**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Perekonomian suatu Negara di bangun dengan beberapa kekuatan-kekuatan perusahaan baik perusahaan milik Negara maupuan perusahaan milik swasta. Seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Badan Usaha Milik Asing dan perusahaan swasta merupakan faktor penentu kemajuan suatu bangsa. Dalam pengelolaan perusahaan tersebut tentunya menghadapi berbagai macam tantangan agar mampu menghadapi persaingan.

Lingkungan bisnis yang masuk pada era globalisasi menghadapi berbagai macam permasalahan baik secara ekternal maupun internal. Persaingan pasar yang meningkat (*hypercompetitive*), *produck life cycle* semakin singkat, munculnya perusahaan-perusahaan baru, dan persaingan dalam industri yang semakin ketat. Apalagi dengan perdagangan bebas seperti AFTA, NAFTA, WTO, dan kesepakatan MEA

( Masyarakat Ekonomi Asean ) tahun 2015.

Dalam rangka menghadapi berbagai macam kendala tersebut, perusahaan-perusahaan baik BUMN maupun BUMD dituntut agar mampu bersaing dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan Badan Usaha yang pendiriannya diprakarsai oleh Pemerintah Daerah dan sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah dan di kelola oleh daerah. Adapun tujuan dari perusahaan tersebut adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Hal ini sesuai dengan apa yang menjadi cita-cita Negara.

1

Cita-cita Negara tersebut dicantumkan dalam Pasal 33 UUD 1945 ayat 2 yang berbunyi: “Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara” ,Ayat 3 berbunyi :” Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat “

Air merupakan kebutuhan bagi seluruh masyarakat dalam rangka menjaga kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu harus dikelola secara bertanggung jawab, agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat luas.

Sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air Pasal 2 disebutkan bahwa Sumber daya air dikelola berdasarkan asas kelestarian, keseimbangan, kemanfaatan umum keterpaduan dan keserasian, keadilan, kemandirian, serta transparansi dan akuntabilitas , Pasal 3 : Sumber daya air dikelola secara menyeluruh, terpadu, dan berwawasan lingkungan hidup dengan tujuan mewujudkan kemanfaatan sumber daya air yang berkelanjutan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat .

Untuk mengatur mengenai pengelolaan air agar dapat dipergunakan untuk kepentingan masyarakat banyak, maka pemerintah melalui Menteri Pekerjaan Umum mengeluarkan beberapa peraturan-peraturan dalam rangka meningkatkan penyediaan air.

Peraturan Menteri Pekerjaan Umum RI Nomor 7/PRT/M/2013 Pasal 1 ayat 7 menjelaskan bahwa pengembangan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum) adalah kegiatan yang bertujuan membangun, memperluas dan/atau meningkatkan sistem fisik (teknik) dan non fisik (kelembagaan, manajemen, keuangan, peran masyarakat, dan hukum) dalam kesatuan yang utuh untuk melaksanakan penyediaan air minum kepada masyarakat menuju keadaan yang lebih baik.

Hal tersebut di dukung dengan Peraturan Pemerintah mengenai System Penyediaan Air Minum tercantum dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Pasal ayat 9 menyebutkan bahwa penyelenggara pengembangan SPAM yang selanjutnya disebut penyelenggara adalah Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah, Koperasi, Badan Usaha Swasta, dan atau kelompok masyarakat yang melakukan penyelenggaraan pengembangan system penyediaan air minum.

Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya air di wilayahnya berdasarkan kebijakan nasional sumber daya air dan kebijakan pengelolaan sumber daya air provinsi dengan memperhatikan kepentingan kabupaten dan kota sekitarnya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Perusahaan Daerah yang memiliki wewenang dalam penyelenggaraan pengembangan dan penyediaan air minum bagi masyarakat dimana Perusahaan ini menyebar pada seluruh Provinsi di Indonesia.

Provinsi Banten merupakan provinsi yang memiliki PDAM sebanyak Tujuh Perusahaan baik di Kabupaten maupun di Kota.

