

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Unsur manusia tidak terlepas dari keikutsertaannya dalam menunjang majunya suatu perusahaan, walaupun banyak unsur teknologi yang menggantikannya akan tetapi peranan manusia tetap merupakan unsur yang terpenting dalam menunjang kerja perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting serta keberhasilan suatu perusahaan salah satunya merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidup bagi seorang pegawai. Sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Seiring dengan perkembangannya, perusahaan sering kali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu penunjang dari keberhasilan tersebut yaitu adalah faktor kepemimpinan yang merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan hal ini yang akan menjalankan strategi berjalannya perusahaan sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Pemimpin dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dan harus sudah mampu untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang-orang yang terdapat dalam perusahaan agar terbina kerjasama yang efektif dalam

menjalankannya dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang dijelaskan oleh Haiman dan Scoot (Sutarto, 2006:17) bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi dalam pemulihan dan pencapaian tujuan.

Implementasi strategi ini tidak terlepas dari pemikiran-pemikiran visioner dari seorang pimpinan. Strategi dibuat oleh pengambil keputusan untuk menentukan langkah yang tepat dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi. Strategi yang dibuat harus diimplementasikan dalam penyelesaian masalah sehingga tolak ukur strategi akan dapat diukur dari implementasinya. Strategi merupakan salah satu yang dibutuhkan oleh setiap manusia, organisasi, perusahaan, dan pemerintah untuk melakukan tindakan secara terencana dan terarah dalam mencapai tujuannya (Salusu, 2006:100).

Strategi merupakan kerangka dasar organisasi dengan menggunakan sumberdaya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, selalu berinteraksi dengan lingkungan untuk mendapatkan hubungan yang menguntungkan. Strategi yang dibuat harus menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah sehingga strategi menjadi fleksibel untuk diterapkan dalam lingkungan.

Dengan adanya kepemimpinan yang baik yang mampu untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan akan meningkatkan terhadap kinerja karyawan. Gibson (Pasolong 2010:197), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang

ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan oleh perusahaan. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap karyawan ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan dan jika tidak dapat diatasi maka karyawan tersebut akan mengalami penurunan semangat kerja.

Dengan kata lain kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukantugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi yang berusaha mencapaisasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangattergantungan dari para pelaksananya, yaitu para karyawan agar mereka mencapai sasaranyang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Mangkunegara (2010: 67), mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil kerjas ecara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja digunakan sesuai dasar untuk mengalokasikan penghargaan, keputusan tentang siapa yang mendapatkan peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan lainnya ditentukan dengan penilaian kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sri Fitri Bau (2017) dengan judul penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Daerah Air Minum Kab. Gorontalo, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Gorontalo.

Tidak hanya kepemimpinan yang mampu untuk mengimplementasikan strategi yang berdampak terhadap kinerja karyawan, terdapat variabel lain yang yaitu motivasi. Faktor motivasi merupakan pandangan atau teori tentang motif yang didorong karena kebutuhan-kebutuhan berprestasi, harapan yang menyatakan bahwa setiap orang memiliki tantangan tertentu yang mengakibatkan seseorang menjadi suka dan senang melakukannya, insentif dipengaruhi oleh rangsangan eksternal. Motivasi kerja terbentuk dari sikap individu dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi, sikap mental individu yang setuju dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat untuk mencapai kinerja dengan hasil yang maksimal.

Motivasi pada dasarnya ketanggapan karyawan dalam menjalankan strategi yang ditetapkan pimpinan dalam mencapai suatu tujuan. Motivasi ini berfungsi seberapa besar karyawan mampu untuk memacu kemampuan dalam menjalankan operasi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Solusi-solusi dalam suatu permasalahan ditunjang oleh strategi dijalankan perusahaan.

Motivasi menggambarkan kombinasi yang konsisten dari dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat (Baskoro dan Susanty, 2012). Motivasi yang tepat akan memacu daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja

sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, selain itu motivasi dapat menjadi penyebab maupun mendukung perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk berkerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. (Susitiningrum, dkk (2015) telah meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi dari atasan maupun dari perusahaan penting untuk meningkatkan kerja karyawan sehingga implementasi strategi yang ditetapkan berjalan sesuai keinginan pimpinan dan menjadikan tingkat kinerja meningkat pula. Adanya rasa timbal balik yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan, karyawan akan merasakan kinerja mereka dihargai dan juga diberikan perhatian oleh perusahaan maupun pimpinan.

PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya merupakan satu-satunya perusahaan air minum yang memenuhi kebutuhan air bersih sebagian besar masyarakat Kabupaten dan Kota Tasikmalaya. Dari data-data yang diperoleh di PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan bahwa pimpinan atau atasan sangat aktif dalam upaya memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan sarana dan prasarana, serta distribusi air bersih. Tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan

perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah.

Adapun permasalahan yang ada di PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya banyaknya strategi organisasi yang telah dilakukan akan tetapi hanya sedikit perubahan dalam organisasi untuk dapat memajukan perusahaan, kemudian pimpinan dalam organisasi ini kurang mampu dalam mengkomunikasikan ide-ide nya dalam meningkatkan kinerja dan juga komunikasi pimpinan dengan bawahan hanya sebatas instruksi, serta kurangnya motivasi berupa prestasi.

Berikut adalah data peringkat PDAM se-Jawa Barat pada tahun 2017:

Tabel 1.2
Peringkat PDAM Se-Jawa Barat tahun 2017

No.	PDAM	Nilai Tahun Buku 2017	Kinerja	Cakupan Pelayanan (%)	Jumlah Pelanggan (SL)	Efektifitas Penagihan (%)	Tingkat Kehilangan Air (%)	Tarif Rata-Rata	HPP dengan NRW	FCR / NON FCR
1	PDAM Kota Bogor	4,38	SEHAT	88,73%	154.132	86,54%	27,91%	5.280	3.933	FCR
2	PDAM Kabupaten Bogor "Tirta Kahuripan"	4,10	SEHAT	30,87%	134.075	96,49%	28,28%	6.303	5.385	FCR
3	PDAM Kota Depok "Tirta Asasta"	3,99	SEHAT	16,39%	57.234	92,10%	33,33%	7.276	7.688	NON FCR
4	PDAM Kabupaten Bandung "Tirta Raharja"	3,80	SEHAT	31,25%	91.368	98,42%	27,98%	4.096	4.966	NON FCR
5	PDAM Kota Cirebon "Tirta Dharma"	3,76	SEHAT	83,94%	58.819	94,66%	28,59%	3.992	3.164	FCR
6	PDAM Kabupaten Kuningan "Tirta Kamuning"	3,61	SEHAT	54,49%	45.057	97,54%	27,57%	4.251	4.012	FCR
7	PDAM Kota Bandung "Tirta Wening"	3,57	SEHAT	76,82%	162.708	87,76%	45,69%	6.257	5.604	FCR
8	PDAM Kabupaten Ciamis "Tirta Galuh"	3,51	SEHAT	44,83%	27.098	97,56%	29,15%	4.879	5.033	NON FCR

9	PDAM Kabupaten Subang "Tirta Rangga"	3,49	SEHAT	54,38%	43.774	96,96%	22,57%	5.321	4.848	FCR
10	PDAM Kota Bekasi "Tirta Patriot"	3,48	SEHAT	22,89%	29.343	94,11%	8,91%	5.618	5.385	FCR
11	PDAM Kabupaten Sukabumi "Tirta Jaya Mandiri"	3,44	SEHAT	25,92%	39.798	95,93%	22,32%	8.485	7.093	FCR
12	PDAM Kabupaten Majalengka	3,37	SEHAT	36,28%	22.288	87,40%	19,01%	3.581	3.270	FCR
13	PDAM Kabupaten Indramayu "Tirta Dharma Ayu"	3,37	SEHAT	58,31%	106.525	97,43%	23,61%	4.349	4.575	NON FCR
14	PDAM Kabupaten Cianjur "Tirta Mukti"	3,37	SEHAT	69,88%	45.627	93,85%	26,56%	6.157	6.910	NON FCR
15	PDAM Kabupaten Tasikmalaya "Tirta Sukapura"	3,30	SEHAT	34,99%	41.860	99,21%	45,55%	5.137	4.753	FCR
16	PDAM Kabupaten Bekasi	3,30	SEHAT	40,32%	220.196	97,28%	27,65%	8.192	6.699	FCR
17	PDAM Kabupaten Sumedang "Tirta Medal"	3,24	SEHAT	44,45%	31.557	99,12%	27,14%	7.111	7.215	NON FCR
18	PDAM Kabupaten Karawang	3,17	SEHAT	46,82%	71.979	97,08%	25,62%	4.459	4.317	FCR

