

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai penggerak jalannya organisasi merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan atau organisasi harus memiliki pegawai yang kinerjanya tinggi.

Sementara, mutu sumber daya manusia di negara kita masih jauh tertinggal jika dibandingkan dengan Negara maju. Menurut hasil laporan (*United Nations Development Programme/UNDP*) dalam laporan *Human Development Report* 2016 mencatat, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia pada 2015 berada di peringkat 113, turun dari posisi 110 di 2014. Jika dibandingkan dengan negara yang tercatat pada UNDP yaitu sebanyak 188 negara, Indonesia berada di posisi peringkat 113 yang menandakan Indonesia masih berada di kategori negara menengah untuk pembangunan manusia.

Indeks pembangunan manusia (IPM) menunjukkan seberapa besar perkembangan pembangunan manusia di suatu negara. Indonesia sendiri sebenarnya memiliki sumber daya manusia yang dapat dieksplorasi dan digali lebih dalam lagi potensinya. Lemahnya kualitas SDM menjadi masalah utama dalam pembangunan daya saing bangsa. Hal ini yang menyebabkan masih rendahnya daya saing global bangsa Indonesia. Sementara, arus globalisasi semakin kuat mendandakan tidak adanya batasan-batasan antar negara satu dan yang lainnya. Termasuk semakin

terbukanya pasar tenaga kerja antar negara. Khususnya Indonesia dengan negara-negara yang termasuk pada wilayah ASEAN karena kawasannya yang berdekatan. Membuat semakin muncul peluang untuk tenaga kerja asing masuk, semakin besar peluang tenaga kerja asing untuk masuk ke Indonesia, maka kita tidak mempersiapkan tenaga kerja yang unggul, maka tidak dapat dipungkiri tenaga kerja bangsa kita sendiri akan tersingkir dan digantikan posisinya oleh tenaga kerja asing.

Pemerintah berupaya mendorong daya saing global secara bertahap dengan melakukan berbagai program pembangunan agar tidak terus terjadi ketertinggalan. Dalam hal peningkatan kualitas SDM ini perlu upaya sistematis sehingga harus terintegrasikan dalam semua aspek kehidupan; ekonomi, pendidikan, kesehatan, politik, budaya dan kehidupan sosial lainnya.

Kondisi tersebut merefleksikan keadaan pegawai pada organisasi, seorang pegawai tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Perlu adanya dukungan dan dorongan dari organisasi maupun individu pegawai itu sendiri. Untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan pencapaian tujuan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan

mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah merupakan perusahaan yang didirikan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat dan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah. Pembentukan Perusahaan Daerah biasanya didasarkan atas kebutuhan akan 4 pengelolaan sarana milik publik yang salah satunya adalah air. Air merupakan kebutuhan pokok bagi masyarakat. Untuk itu, dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat akan air, Pemerintah Daerah membentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PAM) Kota Bandung. PDAM Kota Bandung memiliki peran diantaranya dalam bidang pengelolaan air bersih, penyaluran air kotor daerah, dan meningkatkan kesejahteraan untuk rumah tangga maupun industri.

Sejalan dengan semakin berkembangnya teknologi di era globalisasi dewasa ini, dalam menjalankan perannya bagi masyarakat PDAM kota Bandung dituntut meningkatkan kualitas pelayanan jasa-jasa yang diberikan kepada masyarakat, dan akan sangat berguna bagi lancarnya kegiatan dalam perusahaan, untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau melakukan perkembangan-perkembangan seiring dengan perubahan ekonomi, perubahan kondisi konsumen yang terus bertambah, serta kebutuhan perusahaan itu sendiri. PDAM Kota Bandung harus dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengevaluasi dan merencanakan aktivitas perusahaan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening yang terletak di Kota Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyedia air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengebangan 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. Berikut adalah data peringkat PDAM se-Jawa Barat pada tahun 2017:

