

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan Daerah Air Minum atau yang biasa disebut PDAM adalah salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM sebagai perusahaan yang berupaya untuk memenuhi kebutuhan air bersih kepada masyarakat di tiap daerah tertentu. PDAM Tirtanadi disamping menangani air bersih juga ditugaskan mengelola air limbah. Sebagai penyalur air bersih, PDAM Tirtanadi Medan melakukan distribusi air bersih di berbagai daerah yang membebani kewajiban secara pasti kepada masyarakat berupa memenuhi kebutuhan air bersih bagi pelanggan maka Pengembangan SDM berbasis kompetensi perlu dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk dapat melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Dengan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki karyawan PDAM Tirtanadi secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen, dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Pengelolaan perusahaan PDAM yang melakukan distribusi air bersih menjadikan Budaya Organisasi pada PDAM Tirtanadi Medan adalah hal yang menarik untuk dikaji. Berkaitan dengan hal tersebut Kinerja karyawan sangat penting diperhatikan oleh pimpinan secara terus menerus, Kinerja karyawan berbanding lurus dengan kesuksesan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan peningkatan dan pengembangan perusahaan. Sedangkan kinerja yang tidak berkualitas akan berdampak negatif pada hasil perusahaan.

Unsur penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan, dan secara aktif melibatkan bawahan dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai. Hubungan atasan dengan karyawan diharapkan dapat menghasilkan situasi yang harmonis di dalam PDAM Tirtanadi sehingga melahirkan kerjasama yang baik untuk dapat mencapai tujuan PDAM Tirtanadi. Untuk itu, PDAM Tirtanadi membutuhkan pemimpin reformis yang dapat menjadi mesin perubahan (transformasi) untuk dapat menghasilkan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan.

PDAM Tirtanadi Medan berupaya secara terus menerus meningkatkan kualitas kinerja setiap karyawan sehingga tercapainya tujuan untuk terus meningkatkan pelayanan distribusi air bersih ke masyarakat. Seorang Pimpinan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan merupakan gambaran baik atau buruknya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada.

Kompetensi Sumber Daya Manusia sangatlah penting yaitu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

Budaya pada suatu organisasi akan sangat mempengaruhi bagaimana cara karyawan menyelesaikan pekerjaan dan berperilaku, sehingga karyawan di organisasi memiliki cara berpikir dengan sudut pandang yang sama dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaan. Perilaku karyawan yang sejalan dan searah dengan budaya organisasi akan dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja tersebut dapat menjadikan kinerja karyawan lebih berkualitas sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional bagi seorang pemimpin sangatlah penting dalam suatu organisasi. Pemimpinlah yang akan menentukan bagaimana nasib suatu organisasi melalui keputusan-keputusan yang diambilnya. Pemimpin sebagai orang yang diikuti bawahannya harus mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu gaya kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan karena pemimpin harus memiliki karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau idealized influence), inspirasi (inspirational motivation), pengembangan intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian pribadi (individualized consideration) gaya kepemimpinan tersebut bisa ditimbulkan oleh pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengontrol bawahannya, sehingga bawahan tersebut akan memiliki semangat kerja dan memberikan prestasi bagi organisasi.

Fenomena yang terjadi secara umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang ada di Indonesia menganut budaya organisasi yang paternalistik dimana masyarakat Indonesia masih menganut budaya Timur dan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan milik daerah yang pemiliknya adalah Kepala Daerah. Budaya organisasi paternalistik yaitu budaya di Indonesia yang masih memiliki kecenderungan kuat dimana para manajer level menengah dan bawah masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan pikiran, gagasan dan ide-ide mereka meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal ini lebih baik daripada sekadar menuruti perintah atasan. Seseorang diberikan kewenangan sesuai dengan aturan atasan dan mempertimbangkannya sesuai dengan aturan dari atasan dan mempertimbangkannya sebagai suatu obligasi untuk memberikan perlindungan kepada yang lain dibawah pengawasan manajer. Bawahan saling memberi pengawasan dan perlindungan dari kewenangan manajer dengan menunjukkan loyalitas, rasa hormat, dan patuh.

Untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi adalah menyusun desain dan struktur organisasi, menyusun prosedur dan sistem organisasi, mendesain ruang fisik dan bangunan kantor, menanamkan sejarah, legenda,

mitos, dan kejadian-kejadian tertentu, orang-orang penting serta pernyataan formal menyangkut filosofi organisasi. Budaya organisasi yang ada mengacu pada rumusan keyakinan (belief), nilai-nilai (value), dan cara belajar dari pengalaman yang dibangun sepanjang sejarah organisasi dan dimanifestasikan dalam tiap pengaturan materi dan perilaku tiap anggota organisasi tersebut atau “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam organisasi.

Dalam kegiatan operasional PDAM, masih sering ditemukan masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan yang sering disebabkan berbagai faktor. Berdasarkan pengamatan penulis dari kenyataan dan juga banyaknya keluhan masyarakat yang ditujukan pada PDAM, ternyata kualitas pelayanan dari dinas tersebut masih harus ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Hal ini berdasarkan banyaknya kritik maupun keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung seperti kelambanan dalam menangani masalah, kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat, dan lain sebagainya. Belum maksimalnya pelayanan itu tentu tidak lepas dari faktor budaya organisasi, kepemimpinan yang diterapkan, motivasi kepada karyawan, serta faktor-faktor yang lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja.

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

Tabel 1.1
PDAM Tirtanadi Pusat Laporan Pengaduan Pelanggan s/d Rekening Tahun 2021

Bulan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pengaduan	Pengaduan Terselamatkan	Bulan Terdahulu	Sisa Bulan Berjalan	Sisa Bulan Terdahulu
Januari	154.064	1077	1063	0	14	0
Februari	153.535	1081	1058	5	23	10
Maret	151.254	1055	1033	14	22	18
April	151.580	989	970	10	19	30
Mei	152.571	1012	999	10	13	39
Juni	151.506	1130	1110	9	20	50
Juli	151.626	1274	1258	11	16	55
Juni	151.558	920	902	11	18	62
Agustus	151.562	975	900	12	16	55
September	151.636	1150	1115	4	8	11
November	151.635	987	950	15	26	15
Desember	151.630	1143	1100	8	15	10

Sumber : PDAM Tirtanadi Medan.

Dari sekian banyak jumlah pengaduan yang dilayangkan oleh para konsumen terhadap PDAM Tirtanadi Kota Medan, berikut merupakan spesifikasi dari pada jenis – jenis pengaduan yang dilayangkan oleh para konsumen:

Tabel 1.2.
Spesifikasi Pengaduan Konsumen

Kode Pengaduan	Ket. Kode Pengaduan
A	Meter Rusak
B	Bocoran Persil
C	Salah Catat
D	Stand Kumulatif
E	Mutasi Gol. Tarif
F	Keberatan Bayar
G	Kel. Taksasi
H	Salah Input Data
I	Salah Stand Awal
J	Salah Lapor SK
K	Kondisi Air

Tabel 1.2 membuktikan bahwa ada fluktuasi kinerja karyawan yang pada penurunan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Kota Medan. Dengan data tersebut jelas dinyatakan bahwa sebagian pelanggan masih belum puas dengan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Kota Medan karena masih adanya kerusakan saluran air yang terkadang menunggu untuk ditangani. Tidak hanya terlihat dari banyaknya pengaduan pelanggan yang menjadi penyebab penurunan kinerja tetapi absensi pun dapat menjadi faktor lain penyebab menurunnya kinerja karyawan. Karena jika dengan seringnya karyawan mangkir dari pekerjaan atau seringnya karyawan meninggalkan kantor maka akan banyak pekerjaan dan tanggung jawabnya yang lambat terselesaikan.

Hal ini didukung juga dengan adanya data pencapaian target penjualan air bersih yang menjadi salah satu bukti bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi karyawan PDAM Tirtanadi Medan tidak stabil.

Berikut ini adalah laporan hasil kinerja PDAM Tirtanadi Kota Medan periode 2019-2021 yang merupakan pencapaian target penjualan air bersih tiap tahunnya.

Tabel 1.3.

Laporan Jumlah Pelanggan PDAM Tirtanadi Kota Medan 2019-2021

NO	Tahun	Target Pelanggan	Realisasi Pelanggan	Presentasi Pelanggan
1	2019	438.000	360.000	82%
2	2020	440.000	370.000	85%
3	2021	419.000	350.000	84%

Sumber: PDAM Tirtanadi Kota Medan (2021), data diolah

Tabel 1.3 menunjukkan hasil kinerja karyawan yang belum sepenuhnya mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan yaitu 100% dilihat dari persentase pencapaian kinerja karyawan dari tahun 2019-2021 terlihat bahwa pada tahun 2019 persentase pencapaian target pelanggan yaitu 82% dan tahun 2020 mengalami peningkatan yaitu 85% akan tetapi pada tahun 2021 pencapaian target menurun yaitu 84%. Hal ini menunjukkan bahwa masih perlunya ditingkatkan lagi kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang masih belum dijalankan secara merata oleh perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan. Tidak hanya terlihat dari target pelanggan yaitu menjadi penyebab penurunan kinerja tetapi absensi pun dapat menjadi faktor lain penyebab menurunnya kinerja karyawan. Karena jika dengan seringnya karyawan absen maka pekerjaan banyak yang tak terselesaikan.