**Tabel 1.1 DATA JUMLAH PENDUDUK DAN JUMLAH PELANGGAN**

**PDAM DI PROVINSI BANTEN**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **URAIAN** | **JUMLAH PENDUDUK (jiwa)** | **JUMLAH PELANGGAN**  **(SL)** | **JUMLAH PENDUDUK TERLAYAN (jiwa)** | **CAKUPAN LAYANAN**  **(%)** | **TINGKAT KEHILANGAN AIR (%)** |
| 1 | **PDAM KAB. Tangerang** | 3.050.929 | 124.000 | 744.000 | 24,38 | 13 |
| 2 | **PDAM KOTA Tangerang** | 1.918.556 | 28.449 | 158.994 | 8,28 | 23,3 |
| 3 | **PDAM KAB.**  **Serang** | 1.448.964 | 29.502 | 177.012 | 12,21 | 19,1 |
| 4 | **PDAM KOTA Serang** | 611.897 | 200 | 1.200 | 0,19 | - |
| 5 | **PDAM KOTA Cilegon** | 392.341 | 15.400 | 92.400 | 23,55 | 33,8 |
| 6 | **PDAM KAB.**  **Lebak** | 1.239.660 | 17.341 | 104.046 | 8,39 | 42,1 |
| 7 | **PDAM KAB. Pandeglang** | 1.181.430 | 15.363 | 92.178 | 7,80 | 25,1 |

Sumber data : DPD PERPAMSI Banten

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut di atas memperlihatkan bahwa PDAM di Provinsi Banten belum mampu memberikan pelayan air bersih bagi penduduk di Provinsi Banten. Adapun PDAM Kabupaten Tangerang, adalah Kabupaten yang paling mampu memberikan pelayanan tertinggi terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 24,38 persen, sedangkan PDAM Kota Cilegon, adalah Kota yang paling mampu memberikan pelayanan tertinggi terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 23,55 persen. sedangkan PDAM Kabupaten Pandeglang, adalah Kabupaten yang memberikan pelayanan terendah terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 7,80 persen, sedangkan PDAM Kota Serang yang memberikan pelayanan terendah terhadap masyarakatnya, yaitu sebesar 0,90 persen,

Apabila di lihat dari jumlah pelanggan dari PDAM dibandingkan dengan jumlah penduduk yang ada di Kabupaten dan Kota di Provinsi Banten memperlihatkan bahwa pengembangan PDAM tersebut masih jauh dari harapan menjadi Perusahaan Daerah yang mampu memberikan sumbangan bagi penghasilan pemerintah daerah. Oleh karena itu perlu adanya upaya dari berbagai pihak, baik dari pihak Pemerintah Daerah maupun dari pihak PDAM untuk terus meningkatkan usahanya .

Adapun jumlah Pegawai PDAM di Provinsi Banten pada tahun 2014 sebagai berikut :

**Tabel 1.2. DATA PEGAWAI PDAM DI PROPINSI BANTEN**

**PER 31 DESEMBER 2014**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **PDAM** | **JUMLAH PEGAWAI** | **JENIS KELAMIN** | | **PENDIDIKAN** | | | | | | **USIA (th)** | | | |
| **L** | **P** | **SD** | **SLTP** | **SLA** | **D3** | **S1** | **S2** | **< 30** | **31-40** | **41-50** | **> 50** |
| 1 | **Kabupaten**  **Tangerang** | 390 | 331 | 59 | 12 | 40 | 246 | 15 | 64 | 13 | 20 | 87 | 148 | 135 |
| 2 | **Kota**  **Tangerang** | 249 | 206 | 43 | 7 | 18 | 114 | 20 | 90 | - | 71 | 124 | 50 | 4 |
| 3 | **Kota**  **Serang** | 8 | 6 | 2 | - | 1 | 3 | - | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | **Kabupaten**  **Serang** | 131 | 105 | 26 | 6 | 14 | 77 | 1 | 31 | 2 | - | - | 101 | 30 |
| 5 | **Kota**  **Cilegon** | 58 | 48 | 10 | 2 | 6 | 27 | 3 | 19 | 1 | 4 | 20 | 29 | 5 |
| 6 | **Kabupaten . Pandeglang** | 91 | 78 | 13 | 9 | 11 | 48 | 2 | 20 | 1 | 14 | 4 | 30 | 43 |
| 7 | **Kabupaten**  **Lebak** | 165 | 137 | 28 | 12 | 10 | 110 | 8 | 24 | 1 | 42 | 34 | 55 | 34 |
|  | **TOTAL** | **1.092** | **911** | **181** | **48** | **100** | **625** | **49** | **251** | **19** | **154** | **271** | **415** | **252** |

