

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah faktor penting bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Karyawan sebagai sumber daya perusahaan adalah pelaksana, perencana, dan pengontrol, mereka selalu berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mengkoordinasikan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan perusahaan. Bahkan dalam ilmu modal manusia, faktor terpenting bagi setiap perusahaan adalah sumber daya manusia (Priyanto, 2016).

Dalam hal melaksanakan pekerjaan peran pemimpin juga sangat berpengaruh. Gaya kepemimpinan akan membawa dampak tersendiri dalam setiap pelaksanaannya. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan tersebut. Untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan harus mampu menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Menurut Robbin & Coutler (2016:120) gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja individu, tujuan perusahaan tergantung pada bagaimana karyawan dalam menjalankan tugasnya. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuannya perusahaan akan tercapai. Meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan langsung atau tidak langsung, dapat mempengaruhi kinerja perusahaan utuh. Dalam penelitian Suartama & Ardana (2014), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk disiplin kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi finansial, pelatihan, beban kerja dan stress kerja. Kompensasi diartikan sebagai total semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalannya untuk layanan mereka yang bertujuan untuk memotivasi karyawan (Odunlami & Matthew, 2014).

Selain faktor kepemimpinan dan kompensasi, faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi karyawan. Pegawai dapat melakukan tugasnya secara maksimal dapat ditentukan oleh motivasi yang mendorong kualitas kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Ciptakan suasana kerja yang kondusif. Setiap karyawan masih membutuhkan ada insentif sehingga seseorang dapat mengarahkan semua kemampuannya itu untuk bekerja. Penggerak adalah motivasi (Priyanto, 2016).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan penyedia air bersih yang memiliki visi mendukung pendapatan asli daerah (PAD) dengan memanfaatkan sumber daya alam untuk menciptakan kontinuitas pelayanan yang efektif dan efisien. Misi perusahaan adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam hal sosial, kesehatan dan pelayanan publik. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, perusahaan harus memiliki karyawan yang kompeten dan kinerja yang baik untuk

mencapai kesempurnaan dalam segala hal. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Pengadilan Negeri Pamekasan No. 1, dengan 122 pegawai, dibagi menjadi beberapa bagian yaitu 10% pegawai kontrak dan 90% pegawai tetap.

Dari penilaian yang dilakukan oleh BPPSPAM terhadap BUMD penyelenggara SPAM yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas pengolahannya. Penilaian kinerja BUMD Penyelenggara SPAM menggunakan empat aspek yaitu aspek keuangan, pelayanan, operasional, sumber daya manusia dan delapan belas indikator penilaian kinerja. Penilaian kinerja BUMD Penyelenggara SPAM dilakukan dengan metode Balance Score Card dengan menerapkan prinsip-prinsip skor berimbang yang mempertimbangkan karakteristik masing-masing BUMD Penyelenggara SPAM. Bobot pada aspek keuangan diberikan 25%, aspek pelayanan 25%, aspek operasional 35%, dan pada bobot aspek sumber daya manusia 15%. Pada aspek operasional diberikan bobot yang lebih tinggi dibandingkan aspek lainnya yaitu 35% sesuai hasil analisa statistik yang sudah dilakukan dan disepakati bersama antara BPPSPAM dengan BPKP dan PERPAMSI pada waktu penyusunan petunjuk teknis penilaian kinerja.

Nilai standar masing-masing indikator ditetapkan dengan memperhatikan perbedaan karakteristik BUMD Penyelenggara SPAM Kabupaten/Kota. Hasil penilaian empat aspek tersebut selanjutnya dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori kinerja BUMD Penyelenggara SPAM yaitu:

1. Sehat, dengan nilai lebih dari 2,8
2. Kurang Sehat, dengan nilai 2,2 s.d 2,8
3. Sakit, dengan nilai kurang dari 2,2.

Tabel 1.1 Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM Wilayah II

No	PROVINSI	KATEGORI KINERJA			TOTAL
		SEHAT	KURANG SEHAT	SAKIT	
1	Provinsi Banten	6	0	0	6
2	Provinsi DKI Jakarta	1	0	0	1
3	Provinsi Jawa Barat	21	2	0	23
4	Provinsi Jawa Tengah	34	1	0	35
5	Provinsi D. I. Y	5	0	0	5
6	Provinsi Jawa Timur	33	5	0	38
JUMLAH WILAYAH II		100	8	0	108
PROSENTASE		93%	7%	0%	100%

Sumber: Buku kinerja BPPSPAM, 2022

Dapat dilihat pada tabel di atas penilaian kinerja BUMD Jawa Timur terdapat 33 PDAM yang kinerjanya sehat serta 5 PDAM yang kinerjanya kurang sehat. Diantara kelima perusahaan terdapat pada Wilayah Kabupaten Pacitan, Kabupaten Pamekasan, Kota Mojokerto, Kota Blitar, dan Kabupaten Ngawi.