Tabel 1.1

Peringkat PDAM Se-Jawa Barat tahun 2017

No	Provinsi	Nama PDAM	Nilai thn 2017
1	Jawa Barat	PDAM Kota Bogor “Tirta Pakuan”	4.39
2	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Bogor “Tirta Kahuripan”	3.97
3	Jawa Barat	PDAM Kota Depok “Tirta Asasta”	3.8
4	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Bandung “Tirta Raharja”	3.76
5	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Indramayu “Tirta Dharma Ayu”	3.61
6	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Ciamis “Tirta Galuh”	3.58
7	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Sukabumi “Tirta Jaya Mandiri”	3.54
8	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Subang “Tirta Rangka”	3.5
9	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Kuningan “Tirta Kamuning”	3.42
10	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Bekasi “Tirta Bhagasasi”	3.4
11	Jawa Barat	PDAM Kota Bekasi “Tirta Patriot”	3.38
12	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Karawang “Tirta Tarum”	3.37
13	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Cianjur “Tirta Mukti”	3.36
14	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Purwakarta “Tirta Dharma”	3.29
15	Jawa Barat	PDAM Kota Bandung “Tirta Wening”	3.28
16	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Majalengka	3.25
17	Jawa Barat	PDAM Kota Cirebon “Tirta Dharma”	3.25
18	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Tasikmalaya “Tirta Sukapura	3.17
19	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Sumedang “Tirta Medal”	3.16
21	Jawa Barat	PDAM Kota Sukabumi “Tirta Bumi Wibawa	2.99
22	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Cirebon “Tirta Jati”	2.89
23	Jawa Barat	PDAM Kabupaten Garut “Tirta Intan”	2.81
24	Jawa Barat	PDAM Kota Banjar “Tirta Anom”	2.55

Sumber: bpps Pam

Berdasarkan tabel ranking PDAM se Jawa Barat di atas, menunjukkan bahwa PDAM Tirtawening Kota Bandung berada pada 10 peringkat terbawah di Jawa Barat. PDAM Tirtawening yang terletak di Kota Bandung belum dapat meningkatkan peringkatnya, Kota Bandung adalah sebagai Ibu Kota Jawa Barat yang tentu Kota nya lebih maju dibandingkan Kota dan Kabupten lain di Jawa Barat tetapi masih belum optimal dalam meningkatkan nilai perusahaanya, hal ini yang kemudian menarik menurut peneliti untuk dijadikan bahan penelitian. Karna dengan jumlah penduduk yang banyak di bandingkan dengan daerah lain yang ada di Jawa Barat seharusnya PDAM Tirtawening dapat lebih memanfaatkan situasi tersebut. Dan Bandung sebagai kota semi metropolitan memiliki penduduk yang pemikiranya lebih maju dan pegawai yang produktifitasnya tinggi seharusnya dapat lebih meningkatkan lagi nilai perusahaan tersebut. Untuk itu perlu adanya kinerja yang baik didalam perusahaan agar mampu memilik keunggulan lebih diantara PDAM yang berada pada satu wilayah bahkan untuk tingkat global.

Kinerja yang menurun menjadikan PDAM Tirtawening masih mengalami masalah dalam pencapaiannya, yang dapat dibuktikan dari masih banyaknya keluhan pelanggan atas pelayanan yang perusahaan berikan. Menurut kepala bagian Sumber Daya Manusia PDAM tritawening, penurunan kinerja pegawai memang terjadi yang diakibatkan oleh masih adanya pegawai yang kurang disiplin misalnya dengan datang terlambat, keterlambatan sebetulnya masih bias ditoleransi

karena masih dibawah 15 menit, tetapi ketika pegawai masuk keruangan kerja terkadang pegawai tidak langsung mengerjakan pekerjaanya melainkan masih mengobrol dengan rekan kerjanya atau masih menggunakan ponselnya.

Kinerja yang menurun menjadikan PDAM Tirtawening masih mengalami masalah dalam pencapaiannya, yang dapat dibuktikan dari masih banyaknya keluhan pelanggan atas pelayanan yang perusahaan berikan. Menurut kepala bagian Sumber Daya Manusia PDAM tritawening, penurunan kinerja pegawai memang terjadi yang diakibatkan oleh masih adanya pegawai yang kurang disiplin misalnya dengan datang terlambat, keterlambatan sebetulnya masih bias ditoleransi karena masih dibawah 15 menit, tetapi ketika pegawai masuk keruangan kerja terkadang pegawai tidak langsung mengerjakan pekerjaanya melainkan masih mengobrol dengan rekan kerjanya atau masih menggunakan ponselnya.

