

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologinya atau kelengkapan fasilitasnya; sebaliknya, kualitas sumber daya manusia (SDM) lah yang menjadi penentu utama keberhasilannya. Manajemen tenaga kerja berkaitan erat dengan tata kelola individu-individu di dalam suatu organisasi, yang memungkinkan mereka berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dan adaptif juga menjadi kunci. Oleh karena itu, kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari berbagai faktor internal organisasi, seperti kepemimpinan, tingkat motivasi, dan disiplin kerja. Ketiga faktor ini telah terbukti dalam berbagai penelitian sebagai penentu langsung kinerja individu di tempat kerja. Dunia kerja yang terus berkembang sedang mengalami perubahan signifikan yang menuntut setiap individu untuk memiliki kompetensi tinggi, integritas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Perusahaan dengan tenaga kerja yang kompeten akan mampu mempertahankan posisinya di tengah persaingan yang semakin ketat. Manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas kinerja karyawan sebagai faktor kunci dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, karyawan memainkan peran krusial dalam menjalankan seluruh operasional perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk tumbuh dan memastikan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang (Anggeline *et al.*, 2017). Karyawan adalah

komponen penting dalam setiap perusahaan. Mereka berperan sebagai perancang, pelaksana, dan pengawas berbagai kegiatan kerja, sehingga kehadiran mereka sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi (Elperida Juniarni Sinurat, 2019).

Seorang pemimpin bertanggung jawab atas segala hal, mulai dari perencanaan hingga pengawasan, sehingga mereka harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman di mana karyawan dapat menikmati pekerjaan mereka dan merasa termotivasi untuk menjalankan tugasnya. Melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat, para pemimpin berupaya memenuhi harapan karyawan, menunjukkan kepedulian terhadap mereka, dan memberikan pengakuan kepada karyawan yang berkinerja tinggi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi yang membantu mencapai tujuan organisasi.

Dalam menjalankan tugas di dalam suatu organisasi, motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan semangat kerja guna mencapai hasil yang diinginkan. Motivasi berfungsi sebagai pendorong utama yang memungkinkan karyawan untuk memberikan yang terbaik, tetap gigih dalam menghadapi tekanan terkait pekerjaan, dan tetap antusias dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Sebagaimana dicatat oleh (Fachreza dkk., 2018), motivasi ditentukan oleh sejumlah faktor eksternal yang membentuk pola perilaku individu dalam kehidupan sehari-hari. Lusri & Siagian (2017) berpendapat bahwa motivasi adalah mekanisme yang menjelaskan intensitas, tujuan, dan konsistensi upaya seseorang dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang termotivasi menunjukkan komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan

mereka, sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara efektif. Sebaliknya, ketika motivasi karyawan rendah, terdapat kecenderungan penurunan antusiasme kerja, melemahnya rasa tanggung jawab, dan penurunan kualitas hasil kerja.

Selain itu, sebuah organisasi sangat bergantung pada kepatuhan seluruh anggotanya terhadap aturan dan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin kerja merupakan unsur krusial bagi setiap karyawan; tanpa disiplin yang efektif, tujuan organisasi tidak akan mudah tercapai. Menurut Afandi (2018), disiplin kerja adalah alat manajemen yang dirancang untuk mengubah perilaku individu sekaligus meningkatkan kesadaran dan kemauan karyawan untuk mematuhi seluruh kebijakan perusahaan yang berlaku. Akibatnya, hal ini menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Sebagai badan usaha milik daerah, Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati di Kabupaten Jember bertanggung jawab untuk menyediakan air minum yang aman bagi warga. Dalam menjalankan fungsi ini, perusahaan ditugaskan untuk memastikan ketersediaan, kualitas, dan kelancaran distribusi air kepada seluruh pelanggan. Memenuhi kewajiban pelayanan publik ini membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, karena segala hal mulai dari produksi dan distribusi hingga layanan pelanggan bergantung pada kompetensi dan rasa tanggung jawab para karyawan. Kinerja yang optimal diharapkan dapat mendorong efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, sehingga memastikan hasil kerja sesuai dengan standar yang berlaku. Namun, dalam praktiknya, kemampuan karyawan untuk menjaga kualitas dan kuantitas

pekerjaan mereka sangat erat kaitannya dengan tingkat kedisiplinan mereka. Kedisiplinan merupakan faktor penting yang menentukan penyelesaian tugas tepat waktu sesuai jadwal, kepatuhan terhadap prosedur, serta konsistensi dalam penyelesaian tugas. Berdasarkan data yang dikumpulkan, masih terdapat masalah terkait kehadiran karyawan, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1

Data Rekapitulasi Absensi Karyawan

No	Periode Absensi Bulanan	Keterangan		
		Sakit	Izin	Terlambat
1.	20 Desember – 19 Januari 2025	33	49	147
	Persentase (%)	14,41%	21,40%	64,19%
2.	20 Januari – 19 Februari 2025	30	42	110
	Persentase (%)	16,48%	23,08%	60,44%

