

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi kemajuan teknologi dan berubahnya sifat pekerja saat ini, setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk mampu bersaing secara kooperatif agar mampu bertahan dan terus berkembang. Kemajuan organisasi atau perusahaan tidak lepas dari adanya sumber daya manusia yang memadai dan mampu bersaing.

Oleh karena itu setiap perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan setiap sumber daya manusianya dengan baik agar tujuan perusahaan mampu dicapai. Sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan organisasinya (Schein dalam Mangkunegara, 2001:23).

Menurut Mansyur (2013: 50) perusahaan merupakan suatu sistem yaitu rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara keseluruhan dan dari setiap komponen tersebut merupakan sub sistem yang memiliki manfaat bagi perusahaan. Adanya hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dan kinerja organisasi. Maka pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bangkalan adalah suatu badan usaha milik daerah (BUMD) yang memiliki tugas untuk menyalurkan fasilitas air bersih melalui perpipaan, PDAM “Sumber pocong” bangkalan beralamat di JL. Jaksa Agung Suprpto 26 Bangkalan, kab, Bangkalan, Jawa Timur. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) “Sumber Pocong” didirikan berdasarkan peraturan Daerah Kabupaten Bangkalan, nomor 19 tahun 1981.

Sebagaimana telah diubah dengan peraturan daerah kabupaten bangkalan Nomor 6 Tahun 2011 tentang Perusahaan Daerah AirMinum (PDAM) “Sumber Pocong” Bangkalan dengan tujuan turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya. Dan pembangunan nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenagakerjaan dalam perusahaan menuju masyarakat adil Makmur berdasarkan Pancasila dan undang-undang dasar 1945.

Jam kerja yang ditetapkan pada perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)“Sumber Pocong” yaitu hari senin-kamis jam 07.00-03.30 dan dihari jum’at dari jam 07.00-02.30 sedangkan sabtu dan minggu liburkerja.

Perusahaan Daerah Air Minum “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan mempunyai karyawan sebanyak 177 yang dibagi menjadi beberapa divisi yaitu : bagian admin & keuangan, bagian SDM, bagian umum, bagian akuntansi, bagian Kas, bagian logistik, bagian Hub. Langganan, bagian hukum dan humas, bagian pelayanan langganan, bagian pengamat meter, bagian operasi pelanggaran, bagian teknik, bagian produksi, bagian transmisi dan distribusi, dan bagian perbengkelan.

Suatu perusahaan fungsinya dapat berjalan dengan baik apabila di dukung oleh faktor faktor yang ikut berperan di dalam pencapaian tujuan perusahaan. Masalah yang terjadi pada PDAM Bangkalan Pelanggan PDAM merasa kecewa karena suplay air ke pelanggan tidak lancar dan kondisi air keruh, sejumlah pelanggan perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bangkalan mengaku kecewa pelayanan yang diberikan oleh perusahaan daerah itu. “Saya kalau mau pakai air pagi hingga siang itu banyak sekali gangguannya, kadang kran mati nanti hidup tapi airnya yang keluar dari kran kecil sekali, tarif sudah naik, tapi pelayanannya tak kunjung ditingkatkan. Padahal kami selalu membayar tarif PDAM dengan harga yang telah ditetapkan” namun meskipun tarif naik, pelayanan air bersih tidak kunjung

ditingkatkan. Keluh pelanggan PDAM Bangkalan Rizkiyanti Anugrah (25) Jum'at (10/10/2020) yang di paparkan di media online Madura News media.com

Kepemimpinan yang ada di PDAM Kabupaten Bangkalan menerapkan gaya kepemimpinan *Laissez fire*. Hal itu dapat diketahui dari beberapa pernyataan narasumber yang saya wawancara menurut karyawan yang bernama Yayuk dan Agus, Mereka menyatakan pendapat bahwa pemimpin di PDAM Kabupaten Bangkalan mempunyai sifat kepemimpinan yang bebas.

Dimana pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk bisa mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin, selanjutnya kebebasan yang diberikan kepada karyawannya adalah upaya untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap masing-masing individu.

Menurut Nawawi dalam Utomo (2014:15) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bebas/ *Laissez fire* adalah gaya pemimpin yang mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan pada bawahan.