Sumber : Data bersumber dari PDAM ( diolah )

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut di atas memperlihatkan bahwa Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM di Provinsi Banten yang paling banyak adalah berpendidikan SLA ( ± 57 % ). Hal ini menunjukan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki serta tingkat daya saing yang masih rendah.

Disamping Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan, Tingkat Usia pegawai dari PDAM di Provinsi Banten yang berusia 41 – 50 paling banyak jumlahnya ( 38 % ). Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai sudah mulai kurang produktif, sehingga pegawai mempunyai keterbatas dalam melakukan aktivitas kerja yang cepat dan mobilitas pegawai sangat terbatas. Disamping itu jumlah pegawai tiap PDAM satu sama lainnya tidak seimbang, dan produktivitas pegawai di antara PDAM sangat terbatas.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, memperlihatkan bahwa dalam perkembangannya, ternyata pegawai PDAM yang berada di Provinsi Banten tersebut masih terbatas, dan belum mampu untuk memenuhi semua kebutuhan air minum bagi masyarakat, disatu sisi cakupan layanan masih rendah dengan tingkat kebocoran yang masih tinggi, disisi lain kontinuitas dan pasokan air masih menjadi kendala yang masih belum teratasi.

Banyak faktor yang menjadi kendala hampir semua PDAM di wilayah Banten, diantaranya: sarana teknologi, sarana fisik, sumber daya keuangan, sumber daya alam, sumber daya manusia dan yang tidak kalah pentingnya adalah penerapan manajemen yang sesuai dengan keinginan pemerintah untuk menjadi *good corporate govermant*.

Manajemen merupakan suatu hal yang tidak dapat disepelekan, dan perlu mendapatkan perhatian, karena manajemen merupakan sesuatu yang kompleks sebagai ilmu dan sebagai seni.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mary Parker Follet yang menggambarkan manajemen sebagai seni membereskan segala hal melalui orang lain. Peter Drucker seorang ahli manajemen terkemuka menjelaskan bahwa para manajer memberikan arah pada organisasi mereka, memimpin dan memutuskan bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. Membereskan segala hal yang harus dilakukan melalui orang-orang dan sumber daya lainnya serta memberikan arah dan kepemimpinan adalah apa yang dilakukan manajer (Griffin, 2002:8).

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut diselesaikan secara efektif dan efisien. Karena manajer berhadapan dengan kelangkaan sumber-sumber daya semisal orang, uang dan peralatan, maka mereka berkepentingan untuk menggunakan sumber-sumber daya ini secara efisien. Akan tetapi belum cukup kiranya sekedar menjadi efisien saja. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi. Bila efisien berkenaan dengan cara mencapai suatu tujuan, maka efektivitas berkenaan dengan hasil, atau pencampaian tujuan tersebut (Robbins dan Coulter, 2010: 7-8).