Sumber: PDAM Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana, (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2, tingkat keterlambatan karyawan cukup tinggi selama kedua periode pengamatan. Selama periode 20 Desember hingga 19 Januari 2025, tingkat keterlambatan mencapai 64,19%, sedangkan selama periode 20 Januari hingga 19 Februari 2025, tingkat tersebut berada di angka 60,44%. Meskipun telah terjadi penurunan, keterlambatan tetap menjadi masalah yang memerlukan perhatian perusahaan karena dapat memengaruhi efisiensi kerja dan ketepatan waktu layanan pelanggan. Oleh karena itu, evaluasi lebih lanjut mengenai penegakan disiplin kerja diperlukan. Berdasarkan data yang diperoleh, masih terdapat beberapa elemen penilaian yang masuk ke dalam kategori “cukup”, yang memerlukan perhatian lebih dari manajemen, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2

Rata-rata Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Karyawan

No	Unsur Penilaian	Nilai		Keterangan
		2023	2024	
1.	Kesetiaan	89	89	Baik
2.	Prestasi Kerja	77	78	Baik
3.	Tanggung Jawab	83	79	Baik
4.	Ketaatan	77	77	Baik
5.	Kejujuran	77	75	Cukup
6.	Kerjasama	77	78	Baik
7.	Prakarsa	76	75	Cukup
8.	Kepemimpinan	80	75	Cukup

Sumber: PDAM Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana, (2024)

Berdasarkan temuan pada Tabel 1.2, hasil rata-rata evaluasi kinerja karyawan menunjukkan penurunan pada beberapa unsur evaluasi, terutama pada indikator kejujuran, inisiatif, dan kepemimpinan, dari tahun 2023 hingga 2024. Hasil evaluasi kinerja karyawan ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia belum optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, baik dari segi konsistensi hasil kerja maupun kepatuhan terhadap peraturan internal perusahaan. Untuk memastikan bahwa kinerja karyawan memenuhi standar kerja yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, pimpinan perusahaan perlu menegakkan peraturan dalam segala hal serta terus memberikan perhatian dan pengawasan. (Anggeline *et al.*, 2017). Hal ini tercermin dalam tabel berikut, yang menunjukkan bahwa hasil evaluasi kinerja pegawai PDAM Jembrana mengindikasikan adanya kebutuhan untuk meningkatkan upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk mendukung analisis kualitatif terhadap nilai rata-rata evaluasi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati di Kabupaten Jembrana,

kategori-kategori yang ditetapkan oleh perusahaan juga disajikan; kategori-kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1. 3

Standar Penilaian Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Amertha Jati

Kabupaten Jembrana

No.	Nilai	Kategori
1.	0-50	Buruk
2.	51-60	Sedang
3.	61-75	Cukup
4.	76-90	Baik
5.	91-99	Sangat baik

Sumber: PDAM Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana, (2024)

Sebagaimana ditunjukkan dalam penilaian pada Tabel 1.3, beberapa aspek kinerja karyawan Perumda masuk ke dalam kategori “cukup” dan mengalami penurunan, terutama pada indikator kejujuran, kepemimpinan, dan inisiatif. Menurut Afandi (2018), kejujuran dan kepemimpinan termasuk dalam dimensi sifat pribadi, sedangkan inisiatif merupakan bagian dari dimensi perilaku kerja. Berdasarkan temuan ini, terdapat kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dan tingkat kinerja karyawan saat ini.

Situasi ini juga tercermin dalam beberapa keluhan pelanggan yang diposting di ulasan Google Maps untuk PDAM Tirta Amertha Jati Jembrana. Berdasarkan pengamatan peneliti, beberapa pelanggan mengeluhkan lambatnya respons terhadap gangguan distribusi air, yang mengakibatkan pemadaman air berlangsung hingga dua hari tanpa adanya penyelesaian yang jelas dari perusahaan. Selain itu, terdapat pula keluhan mengenai ketidakkonsistenan jam layanan, di mana kantor kasir tutup lebih awal dari waktu yang dijadwalkan. Beberapa pelanggan juga menilai layanan yang

diberikan buruk. Situasi ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan belum sepenuhnya optimal, terutama dalam hal responsivitas, ketepatan layanan, dan kedisiplinan karyawan dalam melayani pelanggan. Dengan demikian, keluhan pelanggan ini semakin memperkuat indikasi bahwa kualitas kinerja karyawan masih memerlukan perhatian dan evaluasi lebih lanjut.