Masalah kepemimpinan yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) "Sumber Pocong" Kabupaten Bangkalan kepemimpinan yang kurang mempengaruhi kepada bawahannya. Salah satunya kurangnya pengawasan terhadap kinerja karyawan dan memberikan kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok dengan minim partisipasi dari pemimpin. Atasan kurang mengetahui tentang kinerja karyawannya, hal ini terbukti dari kinerja karyawan yang mana pelanggan banyak resah karena masalah air bersih yang sudah sehari-hari tidak mengalir dikarenakan kerusakan pipa dan lamanya perbaikan. Dalam hal ini Komisi B DPRD bangkalan memanggil pihak PDAM untuk dimintai klarifikasi terkait masalah kemacetan air.

Sebagian dari kinerja karyawan dari bagian faktor internal adalah sebagai penunjang kinerja seseorang karyawan itu naik atau turun, penghargaan yang diberikan kepada karyawan adalah salah satu langkah yang digunakan untuk memberikan motivasi terhadap kinerja karyawan untuk memberikan hasil kinerja yang baik.

(Irham Fahmi 2016:57) Reward/Penghargaan atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Adanya penghargaan yang diterima karyawan ialah bentuk dari balas jasa yang di berikan kepada karyawan atas prestasi yang telah di dicapai, baik balas jasa yang berbentuk finansial ataupun yang berbentuk non finansial, misalnya penghargaan finansial yang berupa gaji, bonus, tunjangan. Sedangkan penghargaan yang berbentuk nonfinansial ialah satunya berupa promosi jabatan, hal itu agar dapat membenahi atas usaha yang dilakukan karyawan

**Tabel 1.1 Daftar Karyawan yang Mendapatkan Bonus Uang Jaga Malam Berdasarkan SK Direktur No.840/14.SDM/433.501/2010**

| No | Nama          | Pns/non Pns | Jabatan                   | Jaga malam | Jumlah satuan | Jumlah yang diterima |
|----|---------------|-------------|---------------------------|------------|---------------|----------------------|
| 1. | Subhan Hadi   | Pns         | Kasubag. Produksi         | 16         | 11,500        | 184.000              |
| 2. | Usman         | Non Pns     | Operator pompa di tangkel | 11         | 11,500        | 126,500              |
| 3. | Karimullah    | Non Pns     | Operator pompa di tangkel | 11         | 11,500        | 126,500              |
| 4. | Joko Sriyanto | Pns         | Operator pompa di tangkel | 11         | 11,500        | 126,500              |
| 5. | M. Yusuf      | Non Pns     | Operator pompa di tangkel | 11         | 11,500        | 126,500              |
| 6  | misli         | Non Pns     | Operator pompa di tangkel | 10         | 11,500        | 115.000              |

Sumber: data diolah,2020

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bertugas jaga malam atau lembur mendapatkan uang bonus sebesar Rp11,500 permalam, pemberian uang bonus ini diberikan bersamaan dengan gaji karyawan perbulannya.

**Tabel 1.2 Daftar Karyawan yang Mendapatkan Penghargaan**

| No    | Nama          | Jabatan        | Prestasi                                                     | Penilaian Prestasi | Penghargaan yang diperoleh      |
|-------|---------------|----------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| 1     | Hasan Basri   | Kabag Teknik   | Teknisi Aktif                                                | Tanggung Jawab     | Kompensasi berupa kenaikan gaji |
| 2     | Maulita Utami | Hub. Pelanggan | Karyawan terbaik                                             | kejujuran          | Kompensasi berupa kenaikan gaji |
| 3     | Sujarwo       | Pengamat Meter | Berhasil memperbaiki meter pelanggan dengan waktu yang cepat | Kerjasama          | Naik Jabatan                    |
| 4     | Moh. Fauzi    | Kabag Produksi | Perlengkapan terbaik                                         | Prakarsa           | Memperoleh tunjangan tambahan   |
| Total |               | 4 Karyawan     |                                                              |                    |                                 |

**Sumber data diolah 2021**

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa 4 karywan diatas mempunyai prestasi kerja yang diakui oleh perusahaan dan mendapatkan penghargaan yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu mendapatkan kompensasi berupa kenaikan gaji, naik jabatan, dan memperoleh tunjangan tambahan.