Perusahaan harus tetap menjaga stabilitas nya, dalam mencapai perusahaan yang prima perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi yang akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka untuk mewujudkan sasaran sasaran dan kinerja yang ditentukan oleh manajemen.

Organisasi dalam pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia. Karena sabaik apapun sebuah organisasi,sebanyak apapun sarana prasarana yang di miliki organisasi tanpa adanya peran yang baik dari sumber daya manusia (pegawai) maka akan sulit dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Karena sumber daya manusia memiliki peranan sebagai motor penggerak bagi keberlangsungan organisasi. Manusia lah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada pada organisasi. Tanpa adanya sumber

daya manusia, sumber daya yang lain yang di miliki organisasi tidak akan berjalan. Tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai sebagai motor penggerak suatu organisasi juga perlu di arahkan agar memiliki pemikiran yang sama dalam hal mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut, di perlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan professional yang cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sehingga upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk di perhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada pada organisasi harus senantiasa diberdayakan dan di kembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

PDAM Kota Bandung didalam menghadapi era globalisasi saat ini, akan menuntut pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya, Faktor yang perlu diperhatikan dalam memaksimalkan kinerja pegawai adalah bagaimana seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan mampu melaksanakan fungsi penggerakan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar mereka dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan perusahaan melakukan fungsinya dengan baik, sehingga dapat membuat pegawai merasa diperhatikan dan timbul rasa nyaman dalam bekerja pada perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan begitu akan timbul komitmen afektif pada diri pegawai atau keterikatan dengan organisasi yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri. Karna bukan suatu hal yang mudah untuk membangun dan menciptakan komitmen antar pegawai pada organisasi. Jika komitmen telah terbangun diantara pegawai dan organisasi, pegawai akan mau bekerja secara maksimal untuk sama-sama mencapai tujuan organisasi tersebut.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain. Ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus di pahami, di jiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen untuk membangun kekuatan perusahaan.

Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan para pegawai, dan membuat pegawai memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas pada organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama dapat menimbulkan kenyamanan dalam bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai mempertahankan keunggulan kompetitif. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut organisasi perlu melakukan pengenalan, penciptaan dan pengembangan budaya organisasi dalam suatu organisasi dalam

rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak di capai.

SDM mempunyai peran yang sangat besar bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga semua kalangan harus menyadari bahwa SDM itu unsur manusia dalam perusahaan yang dapat memberikan keunggulan dalam organisasi. Sumber daya manusia yang mampu membuat tujuan, sasaran strategi dan inovasi yang bisa di unggulkan dalam organisasi. Selain itu juga perlu adanya dorongan dan dukungan dari pemimpin agar tujuan dan sasaran organisasi dapat di capai, pemimpin harus mampu menciptakan komitmen dalam organisasinya. Dengan adanya komitmen yang di miliki pegawainya maka akan mempengaruhi kinerjanya dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Kinerja individu menjadi prioritas perhatian dalam sebuah organisasi. Di sisi lain, kinerja individu dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kualitas dari seorang karyawan. Melalui penilaian kinerja, maka seorang karyawan dapat dinilai kualitas bekerjanya dalam sebuah perusahaan. Hal ini tentu bertujuan untuk mendeskripsikan karyawan tersebut apakah layak atau tidak layak untuk bekerja pada sebuah perusahaan.

Profesionalitas dan kualitas kerja para pegawai juga merupakan indikasi adanya komitmen pegawai terhadap perusahaan sebagai organisasi tempatnya bekerja. Karyawan akan berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan yang ingin di capai organisasi dengan sepenuh hati demi kemajuan organisasi/perusahaan.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Komitmen adalah janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang. Komitmen akan mendorong rasa percaya diri, dan semangat kerja, menjalankan tugas menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini ditandai dengan peningkatan kualitas fisik dan psikologi dari hasil kerja.