Manajer bertanggung jawab untuk mengupayakan agar bagaimana sebuah perusahaan mampu menghadapi berbagai tantangan tersebut melalui pengelolaan yang benar. Griffin (2002:8) menjelaskan bahwa aktivitas manajerial dasar meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan, Pengorganisasian, Kepempimpinan, dan Pengendalian. Manajer terlibat dalam aktivitas ini untuk mengkombinasikan sumber saya manusia, finansial, fisik, dan informasi secara efisien dan efektif dan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Manajemen di samping memiliki keempat fungsi di atas, maka manajemen juga memiliki peran yang sangat strategis dalam perusahaan. Peran tersebut dijabarkan oleh Minzberg dalam Robbins dan Coulter (2010:11) yang menggagas sepuluh peran dasar manajemen yang dapat dikelompokkan menjadi tiga divisi: 1) Peran Jembatan antar pribadi (*interpersonal roles*): panutan, pimpinan dan penghubung; 2) Peran Penyambung Informasi (*information roles*): pengawas, penyebar berita, juru bicara; 3) Peran Pengambil Keputusan: pengusaha/ pelopor/ pendobrak, pengentas kendala, pengalokasian sumber daya dan perunding.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia. Sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang memadai akan memiliki peluang yang besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Demikian sebaliknya apabila perusahaan tidak memiliki kekuatan pada sumber daya manusia, maka akan sulit dalam menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan.

Lingkungan luar organisasi yang tidak menentu dan berubah-ubah memerlukan kesiapan sumber daya manusia dan pengelolaannya dalam organisasi. Sebagaimana dijelaskan Griffin (2002:414) bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam konteks lingkungan yang kompleks dan terus berubah. Tiga komponen utama yang sangat penting dari konteks tersebut adalah kepentingan strategis manajemen sumber daya manusia dan lingkungan hukum dan social dari manajemen sumber daya manusia.

Kepentingan strategis sumber daya manusia terutama dalam rangka memberikan *added value* bagi perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sebagaimana dijabarkan Tjutju dan Suwatno (2011:13) bahwa peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai factor eksternal utama. SDM strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan.

Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Bateman dan Snell (2009: 4-5) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis yang semakin penting. Perencanaan dan manajemen strategis perusahaan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitive ketika perusahaan tersebut memiliki atau mengembangkan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan terorganisasi. Dampak strategis dari sumber daya manusia antara lain: menciptakan nilai, langka, sulit untuk ditiru dan terorganisasi.

Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah para perancang, pengusaha, dan pengantar layanan. Oleh karena itu, satu tujuan dari manajemen sumber daya manusia untuk menentukan aktivitas yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang tinggi. Hanya dengan bertindak demikian para professional sumber daya manusia membenarkan tuntutan bahwa mereka memberikan kontribusi pada keberhasilan strategis organisai (Mathis dan Jackson, 2011:54).

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang sangat komplek ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya mengenai pengembangan sumber daya manusia. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaan melalui perbaikan kinerja karyawannya (Veithzal et. al. 2011:13).

Terdapat dua factor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Faktor Internal dari individu itu sendiri dan Faktor Eksternal baik dari perusahaan tempat ia bekerja maupun lingkungannya.

Mathis dan Jackson, 2011:113 menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah individual kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sebagai unit SDM dalam organisasi seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan oleh manajemen atas.

Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen SDM harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah bila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

Dalam rangka memelihara dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia, perusahaan perlu melakukan Penilaian Kinerja. Dengan Penilaian Kinerja yang lebih menantang dan terukur serta dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kualitas yang dimiliki sumber daya manusianya. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi berikutnya.

Evaluasi Kinerja mempunyai arti penting karena dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan kinerja organisasi. Atas dasar evaluasi kinerja tersebut dapat dirumuskan umpan balik yang perlu diberikan untuk tahapan proses kinerja yang akan datang. Di sampang itu dapat pula dirumuskan langkah perbaikan terhadap manajemen kinerja selanjutnya (Veitzhal dkk., 2011: 5). Hal ini berarti dengan penilaian kinerja dapat digunakan untuk perbaikan penilaian kinerja selanjutnya.