Jika penghargaan sebagai peningkatan kinerja, maka perlu adanya hukuman sebagai penjamin meminimalisasi kesalahan dan penurunan kinerja Salah satu peran penting dari hukuman adalah dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Hukuman adalah sanksi yang diterima oleh seseorang karyawan karena ketidak mampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika

karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan ia untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari SK (surat keputusan) yang digariskan tersebut. (Irham Fahmi 2016:60).

Semakin besar hukuman yang diberikan akan membuat karyawan takut untuk melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan serta salah satu peran penting dari penghargaan yaitu karyawan dapat memotivasi dirinya dalam melakukan pekerjaan.

Dalam penerapan penghargaan dan hukuman karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) "SumberPocong" Kabupaten Bangkalan kurang menerapkan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan penghargaan yang berupa finansial ataupun non finansial.

Penghargaan yang berbentuk finansial hanya berupa gaji, tunjangan, dan bonus, tetapi tidak adanya pemberian penghargaan atas prestasi kerja karyawan misalnya diberikan kepadakaryawan terbaik yang tidak pernah telat, ijin, atau alpa. dalam bentuk pemberian penghargaan finansial ataupun non finansial yang diberikan kepada karyawan misalnya dalam waktu lama satu tahun sekali.

Pemberian hukuman yang diterapkan perusahaan dalam bentuk pemotongan uang transport perbulan yang diberikan perusahaan kepada karyawan saat telat bekerja, tetapi hal ini masih banyak karyawan yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan

**Tabel 1.3 Data Absen karyawan (terlambat masuk, izin, alpa, sakit) Karyawan PDAM Bangkalan**

| Bulan     | Jumlah Pegawai | Absen tidak hadir<br>(alpa,sakit,izin), | Terlambat Masuk |
|-----------|----------------|-----------------------------------------|-----------------|
| Januari   | 177            | 27                                      | 144             |
| Februari  | 177            | 30                                      | 117             |
| Maret     | 177            | 17                                      | 182             |
| April     | 177            | 22                                      | 3               |
| Mei       | 177            | 18                                      | 112             |
| Juni      | 177            | 20                                      | 5               |
| Juli      | 177            | 38                                      | 28              |
| Agustus   | 177            | 26                                      | 30              |
| September | 177            | 35                                      | 20              |
| Oktober   | 177            | 29                                      | 30              |
| November  | 177            | 25                                      | 60              |

Sumber: data diolah,2020

Dapat disimpulkan bahwa masih banyak karyawan yang izin, alpa, dan sering datang terlambat akan diberikan hukuman oleh perusahaan dengan memotong uang transport yang diberikan setiap bulannya meskipun dengan adanya hukuman yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan tetap saja datang terlambat, hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2014: 94) "Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecepatan, pengalaman, kesungguhan serta waktu".

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dilakukan karyawan untuk menjalankan tugasnya yang dibebankan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan sesuai dengan tanggung jawab agar mendapat hasil yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah Standar-standar Penilaian Kinerja Pegawai PDAM Bangkalan

**Tabel 1.3 Standar-standar Penilaian Kinerja Pegawai**

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

Sumber: Keputusan Direktur PDAM Bangkalan.

**Tabel 1.4 Hasil Penilaian Rata-rata Kinerja Pegawai PDAM Bangkalan**

| No.       | Unsur-unsur    | Nilai Rata-rata Tahun 2018 |           | Nilai Rata-rata Tahun 2019 |           | Nilai Rata-rata Tahun 2020 |           |
|-----------|----------------|----------------------------|-----------|----------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
|           |                | Angka                      | Kriteria  | Angka                      | Kriteria  | Angka                      | Kriteria  |
| 1         | Kesetiaan      | 91                         | Amat Baik | 91                         | Amat baik | 91                         | Amat baik |
| 2         | Prestasi Kerja | 80                         | Baik      | 80                         | Baik      | 78                         | Baik      |
| 3         | Tanggung Jawab | 80                         | Baik      | 78                         | Baik      | 79                         | Baik      |
| 4         | Ketaatan       | 79                         | Baik      | 80                         | Baik      | 79                         | Baik      |
| 5         | Kejujuran      | 79                         | Baik      | 79                         | Baik      | 80                         | Baik      |
| 6         | Kerjasama      | 80                         | Baik      | 78                         | Baik      | 79                         | Baik      |
| 7         | Prakarsa       | 78                         | Baik      | 80                         | Baik      | 80                         | Baik      |
| 8         | Kepemimpinan   | 80                         | Baik      | 79                         | Baik      | 80                         | Baik      |
| Jumlah    |                | 647                        |           | 645                        |           | 646                        |           |
| Rata-rata |                | 646                        |           | 644                        |           | 645                        |           |

