

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan suatu perusahaan dapat ditentukan oleh salah satu faktor terpentingnya, yaitu pegawai. Pegawai merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, karena pegawai merupakan pelaku yang menjalankan kegiatan perusahaan dari mulai perencanaan, eksekusi, hingga evaluasi.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bening Kabupaten Pati merupakan perusahaan milik Pemerintah Daerah Kabupaten Pati yang melayani penyediaan air bersih. PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati selalu menganalisa, dan meningkatkan kinerja setiap pegawai demi tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai, apabila di dorong dengan kinerja pegawai yang baik. Apabila tidak dikelola secara profesional, maka dapat dipastikan akan menimbulkan ketidakmampuan untuk bersaing, sehingga akan mengalami kerugian atau kemunduran. Oleh karena itu PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati dalam upaya pembentukan keunggulan kompetitif dituntut untuk mampu melakukan perbaikan terus - menerus (*continuous improvement*), dan harus dinamis serta senantiasa memberi pelayanan yang terbaik terhadap pelanggannya.

Tabel 1.1.

Data Kinerja PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati

Produksi (m ³)					
2016		2017		2018	
Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
8.771.328	7.529.904	9.504.984	7.293.476	8.542.248	7.396.594
Distribusi (m ³)					
2016		2017		2018	
Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
8.477.844	7.491.420	9.505.984	7.231.808	8.423.982	7.435.445
Air Terjual (m ³)					
2016		2017		2018	
Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
6.741.960	5.707.140	7.128.738	5.481.560	6.408.664	5.895.293
Pendapatan (disajikan dalam ribuan rupiah)					
2016		2017		2018	
Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
37.567.403	31.868.100	35.851.778	34.698.383	38.869.013	37.483.986

Sumber : PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati (2019)

Data kinerja PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati, Tabel 1.1 dilihat dari sisi produksi, distribusi, air yang terjual, serta pendapatan menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal dari target yang telah ditetapkan. Fenomena yang terjadi tersebut menjadi tantangan bagi manajemen untuk mengetahui apa saja yang sekiranya bisa berpengaruh kaitannya dengan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai agar mencapai rencana, dan target PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang

diharapkan, maka dipandang perlu dilakukan penelitian menganalisis faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja adalah suatu pendekatan inter disiplinier untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber – sumber yang efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi, Sinungan (2012:182). Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas, dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan, dan apakah ia lebih bisa berkinerja atau lebih efektif di masa depan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya.

Begitu pula untuk tingkat kepuasan, tingkat kepuasan seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal, baik kondisi yang berasal dari perusahaan, maupun berasal dari diri pegawai tersebut. Hal yang berasal dari organisasi/perusahaan di antaranya adalah budaya organisasi yang selalu melekat pada setiap perusahaan. Sedangkan hal - hal yang berasal dari diri pegawai di antaranya adalah komitmen yang diberikan pegawai terhadap perusahaan, dan motivasi yang ada pada diri pegawai. Selain itu, ada juga kepuasan kerja yang mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan - kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat

penting agar mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif. Menurut Hasibuan (2011:202) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses, karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang - orang yang berada dalam organisasi, termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan pegawai harus dicapai, dan mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, pegawai diharapkan merasa aman, dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, itu dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai sistem perekat sebagai referensi untuk perusahaan dalam mencapai tujuannya (Raf dkk., 2014). Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para pegawai. Pada saat perusahaan tumbuh, para pimpinan harus dapat menjamin bahwa seluruh sistem yang ada akan memperkuat nilai - nilai budaya, walaupun organisasi akan selalu berubah

(melalui pegawai baru, dan promosi yang dilakukan), namun inti budaya akan selalu hidup.

Komitmen Organisasional juga perlu di perhatikan oleh manajemen, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap suatu perusahaan, akan melakukan upaya yang terbaik demi tercapainya tujuan perusahaan. Komitmen organisasional sangat berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan - tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins and Judge (2013:75).

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dapat menjadi pemicu pegawai agar pegawai menghasilkan kinerja yang baik tanpa ada paksaan, sebaliknya, kurangnya motivasi dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai meskipun pegawai tersebut memiliki potensi kerja yang baik. Menurut Zainun (2014:66), motivasi kerja seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai murni hanya timbul dari dalam diri seorang karyawan (motivasi internal) atau motivasi berasal dari luar karyawan yang bersangkutan (motivasi eksternal).

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan, maka dipandang perlu melakukan penelitian yang menguji, dan menganalisis apa saja

yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Edward S. Maabuat (2016) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Hafiz dkk. (2015), I Gede dkk. (2017), Miftakhul Jannah (2016), dan Riupassa Elisabeth (2018) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Suharno dkk. (2017), dan Wiwiek Harwiki (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Erline Kristine (2017), Miftakhul Jannah (2016), Honorata dkk. (2018), dan Marcy dkk. (2018) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Sri dkk. (2017), dan Wiwiek Harwiki (2016) terhadap kinerja pegawai di Koperasi Wanita menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Daniel Surjosuseno (2015) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan, Cynthia Novita Hidayat (2015), Marcy dkk. (2018), Dharma Yulius (2018), Erline Kristine (2017), dan Riupassa Elisabeth (2018) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Erline Kristine (2017) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi dalam penelitiannya, Framelita dkk. (2017), Rizki dkk. (2018), I Gede dkk. (2017), serta Sri dkk. (2017) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Mutia Arda (2017), dan Suharno dkk (2017) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kinerja pegawai.

Berdasarkan *reseach gap* tersebut, penelitian ini menguji, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, serta implikasinya pada kinerja pegawai di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang secara teknis ditunjukkan melalui analisis model persamaan struktural atau *structural equation modeling* (SEM) yang berbasis teori dan konsep, dari paket program *analysis of moment structure* (AMOS). Diharapkan dari hasil penelitian, kebijakan yang diberikan pimpinan dalam budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi kerja serta kepuasan kerja akan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati dalam jangka panjang.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang, dan identifikasi masalah yang ada, dimana ditemukan fenomena lapangan yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati belum optimal dari tahun ketahun, serta berdasar dari *research gap* yang ada tentang kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan motivasi kerja. Maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?

- 1.2.2. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?
- 1.2.3. Bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?
- 1.2.4. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?
- 1.2.5. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?
- 1.2.6. Bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?
- 1.2.7. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan rumusan permasalahan, dan pertanyaan penelitian maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.3.1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati,
- 1.3.2. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati,
- 1.3.3. Menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati,
- 1.3.4. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati,

- 1.3.5. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati,
- 1.3.6. Menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati,
- 1.3.7. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Disamping memiliki tujuan penelitian seperti yang telah diuraikan diatas, penelitian ini diharapkan akan memiliki nilai manfaat, antara lain adalah :

- 1.4.1. Manfaat teoritik, dapat memperkaya teori yang sudah ada dengan mengembangkannya berdasar pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
- 1.4.2. Secara manajerial, peneltian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan pentingnya budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.
- 1.4.3. Secara praktek dan orgaisasional, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Direksi PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati dalam mengembangkan perusahaan.