Menurut Bateman dan Snell (2009:27) bahwa penilaian kinerja memiliki dua tujuan dasar yaitu : Pertama penilaian dapat membantu tujuan administratif. Penilaian tersebut memberikan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengambil keputusan gaji, promosi, dan pemecatan; membantu karyawan untuk mengerti dan menerima dasar dari keputusan-keputusan tersebut. Kedua penilaian dapat membantu tujuan pengembangan. Informasi yang dikumpulkan dalam penilaian dapat digunakan untuk mengetahui dan merencanakan tambahan pelatihan, pembelajaran, pengalaman, dan perbaikan-perbaikan lain yang diminta karyawan. Selain itu, umpan balik dan *coaching* manajer yang didasarkan atas penilaian akan membantu karyawan memperbaiki kinerja harian mereka dan dapat membantu mereka mempersiapkan diri untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Salah satu dari beberapa faktor yang sangat mempengaruhi kinerja individu adalah Kepuasan Kerja. Jika pegawai merasa puas dalam melaksanakan kerja, maka kinerjanya akan meningkat, sebaliknya apabila pegawai kurang merasa puas dalam bekerja, maka kinerja yang dicapai akan menurun.

Veitzhal dkk. (2011: 16) menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Ivancevich et. al. (2006:91) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja pekerjaan.

Sedangkan Kepuasan Kerja itu sendiri juga dipengaruhi oleh beberapa factor, diantara faktor-faktor tersebut adalah Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai.

Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013: 505) yang menjelaskan hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Ivancevich (2007: 198) juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa hasil penelitian menunjukkan perilaku (*behavior*) pemimpin dan mengungkap pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan para pengikut.

Kepemimpian Transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional (Sidik dan Dedi, 2013;413).

Di samping kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja pegawai juga dipengaruhi oleh Budaya Organisasi.

Sebagaimana yang dijabarkan Luthans (2006: 132) bahwa Terdapat tiga faktor penting dalam mempertahankan Budaya yaitu memperluas perusahaan, membuat keuntungan, dan membuat perubahan yang meningkatkan efektivitas atau menambah kepuasan kerja .

Berdasarkan pendapat tersebut jelas bahwa salah satu jalan yang ditempuh dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dengan jalan menambah kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja Karyawan juga dipengaruhi oleh Motivasi Kerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2002:55) bahwa sebuah kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memuaskan kebutuhan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2013:77) bahwa secara implisit dicerminkan adanya korelasi antara kekuatan pendorong kerja atau motivasi dan perilaku yang menghasilkan wujud kerja manusia untuk selalu bekerja secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, maka apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan meningkat.

Hasil pra survey yang peneliti lakukan terhadap tiga puluh responden mengenai Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten dijelaskan dalam tabel berikut 1.3 berikut :

**Tabel 1.3**

**Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Kinerja Pegawai | Kategori (%) | | | | |
| Tidak Baik | Kurang | Cukup | Baik | Baik Sekali |
| 1. | Jumlah |  | 10 | 58 | 32 |  |
| 2. | Kualitas |  | 10 | 60 | 28 | 2 |
| 3. | Waktu |  | 4 | 62 | 34 |  |
| 4. | Kehadiran |  | 2 | 16 | 78 | 4 |
| 5. | Efisien |  | 8 | 52 | 40 |  |
| 6. | Efektif |  | 4 | 68 | 28 |  |

**Sumber: Hasil pra survey tahun 2015**

Berdasarkan hasil pra survey tentang kinerja pegawai tersebut, maka dapat diketahui bahwa kinerja pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan kategori jawaban dalam kategori cukup.

Adapun Kondisi Kepuasan Kerja karyawan PDAM di Provinsi Banten, berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan peneliti, dijabarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.4**

**Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Kepuasan Kerja  Pegawai | Kategori (%) | | | | |
| Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Pekerjaan |  | 6 | 49 | 45 |  |
| 2. | Gaji |  | 0 | 63 | 37 |  |
| 3. | Promosi |  | 35 | 46 | 19 |  |
| 4. | Rekan kerja |  | 8 | 78 | 14 |  |
| 5. | Pengawasan |  | 34 | 59 | 7 |  |

**Sumber: Hasil pra survey tahun 2015**

Berdasarkan hasil pra survey mengenai Kepuasan Kerja Pegawai, maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten masih pada kategori cukup, ini berarti masih belum optimal.