Perusahaan tentu perlu memperhatikan ketentuan layanan ini, mengingat PDAM Tirta Amertha Jati Jembrana berkomitmen untuk menyediakan layanan publik berkualitas tinggi bagi masyarakat. Komitmen ini tercermin dalam visi perusahaan, yaitu *“Menjadi Perusahaan Daerah yang handal dalam memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat yang berkelanjutan secara prima, profesional, mandiri serta dapat menunjang pendapatan asli daerah”* dengan misi yaitu: (1) mengutamakan pelayanan prima sejalan dengan laju kebutuhan, keinginan serta kepuasan masyarakat serta melindungi konsumen untuk memperoleh pelayanan air yang merata, layak, adil dan terjangkau, (2) meningkatkan kemampuan pelayanan baik kualitas, kuantitas dan kontinuitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta secara periodik menyesuaikan tarif dasar dengan tetap menerapkan sistem akuntabilitas operasional yang produktif, efektif dan efisien, sehingga keberadaan sistem dan keberlanjutan profitabilitas perusahaan meningkat, (3) meningkatkan pemberdayaan PDAM dengan menciptakan kemampuan sumber daya manusia yang terus berkembang, inovatif, partisipatif, disiplin, mandiri dan bertanggung jawab sehingga dapat menyerap kemajuan ilmu pengetahuan di bidang air bersih secara berkelanjutan, dan (4) mengupayakan

peningkatan produktivitas perusahaan sehingga dapat berperan sebagai pelayan publik yang efektif dalam menunjang pembangunan daerah. Oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, khususnya melalui penerapan kepemimpinan yang efektif, yang didukung oleh upaya untuk meningkatkan motivasi kerja serta penegakan disiplin di tempat kerja secara konsisten.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini semakin diperkuat oleh temuan dari wawancara. Ketika peneliti meminta klarifikasi mengenai disiplin karyawan dan mekanisme evaluasi yang diterapkan oleh perusahaan, Bapak Ketut Suastawa, Kepala Subbagian Urusan Umum, menyatakan bahwa perusahaan memang telah melakukan evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi tersebut menunjukkan bahwa banyak karyawan masih menunjukkan tingkat disiplin yang rendah, terutama terkait ketepatan waktu. Beliau menjelaskan bahwa keterlambatan sering terjadi karena berbagai alasan, sementara pemantauan kehadiran belum dilaksanakan secara optimal. Menanggapi temuan mengenai keterlambatan ini, Bapak Ketut Suastawa menjelaskan bahwa karyawan yang terlambat akan dipanggil untuk menerima peringatan, dan jika keterlambatan terjadi berulang kali, mereka secara bertahap akan diberikan Surat Peringatan (SP) mulai dari SP I hingga SP III, yang dapat berujung pada penurunan jabatan.

Berdasarkan keadaan diatas, menaruh minat untuk mengkaji lebih mendalam mengenai Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan Disiplin kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat berbagai permasalahan yang muncul di tempat kerja, khususnya di Perumda Air Minum

Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana, penulis ingin mengangkat kajian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana”.

1.2 Identifikasi Masalah

Terdapat beberapa permasalahan yang berdampak pada kinerja karyawan di PDAM Tirta Amerta Jati Jembrana, yaitu:

1. Kinerja karyawan belum optimal, ditunjukkan oleh masih adanya tingkat keterlambatan karyawan yang cukup dominan sehingga dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas serta kelancaran operasional perusahaan.
2. Terdapat penurunan pada beberapa unsur penilaian kinerja, terutama pada aspek kejujuran, kepemimpinan, dan prakarsa, yang masih dikategorikan cukup sehingga menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditetapkan.
3. Masih terdapat keluhan pelanggan terkait kualitas pelayanan perusahaan, seperti lambatnya penanganan gangguan distribusi air, ketidaksesuaian jam operasional pelayanan, serta pelayanan yang dinilai kurang responsif, sehingga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan karyawan belum sepenuhnya optimal.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk memastikan agar riset ini, terstruktur, terperinci, tidak melebar, ruang lingkup penelitian dibatasi pada variabel tertentu. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dipersempit menjadi variabel-variabel tersebut, dengan

fokus pada pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana?
3. Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan dari penelitian ini yakni:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana.
2. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana.
3. Untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana.

4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Amertha Jati Kabupaten Jember.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada perkembangan Ilmu Ekonomi, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, terkait pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Pendidikan dalam program Pendidikan Ekonomi di Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai karya ilmiah yang bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan penelitian di masa depan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan temuan penelitian ini dapat menjadi acuan dan masukan bagi organisasi mengenai pentingnya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Karyawan

Penelitian ini secara teoritis bermanfaat bagi karyawan sebagai landasan untuk memahami pentingnya kepemimpinan, motivasi, dan

disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, karyawan diharapkan dapat lebih baik mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan guna mencapai kinerja optimal dan pengembangan karier di masa depan.

4. Bagi Kepala Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada para pemimpin perusahaan mengenai bagaimana kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan, serta memberikan wawasan dalam merancang kebijakan dan metode yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja tim.

5. Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan atau memperluas wawasan dan pengetahuan mengenai kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk menjadi bahan tambahan dalam pengembangan kurikulum.