Komitmen yang berasal dari dalam diri individu atau komitmen afektif lah yang paling bermanfaat bagi perusahaan karena pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa yakin terhadap perusahaan sehingga akan berusaha optimal untuk meningkatkan kualitas kerjanya demi pencapaian tujuan perusahaan. Komitmen afektif pada pegawai merupakan salah satu perilaku kerja yang di timbulkan akibat dari persepsi pegawai terhadap lingkungannya.

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya, kepemimpinan berpengaruh terhadap jalannya suatu organisasi perusahaan. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting karena sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan suatu organisasi yang di bentuk dalam suatu perusahaan. Dengan kebijakan dan usaha untuk selalu mempertahankan pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang baik, maka diharapkan akan mampu menghindari faktor-faktor yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi di harapkan fungsi dan peran kepemimpinan dalam

mendorong pembentukan organisasi mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat dan menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasinya. Sehingga pegawai mampu menunjukkan kinerja terbaiknya dan organisasi terbantu dalam hal pencapaian sesuai dengan tujuan dan sasaran yang dimiliki.

Penulis menggunakan kuesioner untuk mengukur dan mengetahui bagaimana kinerja pegawai PDAM Tirta Wening Bandung. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang meliputi unsur-unsur atau indikator yang dinilai yang telah ditentukan oleh perusahaan. Adapun data yang di dapat dari hasil pra-survey yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai sebagai berikut :

Tabel 1. 3
laporan Mengenai Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Wening Kota Bandung
Pada Tahun 2014-2016

No	Unsur-unsur	Target	Nilai Rata-rata tahun 2014		Nilai Rata-rata tahun 2015		Nilai Rata-rata tahun 2016	
			Angka	Kriteria	Angka	Kriteria	Angka	Kriteria
1	Kesetiaan	91	90	Baik	88	Baik	90	Baik
2	Prestasi Kerja	85	78	Cukup	76	Cukup	76	Cukup
3	Tanggung Jawab	85	79	Cukup	79	Cukup	76	Cukup
4	Ketaatan	85	91	Amat Baik	90	Baik	90	Baik
5	Kejujuran	85	80	Cukup	79	Cukup	76	Cukup
6	Kerjasama	85	76	Cukup	75	Cukup	75	Cukup
7	Prakarsa	85	80	Baik	81	Baik	81	Baik
8	Kepemimpinan	-	-		-	-	-	

Jumlah	601	574		568		564	
Rata-Rata	85,00	82		81,41		80.57	

Sumber:bag.SDM PDAM Tirtawening Kota Bandung

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat kondisi kinerja pegawai PDAM Tirta Wening Kota Bandung yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan dan dapat dilihat dari jumlah laporan masih terjadi penurunan nilai rata-rata pada setiap tahunnya. Masih terdapat unsur penilaian yang menurun, padahal sebaiknya kinerja pegawai harus selalu meningkat atau terjaga ke stabilanya, hal ini menindikasi bahwa adanya permasalahan-permasalahan dalam perusahaan yang membuat kinerja menurun. Penulis merasa data sekunder yang di dapat masih kurang menunjang untuk melaksanakan penelitian sehingga penulis melakukan penelitan lebih lanjut lagi sesuai dengan arahan pembimbing yaitu menyebarkan kuisisioner untuk mengetahui variable-variable yang mempengaruhi kurangnya tingkat kinerja karyawan Perusahaan BUMD PDAM Tirta Wening Kota Bandung.