Sumber data diolah 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan rata-rata kinerja pegawai di PDAM “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan tahun 2018 sampai 2020. PDAM Kabupaten Bangkalan pada 2018 mempunyai nilai sejumlah 647 dengan nilai rata-rata 646 selanjutnya pada tahun 2019 kinerja pegawai mempunya nilai sejumlah 645 dengan nilai rata-rata 644, pada tahun 2020 kinerja pegawai mengalami kenaikan dan mempunyai nilai unsur sejumlah 646 dengan nilai rata-rata 645.

Nilai yang tercantum pada tabel 1.4 bahwa rata-rata kinerja pegawai sudah dinyatakan baik namun masih belum maksimal, untuk itu peneliti mencari informasi tambahan agar mendapatkan data yang menunjukkan masalah pada kinerja pegawai.

Dalam perusahaan, kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia pegawai yang dimilikinya, yaitu bagaimana perusahaan dalam melakukan bebrapa perhatian perusahaan terhadap pegawai yang dapat dilakukan dengan memberikan suatu penghargaan dan hukuman serta bertindak tegas terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan penghargaan dan hukuman serta kinerja karyawan, masih kurang baik, kurangnya pemimpin yang mempengaruhi dan mengawasi kinerja karyawan sehingga banyaknya karyawan yang bekerja kurang maksimal dan pelanggan yang merasa kurang pelayanan akibat aliran air minum yang tidak mengalir dikarenakan adanya perbaikan pipa yang rusak.

Semangat kerja yang tinggi, dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh pemberian penghargaan finansial dan non finansial selain penghargaan, hukuman juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena keterlambatan bekerja karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan, akibatnya keterlambatan itu pekerjaan karyawan menjadi tidak seimbang. Berdasarkan latar belakang diatas inilah alasan peneliti melakukan penelitian dengan judul

**“Pengaruh Kepemimpinan Penghargaan dan Hukuman terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan”.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah untuk kegiatan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan?
2. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan?
3. Apakah hukuman berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan?
4. Apakah pengaruh kepemimpinan, penghargaan dan hukuman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan?
5. Di antara Kepemimpinan, Penghargaan dan Hukuman Manakah yang Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) “Sumber Pocong” Kabupaten Bangkalan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya pengaruh kepemimpinan, penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan.
2. Untuk mengetahui apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan.
3. Untuk mengetahui apakah hukuman berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan.
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, penghargaan dan hukuman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PDAM “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan rekomendasi bagi perusahaan Daerah Air Minum “Sumber Pocong” kabupaten Bangkalan khususnya kepada pimpinan dalam memperhatikan serta melakukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan sistem penghargaan dan hukuman.

2. Bagi Perguruan Tinggi Universitas Trunojoyo Madura

Hasil penelitian ini bisa menjadi penambah pengetahuan keilmuan dan sebagai masukan bagi pengembangan kurikulum di bidang ekonomi khususnya manajemen dan konsentrasi manajemen sumber daya manusia di Universitas Trunojoyo Madura.

3. Bagi Peneliti

Sebagai pertukaran ide secara verbal dan memperluas wawasan bagi kegiatan ilmu manajemen dalam rangka mengelola sumber daya manusia, sehingga teori yang di dapat selama perkuliahan dapat di aplikasikan ke dalam instansi yang menjadi rujukan peneliti sebagai bahan kajian ini.

#### 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi bagi peneliti lain yang akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, penghargaan dan hukuman terhadap kinerja karyawan dengan tambahan variabel lain.