Tabel 1.2 Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM Yang Kurang Sehat

No	Nama BUMD Penyelenggara SPAM	Provinsi	Nilai Kinerja	Kinerja
1	PDAM Kabupaten Pacitan	Jawa Timur	2,80	KURANG SEHAT
2	PDAM Kabupaten Pamekasan	Jawa Timur	2,63	KURANG SEHAT
3	PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto	Jawa Timur	2,42	KURANG SEHAT
4	PDAM Kota Blitar	Jawa Timur	2,37	KURANG SEHAT
5	PDAM Kabupaten Ngawi	Jawa Timur	2,30	KURANG SEHAT

Sumber: Buku kinerja BPPSPAM, 2022

Dari data yang diperoleh di atas kinerja PDAM Pamekasan memiliki kinerja yang kurang sehat. Terjadinya kinerja yang kurang sehat kemungkinan disebabkan oleh gaya kepemimpinan, maka peneliti melakukan pengamatan sementara peneliti di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pamekasan,

peneliti menemukan fenomena yang menyangkut gaya kepemimpinan misalnya, masih kurangnya komunikasi yang terjalin antar bawahan dan atasan, serta masih kurangnya pengawasan pemimpin terhadap pekerjaan pegawainya. Peneliti juga mengamati, pada hari-hari tertentu seperti Jum'at dan Sabtu, ada beberapa karyawan terlambat bahkan tidak hadir, adapun beberapa karyawan yang pulang setelah jam istirahat, dan jika pimpinan dinas ke luar kota atau tidak berada di kantor ada beberapa karyawan yang bersantai-santai dan bahkan tidak melakukan pekerjaannya.

Tabel 1.3 Penilaian Kinerja Karyawan PDAM Pamekasan

Bulan	Skor Penilaian Kinerja (dalam%)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
April	0	2,41	1,65	14,23	15,2	22,03	30,18	14,3
Mei	0,52	3,1	5,6	20,5	30,7	12,1	17,45	10,03
Juni	0	1,9	3,24	18,62	13,09	22,8	26,99	13,36

Sumber: HRD PDAM Pamekasan, 2022

Keterangan:

1 = Gagal	4 = Cukup Baik	7 = Sangat Baik
2 = Sangat Kurang	5 = Baik	8 = <i>Excellent</i>
3 = Kurang	6 = Sangat Baik	

Dilihat pada tabel di atas bahwa kolom nomor 8 merupakan penilaian tertinggi dalam kinerja PDAM Pamekasan. Jika pegawai mendapatkan skor 8 maka pegawai tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Pada bulan April, sebanyak 14,3% dan pada bulan Juni, sebanyak 13,36% pegawai yang memperoleh skor 8. Namun pada bulan Mei mengalami penurunan yang signifikan, hanya 10,03% pegawai yang memperoleh skor 8. Dapat disimpulkan jumlah pegawai yang mendapatkan skor 8 dari bulan April sampai Juni mengalami fluktuasi.

Terjadinya fluktuasi terhadap penilaian kinerja ini kemungkinan diakibatkan oleh kurangnya motivasi kerja intristik pegawai di lingkungan PDAM Pamekasan

dapat dikatakan kurang baik. Dari hasil wawancara sementara dengan 5 karyawan, penyebab rendahnya motivasi kerja intristik di perusahaan ini adalah kurangnya semangat berkerja, bonus yang diterima tidak sesuai. Adapun sebagian pegawai yang kurang bersemangat dan bersungguh-sungguh jika mendapat pekerjaan yang sulit untuk dilakukan, karyawan memilih menunda pekerjaan tersebut daripada menyelesaikan dengan cepat. Hal ini kemungkinan terjadi dikarenakan kurangnya pengawasan pemimpin terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menurunkan kinerja perusahaan.

Adapun penelitian terdahulu yang melakukan penelitian dengan topik serupa seperti hasil penelitian Victuria & Hidayat (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan variabel motivasi bisa memediasi variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Hujairi & Faidal (2021) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan hasil penelitian Haryanto, Dwi (2017) yang memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Pradita, Yanuar M., (2017) menyatakan kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja serta motivasi kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Dilakukannya penelitian ini karena adanya *gap research* atau ketidakkonsistenan dari hasil penelitian terdahulu sehingga peneliti ingin menguji kembali untuk mengetahui kebenarannya. Dari hasil penelitian yang berbeda

tersebut, maka peneliti merasa tertarik meneliti kembali dengan menggunakan sampel dan lokasi yang berbeda. Pada penelitian ini peneliti meneliti karyawan pada PDAM Pamekasan.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan di atas pada Perusahaan Daerah Air Minum Pamekasan, maka peneliti tertarik untuk meninjau lebih dalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pamekasan dengan variabel intervening motivasi kerja dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kompensasi finansial Terhadap Kinerja dengan Motivasi kerja sebagai variabel intervening” dengan objek pada karyawan PDAM Pamekasan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dapat di rumuskan pokok permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Pamekasan?
2. Apakah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Pamekasan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Pamekasan?
4. Apakah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Pamekasan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Pamekasan?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PDAM

Pamekasan?

7. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PDAM Pamekasan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Pamekasan.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada PDAM Pamekasan.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Pamekasan.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Pamekasan.
5. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Pamekasan.
6. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PDAM Pamekasan.
7. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PDAM Pamekasan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pihak PDAM Pamekasan berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya pada bidang sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran yang akan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan sebagai tugas akhir dalam menempuh S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan tambahan bagi peneliti masa depan dan sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.