Penulis menggunakan kuesioner untuk mengukur dan mengetahui beberapa variable yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Tirta Wening Kota Bandung. Berikut pengolahan data hasil pra-survey yang dilakukan di PDAM Tirta Wening Kota Bandung :

Tabel 1. 4
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Wening Bandung

Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Mean
		SS	S	KS	TS	STS	

		5	4	3	2	1		
Interpersonal Skill	Suasana kerja	12	7	8	3	0	3,93	
	Perlakuan yang baik	12	8	7	2	1	4,00	
	Perlakuan yang adil	13	11	4	1	1	4,17	
	Rasa aman	12	13	4	1	0	4,23	
	Hubungan yang Harmonis	11	10	7	1	1	4,00	
Skor Rata-Rata Interpersonal Skill							4,07	
Kompensasi	Gaji	15	9	5	1	0	4,27	
	Bonus	13	11	4	2	0	4,17	
	Tunjangan	15	13	2	0	0	4,43	
	Penghargaan	14	8	4	2	2	3,93	
	Fasilitas	9	15	5	1	0	4,07	
Skor Rata-Rata Kompensasi							4,17	
Kepemimpinan	Membina Kerjasama Tim dan hubungan yang baik	7	5	15	2	1	3,47	
	Kemampuan mengerjakan tugas diluar kemampuan	5	8	13	3	1	3,40	
	Pengambilan keputusan secara musyawarah	8	6	9	4	3	3,30	
	Kemampuan mendelegasikan tugas dan waktu	9	6	9	3	3	3,40	
	Tanggung jawab pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan	4	6	17	2	1	3,30	
Skor Rata-Rata Kepemimpinan							3,37	
Stress Kerja	Tuntutan tugas	11	14	3	2	0	4,13	
	Tuntutan peran	16	9	3	2	0	4,30	
	Tuntutan antar pribadi	10	14	3	2	1	3,97	
	Struktur organisasi	13	8	4	3	2	3,83	
	Kepemimpinan organisasi	12	15	2	1	0	4,27	
Skor Rata-Rata Stress Kerja							4,10	

Motivasi Kerja	Kebutuhan berprestasi	14	9	6	1	0	4,20
	Kebutuhan untuk Berafiliasi	13	8	7	2	0	4,07
	Kebutuhan untuk berkuasa	11	8	8	2	1	3,83
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja							4,03
Konflik Kerja	Ketidakadilan dalam pekerjaan	14	13	2	1	0	4,33
	Saling Mengandalkan	13	11	4	2	0	4,17
	Perbedaan pendapat	13	7	7	2	1	3,93
	Sistem imbalan	11	14	3	1	1	4,07
	Perbedaan Persepsi	8	7	14	1	0	3,73
Skor Rata-Rata Konflik Kerja							4,05
Budaya Organisasi	Keberanian dalam mengambil resiko	7	7	10	4	2	3,37
	Perhatian terhadap detail	5	9	11	3	2	3,33
	Orientasi terhadap hasil	7	8	13	1	1	3,60
	Perhatian organisasi terhadap kenyamanan	11	8	8	2	1	3,83
	Kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi	11	9	7	2	1	3,87
	Agresif dalam bekerja	6	5	13	3	3	3,17
	Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	4	4	17	4	1	3,17
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi							3,20
Pengembangan Karir	Rekrutmen dan seleksi	13	11	4	2	0	4,17
	Pendidikan dan pelatihan	11	14	4	1	0	4,17
	Rotasi/Transfer	14	12	3	1	0	4,30
	Promosi	10	12	6	2	0	4,00
Skor Rata-Rata Pengembangan Karir							4,16
Komitmen Organisasi	Komitmen afektif	6	6	13	2	3	3,23
	Komitmen berkelanjutan	7	7	10	4	2	3,37
	Komitmen normative	8	9	8	4	1	3,60

asional							
Skor Rata-Rata Komitmen Afektif							3,4
Organizational Skill	Motif	13	12	3	2	0	4,20
	Karakter pribadi	11	15	3	1	0	4,20
	Konsep diri	14	13	2	1	0	4,33
	Pengetahuan	12	11	7	0	0	4,17
	Keterampilan	13	14	2	1	0	4,30
Skor Rata-Rata Organizational Skill							4,24
Mean = Nilai x F : Jumlah Pegawai (30 orang)							
Skor Rata-Rata = Jumlah Mean : Jumlah Kuesioner							