Hal tersebut ditunjukkan dengan masih kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai serta promosi untuk berkembang. Sedangkan dalam kategori cukup menuju baik yaitu pada Dimensi Penggajian dan Pekerjaan yang diembannya.

Kondisi Kepemimpinan Transformasional sesuai dengan hasil pra survey yang telah dilakukan dijabarkan dalam tabel.1.5 berikut :

**Tabel 1.5**

**Kepemimpinan Transformasional PDAM di Provinsi Banten**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Kepemimpinan  Transformasional | Kategori (%) | | | | |
| Sangat Tdk Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Karisma |  | 5 | 61 | 34 |  |
| 2. | Perhatian individu |  | 10 | 58 | 32 |  |
| 3. | Rangsangan Intelektual |  | 14 | 64 | 22 |  |
| 4. | Penghargaan |  | 12 | 76 | 12 |  |
| 5. | Manajemen Pengecualian |  | 24 | 68 | 8 |  |

**Sumber: Hasil pra survey tahun 2015**

Berdasarkan hasil pra survey mengenai Kepempimpian Transpormasional di atas, maka dapat diketahui bahwa Kepempimpian Transformasional PDAM di Provinsi Banten masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan manajemen pengecualian, masih kurangnya rangsangan intelektual dan penghargaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai. Sedangkan pada Kategori Cukup menuju Baik adalah pada Dimensi Karisma pimpinan dan Perhatian Individu .

Selanjutnya kondisi Budaya Organisasi PDAM di Propinsi Banten berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan dijabarkan dalam tabel 1.6 berikut :

**Tabel 1.6**

**Budaya Organisasi PDAM di Provinsi Banten**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Budaya Organisasi | Kategori (%) | | | | |
| Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Inovasi | 6 | 20 | 70 | 4 |  |
| 2. | Perhatian rinci | 4 | 22 | 68 | 6 |  |
| 3. | Orientasi hasil |  | 15 | 60 | 25 |  |
| 4. | Orientasi orang |  | 12 | 64 | 24 |  |
| 5. | Keagresifan |  | 12 | 45 | 43 |  |
| 6. | Stabilitas |  | 6 | 42 | 52 |  |

**Sumber: Hasil pra survey tahun 2015**

Berdasarkan hasil pra survey di atas, maka dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi PDAM di Provinsi Banten masih dalam kategori cukup, hal ini berarti Budaya Organisasi masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan masih kurangnya Inovasi, Perhatian Rinci dan Orientasi Hasil yaitu kurang memperhatikan pada pencapaian hasil kerja ,adapun untuk kategori cukup menuju baik terdapat pada Dimensi Keagresifan dan Stabilitas dalam pekerjaan .

Kondisi Motivasi Kerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan dijabarkan dalam tabel 1.7 berikut :

**Tabel 1.7**

**Motivasi Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Motivasi Kerja  Pegawai | Kategori (%) | | | | |
| Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Kebutuhan Prestasi |  | 10 | 59 | 31 |  |
| 2. | Kebutuhan Afiliasi |  | 2 | 35 | 63 |  |
| 3. | Kebutuhan Kekuasaan |  | 8 | 62 | 30 |  |

**Sumber: Hasil pra survey tahun 2015**

Berdasarkan hasil pra survey di atas, maka dapat diketahui bahwa motivasi kerja pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan masih kurangnya perhatian pada kebutuhan akan kekuasaan , sedangkan untuk kategori yang sudah baik adalah pada dimensi Kebutuhan Afiliasi .

Berdasarkan uraian diatas menunjukan masih belum optimalnya Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten yang sangat dipengaruhi oleh masih lemahnya Budaya Organisasi dan belum Efektifnya Kepemimpinan Transformasional dalam memotivasi dan menggerakan pegawai untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan .

Beberapa kekurangan tersebut menyebabkan kekurangan asupan kompetensi yang menjadi tuntutan lingkungan dunia usaha yang mengharuskan perusahaan dikelola dan dikendalikan oleh Kepemimpinan yang berkualitas dan kreatif serta didukung oleh para pegawai yang kompeten jika perusahaan ingin tetap survive dalam persaingan global .

Berdasarkan uraian tersebut, maka judul dalam penelitian ini adalah: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.**

* 1. **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah terdiri dari:

1. Persaingan Perusahaan di bidang air minum semakin meningkat.
2. Sarana dan Prasarana PDAM di Provinsi Banten masih kurang memadai.
3. Kepemimpinan PDAM di Provinsi Banten masih belum optimal.
4. Budaya Organisasi yang berjalan di PDAM di Provinsi Banten masih kurang maksimal.
5. Motivasi Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Bantenmasih belum optimal.
6. Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum maksimal.
7. Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum optimal.
8. Loyalitas Pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum maksimal.
9. Implementasi pengawasan pegawai PDAM di Provinsi Banten belum berjalan sebagaimana mestinya.
10. Fasilitas pendukung PDAM di Provinsi Banten tergolong masih kurang memadai.
11. PDAM di Provinsi Banten masih belum mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.
12. Pengaliran air PDAM di Provinsi Banten kadang-kadang mengalami gangguan.
13. Disiplin Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum maksimal.
14. Komunikasi Organisasi yang berjalan pada PDAM di Provinsi Banten masih belum efektif.
15. Komitmen Organisasi pegawai PDAM di Provinsi Banten masih belum maksimal.
16. Masih banyak daerah di Wilayah Banten yang belum menggunakan fasilitas PDAM.
17. Evaluasi pelaksanaan pengawasan dan penilaian pegawai PDAM di Provinsi Banten masih kurang efektif.
18. Pengawasan terhadap pimpinan PDAM di Provinsi Banten masih belum sebagaimana yang diharapkan .
19. Perhatian pemerintah terhadap perkembangan PDAM di Provinsi Banten masih kurang maksimal.
    1. **Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut tersebut, maka peneliti merumuskan batasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini merupakan bagian dari kajian manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Pada penelitian ini dibahas mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja pegawai terhadap Kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai.
2. Pada penelitian ini terdiri dari:
3. Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organsiasi dan Motivasi Kerja Pegawai.
4. Variabel Intervening : Kepuasan Kerja Pegawai
5. Variabel Dependen : Kinerja Pegawai.

3. Tempat penelitian ini seluruh PDAM di Provinsi Banten yang terdiri dari 7 ( Tujuh ) PDAM.

4. Teknik sampling penelitian yang digunakan adalah *cluster proportionate stratified random sampling* dan teknik analisa data dengan metode *Path Analisys* ( Analisis jalur).

* 1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional PDAM di Provinsi Banten.
2. Bagaimana Budaya Organisasi PDAM di Provinsi Banten.
3. Bagaimana Motivasi Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
4. Bagaimana Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
5. Bagaimana Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
6. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasioal terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
7. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
8. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
9. Seberapa besar pengaruh secara Simultan Kepemimpinan Transformasioal, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
10. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
    1. **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan Transformasional PDAM di Provinsi Banten.
2. Budaya Organisasi PDAM di Provinsi Banten.
3. Motivasi Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
4. Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
5. Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
6. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasioal terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
7. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
8. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
9. Seberapa besar pengaruh secara Simultan. Kepemimpinan Transformasioal, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
10. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Banten.
    1. **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara Teoritis maupun Praktis yaitu sebagai berikut :

**1. Manfaat Teoritis**

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan Ilmu Manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi.

b. Diharapkan dapat mengembangkan beberapa teori tentang Kepemimpinan Transformasioal, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

c. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasioal, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

d. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia.

**2. Manfaat Praktis**

* 1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi PDAM di Wilayah Banten khususnya dan umumnya di Indonesia dalam meningkatkan Kinerja pegawainya.
  2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi PDAM di Provinsi Banten dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai.
  3. Hasil penelitian ini dihararapkan dapat memberikan masukan bagi PDAM dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia.