

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan persyaratan utama dalam organisasi bagi terwujudnya suatu tujuan organisasi, sumber daya manusia merupakan orang yang bekerja sebagai motor penggerak pada suatu perusahaan dan berfungsi sebagai aset perusahaan atau institusi yang diperhitungkan dari segi kualitas maupun kuantitas. Sumber daya manusia merupakan faktor dan modal penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin.

Tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berjalan dengan semestinya, karena manusia merupakan penentu dari jalannya sebuah organisasi atau perusahaan, dengan kata lain suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Untuk kelangsungan hidup dan tercapainya tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia yang baik.

PDAM Tirta Bumi Sentosa merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang layanan masyarakat dalam suplai air bersih. PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. PDAM tirta Bumi Sentosa memiliki beberapa departemen yaitu; Departemen Hubungan Langgan, Administrasi dan Kepegawaian, Keuangan, Teknik dan Satuan Pengawas Internal.

Sumber daya manusia yang baik dapat dilihat pada kinerja. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti: standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005:16). Menurut Wirawan (2009:5) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu dan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal karyawan (meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan), lingkungan internal organisasi (meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi), dan faktor lingkungan eksternal organisasi.

Berdasarkan hasil observasi pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen kinerja karyawan sudah baik dibuktikan dengan penilaian kinerja menggunakan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Berikut adalah data dari hasil penilaian kinerja pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen:

Tabel I- 1
Penilaian kinerja berdasarkan metode BARS

No	Uraian	Nilai Atasan Langsung
1.	Kesetiaan	
a.	Setia kepada Pancasila dan UUD 1945	4.233
b.	Setia kepada perusahaan dan Pakta Integritas	4.248
	Jumlah Nilai	8.481
	Nilai Rata-rata	84,8
2.	Prestasi Kerja	
a.	Kecakapan dan keterampilan dalam bekerja	4.241
b.	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	4.245
	Jumlah Nilai	8.486
	Nilai Rata-rata	84,9

3. Tanggung jawab	
a. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4.182
b. Berani mengambil keputusan atas tindakan yang dilakukan	4.153
Jumlah Nilai	8.335
Nilai Rata-rata	83,4
4. Ketaatan	
a. Absensi	4.223
b. Taat perintah atasan, peraturan dan sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan	4.187
Jumlah Nilai	8.410
Nilai Rata-rata	84,1
5. Kejujuran	
a. Melaksanakan tugas kedinasan dengan jujur dan ikhlas	4.185
b. Melaporkan hasil kerja kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya	4.194
Jumlah Nilai	8.379
Nilai Rata-rata	83,8
6. Kerjasama	
a. Mampu bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan	4.160
b. Kemauan bekerja sama menyelesaikan tugas dari atasan	4.171
Jumlah Nilai	8.331
Nilai Rata-rata	83,3
7. Prakarsa	
a. Kreatifitas dan inovasi pegawai dalam bekerja	4.170
b. Mampu mengambil langkah-langkah atau tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan	4.164
Jumlah Nilai	8.334
Nilai Rata-rata	83,3
8. Kepemimpinan	
a. Mampu meyakinkan bawahannya secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok	4.155
b. Menjadi panutan orang lain yang dibawahinya	4.185
Jumlah Nilai	8.340
Nilai Rata-rata	83,4

Sumber: penilaian kinerja karyawan menggunakan metode BARS

Berdasarkan tabel I-1 hasil kinerja dapat dilihat dari penilaian kinerja di atas yang digunakan perusahaan dengan metode BARS.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:320) dalam jurnal Rahmadin (2010) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Menurut Robbins (2010:473) menyatakan kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Pemimpin PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen lebih meningkatkan hubungan personal terhadap karyawan. Dalam pendekatan ini pemimpin dapat memahami karakter dan kepribadian setiap karyawan. Pemimpin PDAM Tirta Bumi Sentosa juga berperan langsung dalam berkomunikasi, memotivasi, memberikan arahan, membangun situasi kerja serta memberikan pengawasan agar mengetahui kendala dalam perusahaan. Peran tersebut secara langsung akan berdampak pada laju kembangnya perusahaan.

Lingkungan kerja non fisik juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Sedarmayanti (2011:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Fenomena yang terjadi pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen berdasarkan hasil observasi terhadap karyawan bahwa hubungan antar karyawan terlihat baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya interaksi yang baik antar karyawan maupun dengan atasan. Interaksi yang dibangun antar karyawan maupun atasan yaitu dengan saling menghargai, mendukung dan bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat dilihat dengan tidak adanya kesenjangan antar rekan kerja maupun atasan dan bawahan dalam hal interaksi.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik, *reward* juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Handoko, 2012) Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Kepala Bagian Umum PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. *Reward* akan diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas dan disiplin kerja yang tinggi dengan didasarkan pada penilaian kinerja karyawan di setiap bulannya. Hal ini memacu karyawan agar meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan *reward* yang ada dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terkait fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Pengaruh Gaya**

Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non fisik, dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, salah satu fenomena yang terjadi pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen adalah Kinerja karyawan yang baik. Dari fenomena yang terjadi pada latar belakang masalah yang telah dicantumkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan *reward* terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut;

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan *reward* berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terstruktur dan lebih jelas ruang lingkupnya, maka dikemukakan batasan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
2. Membatasi variabel yang diteliti yaitu berfokus pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan reward terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
3. Membatasi indikator yang digunakan sebagai variabel penelitian, yaitu:
 - a. Kinerja (Y)

Menurut Mangkunegara (2017: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Indikator kinerja menurut Dessler (2010:329) :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Produktivitas
- 3) Pengetahuan
- 4) Kepercayaan
- 5) Ketersediaan
- 6) Kebebasan

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Setiawan dan Muhtih (2013:98), kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan. Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263):

- 1) Kharismatik
- 2) Motivasi/inspirasi
- 3) Stimulasi/rangsangan intelektual
- 4) Perhatian yang individual

c. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Kaur (2014), lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan yang mempengaruhi kondisi psikologikal (emosional) maupun relasi sosial seseorang, sebagai contoh adalah sikap pimpinan atau rekan kerja dan kondisi struktural organisasi. Berikut indikator lingkungan kerja non fisik menurut Hariandja (2012):

- 1) Hubungan atasan dengan bawahan
- 2) Hubungan antar karyawan

d. *Reward*

Reward didefinisikan oleh Paramarta (2016:18) sebagai sebuah bentuk ganjaran, hadiah atau pemberian penghargaan. Pemberian hadiah yang menyenangkan setelah seseorang

melakukan tingkah laku yang diinginkan. Menurut Shields (2016: 12) reward dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. Berikut indikator *reward* menurut Mahmudi (2013:181, dalam Lamin, 2021) :

- 1) Gaji dan Bonus
- 2) Kesejahteraan
- 3) Pengembangan karir
- 4) Pengembangan psikologis dan sosial

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dirumuskan maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan non kerja fisik terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan *reward* terhadap kinerja karyawan

PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Jika tujuan penelitian dapat dicapai maka penelitian ini akan memberikan dua macam manfaat, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman peneliti pada bidang pengelolaan sumber daya manusia terutama mengenai gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, *reward* dan kinerja karyawan pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan, wawasan serta pengalaman untuk meningkatkan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan *reward* untuk karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen agar dapat mengambil langkah yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan *reward*.