

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh komponen-komponen yang membentuk satu kesatuan dan pengembangannya. Salah satu komponen tersebut adalah sumber daya manusia. Melalui SDM perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien. Hal itu dikarenakan SDM merupakan salah satu komponen terpenting yang mampu mengembangkan komponen lainnya di sebuah perusahaan. Meskipun saat ini pemanfaatan teknologi canggih dapat membantu jalannya perusahaan, tanpa adanya SDM teknologi tidak dapat dikembangkan dan digerakkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dasar pergerakan perusahaan adalah SDM.

Menurut Hasibuan (2003:244) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM , tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ).

Menurut Dessler (2008:5) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia agar melakukan prestasi kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu aspek yang meliputi manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan adalah kinerja. Menurut KBBI dikatakan bahwa pengertian kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Moehariono (2014:95), Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Selain itu kinerja juga tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja yang baik tentu saja menjadi harapan bagi semua perusahaan dan institusi. Hal itu dikarenakan kinerja dapat meningkatkan perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mencapai kinerja yang unggul perusahaan perlu meningkatkan komitmen. Salah satu konsep untuk mengembangkan kinerja ialah kepemimpinan pelayanan dan komitmen suatu organisasi. Kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Mas'ud, 2004). Inovasi tidak dapat ditetapkan sebelumnya dan oleh karena itu peran kepemimpinan adalah untuk memberikan suatu kerangka dalam mengamati, memelihara, membagi, menggambarkan dan juga mengimplementasikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan

pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan tebal antar pimpinan dan karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja dengan keras untuk kemajuan perusahaan (Yuwalliatin, 2006).

Komitmen karyawan juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Adanya komitmen yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula. Permasalahan yang muncul terkait dengan *servant leadership* diketahui melalui observasi. Gaya kepemimpinan ini menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Sikap ramah dan toleransi yang ditunjukkan pemimpin, membuat beberapa karyawan seringkali melakukan keterlambatan. Kepemimpinan pelayanan beberapa Kantor PDAM yang selama ini dijalankan dinilai belum maksimal, karena pemimpin belum mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugas masing-masing. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan. Selain itu, jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan kepada karyawan. Diketahui pula beberapa pemimpin pelayanan PDAM belum seluruhnya menerapkan gaya kepemimpinan berhati hamba atau yang kita kenal dengan istilah *servant leadership*.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan aturan dari perusahaan yang telah dijalankan oleh seluruh karyawan yang terlibat di dalam lingkup suatu usaha. Penerapan aturan yang dijalankan perusahaan mengalami perubahan seiring berjalan waktu dan

perkembangan. Robbins dan Coutler (2010:63). Kinerja organisasi keseluruhan pada dasarnya tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada di dalamnya. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karyawan harus memperhatikan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sangat diperlukan agar hasil yang nantinya dicapai dapat optimal. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi dianggap dapat menentukan kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan, bahkan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi faktor penting bagi kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan. Budaya dapat menjadi kekuatan yang positif atau negatif, dalam hubungannya dengan efektivitas pencapaian prestasi perusahaan bersangkutan. Kinerja yang tinggi merupakan hasil dari konsistensi budaya.

Salah satu perusahaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang menjadi pengamatan dalam penelitian ini adalah PDAM di Kota Padang terletak di jalan Haji Agus Salim No. 10, Sawahan, Padang Timur, Kota Padang. PDAM melayani pelayanan kebutuhan air bersih bagi masyarakat di Kota Padang. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Padang No. 05/P.D/1974 tanggal 30 Desember 1974, tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Tingkat II Padang. Tujuan perusahaan adalah turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya serta pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Pada Kantor PDAM Kota Padang, terlihat kinerja karyawan belum menunjukkan kondisi yang optimal. Faktanya antara lain masih adanya keluhan para

karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, masih ada karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan sehingga harus digantikan dengan karyawan yang lain, banyaknya karyawan yang mengalami sakit, sehingga izin untuk tidak masuk kerja, banyaknya karyawan yang sering izin dan cuti, ini akan berdampak pada kinerja dan pelayanan kantor PDAM Kota Padang, dan sangat banyaknya karyawan yang datang terlambat, ini mencerminkan bahwa kedisiplinan dan kesadaran diri karyawan Kantor PDAM Kota Padang sangat lemah. Hal seperti ini jelas akan mengganggu kinerja karyawan dalam suatu organisasi sehingga perlu dilakukan pembenahan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dibawah ini dapat dilihat daftar kehadiran karyawan Kantor PDAM Kota Padang.