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Dari hasil penelitaian awal, masih ditemukan adanya presentasi yang fluktuatif. Pada saat peneliti melakukukan pra survey di perusahaan PDAM, penulis mengamati peran pemimpin belum maksimal menciptakan atau menumbuhkan motivasi kepada bawahan. Fenomena saat peneliti melakukan penelitian awal adalah pemimpin belum sepenuhnya memberikan arahan dan bimbingan mengenai pekerjaan kepada bahawannya. Sehingga dapat meningkatkan keterampilan bawahnnya syang dapat menumbuhkan komitmen afektif pada pegawai dan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Dapat di lihat dari tabel berikut :

Tabel 1. 5
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kepemimpinan di PDAM Tirta Wening Kota Bandung

		Frekuensi					
No	Unsur yang dinilai	SS	S	KS	TS	STS	Total
		5	4	3	2	1	
1	Membina Kerjasama Tim dan hubungan yang baik	9	7	10	3	1	30

2	Kemampuan mengerjakan tugas diluar kemampuan	7	6	11	3	3	30
3	Pengambilan keputusan secara musyawarah	11	7	9	2	1	30
4	Kemampuan mendelegasikan tugas dan waktu	9	9	7	3	2	30
5	Tanggung jawab pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan	12	4	8	3	3	30
Jumlah Frekuensi		240	132	135	28	10	545
Presentase		44.04	24.22	24.77	5.14	1.83	100.00
Presentase		68.26		31.74			
Kriteria							3.63

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Selain itu, peneliti meneliti budaya organisasi perusahaan PDAM terhadap komitmen afektif dengan implikasi kinerja karyawan. Peneliti mengetahui saat melakukan observasi awal, peneliti dapat melihat rasa kebanggaan dan kepemilikan karyawan terhadap perusahaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kebersihan lingkungan kerja. Hal ini mencerminkan budaya yang bertujuan untuk meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Dengan memiliki budaya yang baik didalam perusahaan maka akan menciptakan motivasi dan semangat kerja yang tinggi pada setiap pegawainya, sehingga perusahaan lebih dapat memperdayakan pegawai sehingga akan lebih mudah untuk perusahaan mencapai tujuan secara bersama-sama demi kemajuan perusahaan. Namun dalam penelitian awal tersebut, peneliti belum menemukan peran budaya organisasi secara langsung untuk karyawan terlibat langsung dalam memutuskan penciptaan rancangan kerja perusahaan. Peneliti menilai keterlibatan peran pegawai dalam rencana strategis perusahaan akan memunculkan perasaan

pegawai telah berkontribusi pada kemajuan perusahaan hal ini dapat meningkatkan komitmen afektif dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai perusahaan PDAM. Hasil pra survey dengan memberikan 7 pertanyaan kepada responden sebagai berikut :

Tabel 1. 6
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Budaya Organisasi di PDAM Tirta Wening Kota Bandung

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi					Sample
		SS	S	KS	TS	STS	Jumlah
		5	4	3	2	1	Pegawai
1	Keberanian dalam mengambil resiko	6	6	14	3	1	30
2	Perhatian terhadap detail	5	5	14	4	2	30
3	Orientasi pada hasil	4	4	17	3	2	30
4	Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja	4	5	16	2	3	30
5	Kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi	5	5	16	3	1	30
6	Agresif dalam bekerja	6	5	13	3	3	30
7	Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	4	4	17	4	1	30
Jumlah Frekuensi		170	136	321	44	13	684
Presentase		24.85	19.88	46.92	6.43	1.9	100.00
Presentase		44.73		55.25			
Kriteria							3.25

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Pada pra survey variable yang penulis teliti, penulis meneliti variable Komitmen Afektif. Hasil Pra Survey terhadap variable ini sebagai berikut :

Tabel 1. 7
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Komitmen di PDAM Tirta Wening Kota Bandung

		Frekuensi					Sample
No	Unsur yang dinilai	SS	S	KS	TS	STS	Jumlah
		5	4	3	2	1	Pegawai
1	Saya menyukia perusahaan tempat saya berkerja	4	5	16	3	2	30
2	Saya dapat memahami dan menerima nilai-inilai dan tujuan-tujuan perusahaan	3	6	15	4	2	30
3	Saya memiliki hubungan sosial yang baik ditempat saya bekerja	4	5	14	5	2	30
Jumlah Frekuensi		55	64	135	24	6	284
Presentase		19.36	22.53	47.53	8.45	2.11	100.00
Presentase		41.89		58.09			
Kriteria							3.15

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Berdasarkan beberapa uraian tabel diatas dapat dilihat bahwa variable tersebut memiliki presentase kurang baik, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian lebih lanjut agar dapat meneliti pengaruh antar variable baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh tidak langsung. Penulis menentukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Wening Kota Bandung”**.

