabel motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian budaya organisasi ditemukan oleh Basara dkk. (2019) yang menemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan Maabuat (2016) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara didirikan dan diberikan tugas oleh Pemerintah Daerah kabupaten Jepara untuk melakukan kegiatan penyediaan air bagi masyarakat Kabupaten Jepara. Pendirian perusahaan ini menunjukkan keinginan yang besar dari Pemerintah Daerah

Kabupaten Jepara untuk dapat memberikan pelayanan air yang lebih baik, karena dilaksanakan oleh instansi khusus mengenai penyediaan air bersih.

Tujuan didirikan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara adalah turut serta melaksanakan pengembangan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, khusus menyediakan air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Jepara dan sekitarnya dan menjadikan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara menjadi perusahaan yang menguntungkan dan mampu mengembangkan diri sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga dapat menambah pendapatan daerah.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu cara perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, melakukan evaluasi kinerja PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara tahun 2016-2018, hasil kinerja karyawan mengalami kenaikan dan penurunan.

Tabel 1.1
Kenaikan dan Penurunan Kinerja Masing-Masing Bidang

Aspek	Nilai 2015	Nilai 2016	Nilai 2017	Nilai 2018
Keuangan	24,00%	26,25%	27,00%	27,75%
Operasional	19,57%	19,57%	21,28%	22,13%
Administrasi	9,58%	8,75%	10,83%	10,00%
Jumlah	53,16%	54,57%	59,110%	59,88%

Sumber : PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara 2015-2018

Kineja karyawan dapat diukur dari pencapaian secara keseluruhan kinerja bidang di dalam perusahaan, kinerja yang ada di setiap bidang dapat memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan, dengan semakin naik pencapaian kinerja secara keseluruhan untuk masing-masing bidang, seperti pencapaian kinerja

keuangan, operasional dan administrasi dapat mengukur kinerja karyawan secara individual. Semakin tinggi pencapaian kinerja perusahaan maka dapat menggambarkan kinerja karyawan semakin baik.

Penyebab kenaikan dan penurunan pencapaian kinerja pada masing-masing aspek. Aspek keuangan capaian kinerja aspek keuangan tahun 2016 sebesar 26,25% atau naik 2,25% bila dibandingkan nilai kinerja tahun 2015 sebesar 24,00%. Meningkatnya salah satu indikator kinerja aspek keuangan terutama disebabkan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara berhasil meningkatkan efektifitas penagihan pada tahun 2016. Untuk tahun 2017 aspek keuangan sebesar 27,00% atau naik 0,75% bila dibandingkan dengan tahun 2016 sebesar 26,25%. Meningkatnya salah satu indikator kinerja aspek keuangan terutama disebabkan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara berhasil meningkatkan efektifitas penagihan pada tahun 2017 dan untuk tahun 2018 aspek keuangan sebesar 27,75 atau naik 0,75% bila dibandingkan nilai kerja tahun 2017 sebesar 27,00%. Kenaikan tersebut disebabkan kenaikan pada peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif sebesar 1,54% dan peningkatan laba terhadap penjualan sebesar 3,46%.

Dari capaian kinerja aspek operasional pada tahun 2016 sebesar 19,57 atau sama dengan nilai kerja tahun 2015 sebesar 19,57 tidak mengalami kenaikan capaian kinerja, namun beberapa indikator mengalami perubahan nilai, tingkat kehilangan air mengalami penurunan dari 23,36% menjadi 22,12% dan kecepatan penyambungan baru. Untuk capaian kinerja pada tahun 2017 sebesar 21,28 atau naik sebesar 1,70 dibandingkan dengan tahun 2016 sebesar 19,57.

Peningkatan capaian kinerja operasional disebabkan peningkatan cakupan pelayanan dan penurunan kehilangan air dan pada tahun 2018 capaian kerja aspek operasional sebesar 22,13 atau naik sebesar 0,85 dibandingkan nilai kerja tahun 2017 sebesar 21,28. Peningkatan capaian kinerja aspek operasional terutama disebabkan penurunan tingkat kehilangan air sebesar 2,78% dari 21,58% pada tahun 2017 menjadi 18,79% pada tahun 2018.

Dari capaian kinerja aspek administrasi tahun 2016 sebesar 8,75% atau mengalami penurunan sebesar 0,83 bila dibandingkan dengan nilai kinerja pada tahun 2015 sebesar 9,58 penurunan nilai indikator kinerja aspek administrasi dikarenakan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara belum memiliki pedoman penilaian karyawan dan laporan eksternal belum buat secara tepat waktu sehingga akan menurunkan capaian tahun 2016. Pada tahun 2017 capaian kinerja aspek administrasi sebesar 10,83 mengalami peningkatan sebanyak 2,083 bila di bandingkann dengan pada tahun 2016 sebesar 8,75%, kenaikan tersebut disebabkan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara sudah memiliki rencana jangka panjang (*corporate plan*) walaupun belum dipedomani karena *corporate plan* baru di tandatangani bulan November 2017, telah adanya gambaran nyata laksana walaupun baru dipedomani sebagian, laporan internal telah membuat tepat waktu laporan bulanan dan laporan eksternal telah dibuat tepat waktu antara lain laporan keuangan yang telah ditandatangani pada tanggal 10 Febuari 2017 dan pada tahun 2018 capaian kinerja aspek administrasi sebesar 10,00 atau mengalami penurunan sebesar 0,83 dibandingkan pada tahun 2017 sebesar 10,83. Penurunan

capaian kinerja aspek administrasi disebabkan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara belum memedomani sepenuhnya *business plan*, rencana organisasi dan uraian tugas, gambar nyata laksana (*As Built Drawing*) dan RKAP, PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara belum memiliki pedoman penilaian kinerja karyawan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir belum semuanya ditindaklanjuti.