Tabel 1.1 Daftar Absensi Karyawan Tahun 2017

Jumlah Karyawan	Keterangan	Jumlah per Tahun	Persentase (%)
289	Sakit	493 Kali	1,35
	Izin	413 Kali	1,13
	Cuti	492 Kali	1,34
	Terlambat	1110 Kali	3,04
	Tanpa Keterangan	174 Kali	0,47

Sumber : PDAM Kota Padang (2018)

Dilihat pada tabel diatas fenomena yang dapat dilihat pada tahun 2017 banyaknya karyawan yang sakit sebanyak 493 kali (1,35%), karyawan yang izin sebanyak 413 kali (1,13%), karyawan yang cuti sebanyak 492 kali (1,34%), karyawan yang terlambat sebanyak 1110 kali (3,04) dan karyawan yang absen tanpa keterangan sebanyak 174 kali (0,47%).

Berdasarkan jumlah persentase tunggakan keseluruhan di PDAM Kota Padang tingkat efisiensi penagihan (Rp) yaitu 100%. Pada data jumlah tunggakan

tingkat efisiensi penagihan tahun 2018 menyatakan total persentase tunggakan masih rendah yaitu 73%.

**Tabel 1.2 Daftar Jumlah Pelanggan PDAM Kota Padang
Bulan Maret Tahun 2018**

Jumlah Pelanggan PDAM Kota Padang Bulan Maret Tahun 2018			
No.	Wilayah	Pelanggan Aktif	Pelanggan Non Aktif
1	Bungus	1,136	441
2	Kuranji	7,560	2,398
3	Pusat	32,498	8,257
4	Selatan	25,638	2,949
5	Utara	26,564	3,344
Total		93,396	17,389

Sumber : PDAM Kota Padang (2018)

Dilihat pada tabel diatas berdasarkan daftar jumlah pelanggan PDAM Kota Padang Bulan Maret Tahun 2018 terbagi atas 2 kategori pelanggan yaitu pelanggan aktif dan pelanggan non aktif. Pada wilayah Bungus sebanyak 1,136 pelanggan aktif dan 441 pelanggan non aktif. Wilayah Kuranji sebanyak 7,560 pelanggan aktif dan 2,398 pelanggan non aktif. Wilayah Pusat sebanyak 32,498 pelanggan aktif dan 8,257 pelanggan non aktif. Wilayah Selatan sebanyak 25,638 pelanggan aktif dan 2,949 pelanggan non aktif. Wilayah Utara sebanyak 26,564 pelanggan aktif dan 3,344 pelanggan non aktif. Jadi total keseluruhan pelanggan aktif 93,396 dan total keseluruhan pelanggan non aktif 17,389.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja Kantor PDAM Kota Padang masih rendah, dikarenakan

komitmen organisasi yang rendah mengakibatkan kedisiplinan karyawan sangat rendah. Dapat dilihat dari data diatas sangat banyaknya karyawan yang terlambat, cuti dan tanpa keterangan. Ini juga menandakan kurang bagusnya budaya organisasi dan *servant leadership* yang diterapkan di Kantor PDAM Kota Padang. Banyaknya karyawan yang mengeluh sering melakukan pekerjaan yang bukan tanggungjawabnya karena karyawan yang sering izin atau tidak hadir. Dan tidak sedikit juga masyarakat mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh Kantor PDAM Kota Padang karena dianggap kurang memuaskan, ini menggambarkan bahwa *servant leadership* dan budaya organisasi yang diterapkan masih rendah.

Dalam kaitannya dengan uraian di atas, maka penulis mengangkat judul yaitu Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kota Padang ?
2. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kota Padang ?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor PDAM Kota Padang ?

1.3.Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *servant leadership*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

1.4.2. Secara Praktis

1. Bagi Peneliti

- 1) Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperkaya ilmu serta memahami MSDM, khususnya menyangkut kinerja karyawan. Penelitian ini dijadikan sarana sebagai upaya pengaplikasian teori-teori yang sudah didapatkan selama perkuliahan dengan melihat keadaan yang sebenarnya di lapangan dengan salah satunya memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

2. Bagi Organisasi

Kantor PDAM dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan kinerja kepada karyawan pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Yang mencakup ruang lingkup dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Ruang Lingkup Konseptual

Yang menjadi ruang lingkup konseptual dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

2. Ruang Lingkup Kontekstual

Yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) khususnya karyawan tetap di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang. Fokus tempat pada penelitian ini yaitu di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan dasar-dasar teori yang relevan dengan penelitian yang dibahas. Selain itu pada bab ini juga akan membahas tentang penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan model penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini akan membahas mengenai desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan metode pengumpulan data, identifikasi variabel dan pengukurannya, serta teknik yang akan digunakan.

BAB IV Hasil dan Analisis

Berisi penjelasan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V Penutup

Berisi penjelasan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, dan saran bagi penelitian di masa yang akan datang.