1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah ada proses pengkajian dari permasalahan-permasalahan yang akan di teliti. Sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan penelitian yang tercakup kedalam variabel penelitian yaitu Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif dan Kinerja.

1.2.1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah di paparkan, berkaitan dengan 'Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Implikasinya Pada Kinerja maka akan diidentifikasi beberapa permasalahan yang akan di bahas:

1. Masih adanya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan tidak tepat pada waktunya
2. Pegawai menyelesaikan pekerjaannya tidak secara teliti
3. Kerjasama yang kurang terjalin antar sesama pegawai dalam hal menyelesaikan pekerjaan
4. Kurangnya arahan dan bimbingan dari pemimpin dalam hal pekerjaan
5. Pemimpin belum menciptakan semangat kerja kepada bawahannya
6. Kurangnya pemahaman nilai-nilai yang tertanam pada perusahaan
7. Belum terciptanya rasa kepemilikan terhadap perusahaan
8. Kurangnya inovasi dalam hal melakukan pekerjaan
9. Kurangnya rasa percaya diri pegawai dalam hal melakukan pekerjaan
10. Karyawan merasa idenya tidak di pertimbangkan dengan baik sehingga muncul perasaan tidak berkontribusi di dalam perusahaan

1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana kondisi peran kepemimpinan dan budaya organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung
2. Bagaimana komitmen afektif pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif baik secara parsial maupun simultan
5. Seberapa besar pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening.
2. Komitmen Afektif pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening.
3. Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening.

4. Besarnya pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening.
5. Besarnya pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, adapun manfaat dan kegunaan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberi kegunaan tersendiri terhadap kemampuan menganalisis dan menambah pengalaman teknis yang didapat dari perkuliahan dan praktek yang sebenarnya mengenai permasalahan organisasi khususnya mengenai Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif dan Kinerja .
2. Sebagai tambahan informasi bagi pihak-pihak lain yang memerlukan kajian mengenai peran kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen efektif dan kinerja sebagai bahan referensi untuk mempelajari masalah-

masalah Sumber Daya Manusia, khususnya dalam hal ini mengenai Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai .

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki dan dapat melakukan penelitian lebih lanjut, diantaranya adalah:

1. Kegunaan Bagi Peneliti

- a. Memperoleh pengalaman langsung di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif dan implikasinya pada kinerja pegawai di PDAM Tirtawening
- b. Memahami permasalahan mengenai peran kepemimpinan di PDAM Tirtawening
- c. Memahami tentang budaya organisasi yang ada pada PDAM Tirtawening
- d. Mengetahui hal-hal yang mempengaruhi kinerja melalui komitmen afektif di PDAM Tirtawening
- e. Mengetahui hasil dari pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi dan implikasinya pada kinerja pegawai pada PDAM Tirtawening

2. Kegunaan bagi perusahaan

- a. Sebagai informasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan strategi dan langkah-langkah yang akan diambil berkaitan dengan masalah Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai.
- b. Sebagai masukan dalam upaya meningkatkan peran kepemimpinan pada PDAM Tirtawening
- c. Sebagai pertimbangan dalam upaya menciptakan budaya organisasi yang baik pada PDAM Tirtawening
- d. Sebagai masukan dalam upaya meningkatkan kinerja melalui peran kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen afektif pada PDAM Tirtawening

3. Bagi Peneliti Berikutnya

- a. Membantu pembaca untuk mengetahui mengenai pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi dan implikasinya pada kinerja pegawai .
- b. Sebagai tambahan informasi atau sumbangan pemikiran yang bermanfaat untuk pembaca yang melakukan penelitian sejenis.