Sumber: BPPSPAM, 2018

Tabel 1.3
Kriteria Kinerja PDAM

Kriteria	Nilai
Sehat	> 2,8
Kurang Sehat	2,2 s/d 2,8
Sakit	< 2,8

Sumber: BPPSPAM, 2018

Berdasarkan tabel ranking PDAM se Jawa Barat di atas, menunjukkan bahwa PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya berada pada 15 peringkat terbawah di Jawa Barat yaitu dengan nilai 3,30. PDAM Tirta Sukapura yang terletak di Kabupaten Tasikmalaya belum dapat meningkatkan peringkatnya, Kabupaten

Tasikmalaya merupakan daerah yang cukup luas di Jawa Barat tetapi masih belum optimal dalam meningkatkan nilai perusahaannya, hal ini yang kemudian menarik menurut peneliti untuk dijadikan bahan penelitian. Karena dengan jumlah penduduk yang cukup banyak di bandingkan dengan daerah lain yang ada di Jawa Barat seharusnya PDAM Tirta Sukapura dapat lebih memanfaatkan situasi tersebut. Kabupaten Tasikmalaya yang memiliki penduduk yang pemikirannya maju dan pegawai yang produktifitasnya cukup tinggi seharusnya dapat lebih meningkatkan lagi nilai perusahaan tersebut. Untuk itu perlu adanya kinerja yang baik didalam perusahaan agar mampu memiliki keunggulan lebih diantara PDAM yang berada pada satu wilayah bahkan untuk tingkat global.

Kenaikan dan penurunan kinerja Tahun 2017 disebabkan oleh Aspek keuangan yaitu perolehan nilai kinerja aspek keuangan Tahun 2017 tidak mengalami perubahan dibandingkan Tahun 2016, Aspek Pelayanan yaitu masih terdapat aspek pelayanan yang perlu mendapat perhatian pihak perusahaan yaitu rendahnya cakupan layanan kepada masyarakat dan rendahnya pertumbuhan pelanggan atau konsumen air, Aspek Operasi yaitu tingkat kehilangan air yang masih tinggi sebesar 45,55% dan pergantian meter air pelanggan yang masih rendah dengan capaian 2,22% dan yang terakhir Aspek SDM yang belum maksimal yaitu kurangnya SDM yang mengikuti diklat pada tahun 2017 yang disebabkan keterbatasan anggaran.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai kepemimpinan, motivasi, implementasi strategi dan kinerja dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Implementasi Strategi

dan Implikasinya Pada Kinerja (Survei Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya).

1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian tersebut diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah tersebut sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan, Motivasi, Implementasi Strategi dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Implementasi Strategi baik secara simultan maupun parsial Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja baik secara simultan maupun parsial pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.

1.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis

1. Kepemimpinan, Motivasi, Implementasi Strategi dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.
2. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Implementasi Strategi baik secara simultan maupun parsial Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.

3. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja baik secara simultan maupun parsial pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.

1.3 Kegunaan Penelitian

1.3.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen dan menambah kajian ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Implementasi Strategi serta Implikasinya Pada Kinerja (Survei pada Pegawai PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya).

1.3.2 Kegunaan Praktis

1. Meningkatkan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Implementasi Strategi dan Implikasinya Pada Kinerja (Survei pada Pegawai PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya).
2. Bagi perusahaan tulisan ini diharapkan dapat menjadikan masukan bagi PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya, bila mana suatu ketika perusahaan memerlukan peningkatan Kinerja melalui faktor Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Implementasi Strategi.

1.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.4.1 Lokasi

Penelitian akan dilakukan di PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya yang bertempat Jl.Jendral A.H. Nasution Km. 8 Tasikmalaya 46181.

1.4.2 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 7 (tujuh) bulan yaitu mulai bulan Januari sampai Juli 2019 dengan rincian (terlampir).