Kinerja karyawan PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara, sampai dengan 31 Desember 2018 memiliki pelanggan aktif sebanyak 46.701 SR (Sambungan Rumah). Dari jumlah pelanggan tersebut, sebanyak 12.922 SR (Sambungan Rumah) berasal dari pemasangan hibah air minum APBN perkotaan dan 33.779 SR (Sambungan Rumah) berasal dari pemasangan reguler. Jumlah penduduk kabupetan jepara sebanyak 1. 156. 796 jiwa.

Tabel 1.2
Cakupan Pelayanan SR (Sambungan Rumah)
PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara

Tahun	Target	Kabupaten	Perdesaan	Perkotaan	Perpipaan	Non Perpipaan
2015	100%	75,26	59,58	15,69	27,71	47,55
2016	100%	81,45	63,99	17,46	30,43	51,02
2017	100%	87,63	68,24	19,39	33,28	54,35
2018	100%	93,82	70,46	23,36	38,16	55,66

Sumber : PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara 2015-2018

Target cakupan pelayanan SR (Sambungan Rumah) di PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara dengan capaian kinerja bidang secara keseluruhan dapat mengukur kinerja karyawan secara individual. Target perusahaan yang relatif tinggi dari tahun ke tahun memberikan gambaran bahwa

kinerja karyawan belum maksimal. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila secara keseluruhan target perusahaan mampu terpenuhi.

Target cakupan layanan yang tercantum dalam jakstrada pengembangan SPAM Kabupaten Jepara tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 dengan target RISPAM tahun 2013 sampai dengan 2028. Hal ini terlihat dalam RISPAM yang menggunakan target cakupan sesuai target *Millenium Development Goals* (MDGs) dengan target 75% di tahun 2018 dan mencapai 100% di tahun 2028.

Ketidaksesuaian target jakstrada dengan RISPAM juga terlihat dari pembagian rencana target wilayah perkotaan dan perdesaan. Untuk wilayah perkotaan direncanakan dipenuhi 100% dari perpipaan sedangkan untuk wilayah perdesaan dipenuhi dengan perpipaan dan non perpipaan.

Dilihat dari Jakstrada, maka target akses air layak minum perpipaan (PDAM bersama PAMSIMAS) tahun 2016 sebesar 30,43% memperhatikan angka cakupan layanan tahun 2014, 2015 dan 2016 (secara berturut-turut 16,04%, 17,57% dan 19,39%) dan realisasi cakupan layanan teknis (tahun 2015 sebesar 18,60% dan tahun 2016 sebesar 20,60%) maka dapat disimpulkan bahwa PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara belum siap mendukung pencapaian target akses layak minum nasional 100% pada tahun 2019.

PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara telah berupaya mendukung tercapainya target akses air layak minum nasional 100% namun belum dapat memenuhi target tersebut. Dukungan tersebut dapat dilihat dari

yang terealisasi investasi antara lain untuk peningkatan SR (Sambungan Rumah), pengembangan jaringan transmisi distribusi untuk perluasan jaringan, reabilitas dan penyempurnaan sistem produksi.

PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara telah malekukan upaya untuk meningkatkan cakupan pelayanan di tahun 2016 antara lain dengan melakukan kegiatan promosi melalui pemberian diskon pemasangan baru, sosialisasi dan program MBR (Masyarakat Berpenghasilan Rendah), perluasan dan perbaikan sistem jaringan distribusi.

Berdasarkan uraian di atas peneliti melakukan penelitian skripsi dengan judul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**”

1.2 Perumusan Masalah

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya menganalisis, sebagai berikut:

- a. Penelitian ini meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara, objek penelitian ini hanya sebatas dalam ruang lingkup PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara.
- b. Waktu penelitian adalah 11 November 2019 sampai dengan 11 September 2019.

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PERUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau bahan masukan penelitian-penelitian selanjutnya, penelitian ini mengambil fokus di bidang

Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kinerja karyawan, yaitu tentang gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman dalam bidang sumber daya manusia yang lebih baik, penerapan teori yang di dapatkan dalam proses perkuliahan dan penerapan teori di sebuah perusahaan secara langsung melalui proses penelitian dan skripsi ini.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sebuah referensi ataupun sebagai bahan pertimbangan bagi PRUMDA Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara dalam mengambil kebijakan-kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Kinerja karyawan, sehingga diharapkan karyawan perusahaan dapat memenuhi harapan ataupun kreterian dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

3. Bagi Masyarakat Umum

Penelitian ini diharapkan supaya dapat memberikan suatu pengetahuan yang memiliki manfaat bagi masyarakat secara umum yang telah membaca dan memahami penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat berguna dan dapat diterapkan dalam berbagai hal.