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat, PDAM Tirtanadi Medan sering mendapatkan keluhan dari masyarakat luas baik secara langsung maupun melalui media cetak. Keluhan itu sebagian besar mengenai masih harus ditingkatkan lagi mutu atau kualitas air yang dikonsumsi oleh masyarakat. Terlebih lagi beberapa tahun terakhir ini, dimana kebutuhan masyarakat semakin tinggi untuk mendapatkan air minum sedangkan kemampuan produksi belum mencukupi kebutuhan karena semakin besarnya biaya produksi yang disebabkan kenaikan BBM yang diikuti dengan kenaikan komponen produksi, juga kurangnya sumber air yang dapat dikelola perusahaan. Untuk itu dibutuhkan perbaikan kualitas yang berkesinambungan agar memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat luas.

Yang menjadi masalah berdasarkan fenomena yang ada adalah adanya keluhan-keluhan dari pelanggan tentang kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan PDAM Medan adalah sebagai berikut:

- Masih adanya terjadi komplain yang dilakukan pelanggan PDAM terhadap kualitas air yang terkadang rendah seperti kotor dan berbau serta pelayanan penyaluran air yang kecil bahkan tidak hidup.
- Masih adanya terjadi komplain yang dilakukan pelanggan PDAM terhadap lambatnya penanganan apabila terjadi kerusakan.
- Adanya batasan waktu untuk penggunaan air terhadap konsumen hal ini menjadi salah satu pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.
- Permasalahan yang akan dapat terjadi yaitu Kepemimpinan yang belum sepenuhnya memperhatikan karyawan, ini akan dapat menjadi penyebab apakah karyawan puas atau tidak puas dalam bekerja. Selain itu, adanya karyawan yang tidak mengikuti budaya organisasi yang ada, sebagai contoh, karyawan tidak saling bekerja sama dalam bekerja. Di samping itu, masih ada karyawan kurang merasa puas dalam bekerja sehingga tidak bersemangat dalam bekerja. Dengan itu budaya organisasi yang masih harus ditingkatkan lebih baik lagi.

Dengan demikian, bila budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional diaplikasikan dengan baik, maka kinerja karyawan dan karyawan akan puas dalam bekerja karena budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil penelitian (Panjaitan, 2017) Secara parsial, variabel sumber daya manusia berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan, Secara serempak variabel sumber daya manusia berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. sumber daya manusia adalah 0,911. Artinya, sebesar 91,10 % dari pendidikan dan pelatihan, kegiatan non-diklat, promosi dan motivasi secara serempak mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan sebagian lagi (9,90 %) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian.

Dari hasil penelitian (Pambudi et al., 2016) Berdasarkan pada perhitungan analisis pada bab sebelumnya dapat diketahui: Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (IX) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) sebesar 0,746. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik secara signifikan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional perusahaan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali dan mengambil judul

“Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Tirtanadi Medan”

1.2. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dari latar belakang di atas yaitu :

1. Fenomena kompetensi sumber daya manusia yang rendah, meliputi :
 - a. Menurunnya prestasi pencapaian kinerja karyawan pada tahun 2020 sebesar 85%
2. Fenomena budaya organisasi yang rendah, meliputi :
 - a. Adanya Karyawan yang kurang memahami dan mengikuti budaya organisasi pada PDAM Tirtanadi Medan.
 - b. Adanya karyawan yang tidak puas dengan budaya organisasi Pada PDAM Tirtanadi Medan
3. Fenomena kinerja karyawan yang rendah, meliputi :
 - a. Adanya fluktuasi kinerja karyawan pada penurunan kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
 - b. Adanya keterlambatan didalam pelayanan kepada konsumen
4. Fenomena kepuasan kerja yang rendah, meliputi :
 - a. Adanya Karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu
 - b. Adanya Karyawan keluar disaat jam kerja tanpa adanya konfirmasi kepada atasan.

1.3. Batasan Masalah

Mengingat masalah yang berhubungan dengan Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional cukup luas dan juga keterbatasan pengetahuan serta keterbatasan waktu penulis. Maka penelitian dibatasi pada Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada.

1.4. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang diangkat peneliti dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan ?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
3. Apakah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
4. Apakah Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Medan?
5. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Medan?
6. Apakah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Medan?
7. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan?
8. Apakah Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
10. Apakah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

1.5. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang yang sudah di jelaskan diatas maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
2. Menganalisis Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
3. Menganalisis Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
4. Menganalisis Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
5. Menganalisis Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
6. Menganalisis Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Medan.
7. Menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan.
8. Menganalisis Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja.

9. Menganalisis Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
10. Menganalisis Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan masukan bagi peneliti untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan tentang kompensasi sumber daya manusia, budaya organisasi Dan gaya kepemimpinan transformasional Terhadap kinerja karyawan.
2. Sebagai bahan masukan bagi organisasi pemerintah maupun organisasi bisnis dalam mengevaluasi kompensasi sumber daya manusia, budaya organisasi Dan gaya kepemimpinan transformasional Terhadap kinerja karyawan.
3. Sebagai bahan masukan bagi penelitian selanjutnya