

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi didirikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia (SDM) bukan hanya sebagai alat bantu dalam produksi tetapi memiliki peran penting dalam kegiatan produksi. Sekarang posisi SDM tidak hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu proses produksi yang sedang berlangsung dan semua organisasi lainnya kegiatan. SDM memiliki peran besar dalam menentukan kemajuan atau perkembangan organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya.

Bisnis saat ini memaksa perusahaan untuk menciptakan level kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan seharusnya mampu membangun, mengatur dan meningkatkan kinerja di lingkungannya. Pencapaian tujuan perusahaan bergantung pada banyak faktor seperti modal, teknologi modern, atau sarana dan prasarana yang lengkap tetapi juga tergantung orang yang melaksanakan pekerjaan mulai dari perencanaan, melaksanakan, hingga mengevaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya vital dimiliki oleh perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai fondasi pembangunan masa depan. Tenaga kerja yang berkualitas akan menghasilkan hasil yang optimal sesuai dengan targetnya.

Manusia sebagai pekerja atau karyawan merupakan sumber daya penting bagi perusahaan sebab mereka memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat

dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya sumber daya manusia juga memiliki jangkauan yang luas kebutuhan yang ingin dipenuhi. keinginan karyawan untuk memenuhi kebutuhan yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu dan melakukan pekerjaan atau pekerjaan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Perusahaan yang baik mengakui karyawannya dan mencoba untuk meningkatkan kinerja mereka. Itu karena perusahaan tahu itu karyawan memiliki kinerja yang tinggi; itu akan mempengaruhi kinerja perusahaan juga untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan menandakan prestasi kerja seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya upaya yang diperlukan pada pekerjaan yang terkait dengan mendapatkan pekerjaan yang bermakna, profil yang terlibat, dan kolega / perusahaan yang penuh kasih sekitar (Karakas, 2010). Untuk memanfaatkan SDM secara optimal dan meningkatkan kesuksesan organisasi, maka diperlukan kinerja karyawan yang efektif dan sistem manajemen yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat penting untuk pertumbuhan organisasi dan profitabilitas. Para karyawan dianggap sebagai sumber daya bisnis utama itu memfasilitasi kegiatan sehari-hari dan operasional organisasi (Mudah, Rafiki & Harahap, 2014). Senada dengan itu, Oluwafemi (2010) menegaskan bahwa organisasional efektivitas dan efisiensi tergantung pada seberapa efektif dan efisien karyawan dalam organisasi tersebut. Kemampuan pemberi kerja untuk memahami kepuasan karyawan karena berkaitan dengan jadwal dan tanggung jawab harian akan berdampak besar produktivitas dan kinerja karyawan.

Mangkunegara (2016) menerangkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas dan kualitas yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang ada padanya. Kinerja yang baik adalah kinerja yang maksimal, dalam arti kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi yaitu visi dan misi organisasi. Kinerja karyawan yang meningkat akan menciptakan kemajuan bagi organisasi untuk bisa bertahan (*sustainable*) dalam ketatnya persaingan bisnis. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan lingkungan organisasi atau yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu peraturan dan tata tertib yang harus diikuti oleh seluruh karyawan, yang antara lain tentang kehadiran, seluruh karyawan wajib hadir sesuai dengan jam yang sudah ditentukan oleh masing-masing perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Widia dan Rusdianti, 2018). Kinerja karyawan dapat dilihat dari banyaknya hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan, tingkat efisiensi dan efektifitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah ditentukan (Mangkunegara, 2016). Sedangkan Robbins (2015) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Lebih lanjut Robbins (2015) menyebutkan penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk Menurut Robbins (2015) bahwa kinerja karyawan merupakan interaksi dan

fungsi antara motivasi dan kemampuan. Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Dari beberapa penelitian empiris dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kepemimpinan (Salutondok dan Soegoto, 2015; Gede dan Piartini, 2018; Basit dkk., 2017), komitmen organisasi (Susanto dan Ratna, 2015; Osa dan Amos, 2014; Folorunso dkk., 2014), lingkungan kerja (Pratama dan Wismar'ain, 2018; Prilian dkk., 2014; Rorong, 2016), dan kepuasan kerja (Abdulkhaliq dan Mohammadali, 2018; Laosebikan dkk., 2018).

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif suatu organisasi akan sulit mencapai. Tujuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *interpersonal influence* yang dilakukan dalam suatu kondisi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik kelompok maupun individual, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai tujuan untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini karyawan atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan atau bawahannya. Setiap pemimpin wajib memahami bahwa untuk menciptakan hubungan yang efektif, maka seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan memperlakukan orang lain dengan baik, sesuai ketentuan yang ada di organisasi. Pemimpin mempunyai tugas utama

sebagai pengambil keputusan. Setiap peristiwa yang terjadi dalam suatu organisasi harus diputuskan dengan sebaik-baiknya. Semakin tinggi jabatan seorang pemimpin dalam organisasi maka semakin besar nilai keputusan yang diambilnya.

Komitmen organisasi merupakan perilaku seseorang terhadap organisasi berupa loyalitas terhadap organisasi untuk mencapai visi, misi serta tujuan organisasi. Seseorang dianggap memiliki komitmen apabila orang tersebut mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, hal ini dapat diketahui dengan melihat ciri-ciri antara lain berupa kepercayaan dan dukungan yang besar terhadap tujuan organisasi, memiliki motivasi yang sangat tinggi untuk bekerja dan tetap menjadi anggota suatu organisasi. Komitmen organisasi adalah faktor penting karena karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai komitmen yang tinggi dan akan tetap tinggal di organisasi untuk bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada umumnya akan memberikan kinerja terbaik. Setiap organisasi pasti menginginkan setiap karyawan yang ada di organisasi mempunyai komitmen yang tinggi. Rachmawati (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap berupa "loyalitas" karyawan dan merupakan proses berkelanjutan dari seorang karyawan untuk bekerja dengan baik guna mencapai kesuksesan organisasi tempat dia berada. Komitmen meliputi juga keterlibatan kerja. Hal ini karena sangat erat hubungan antara komitmen organisasi dengan keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan tingkat kemauan untuk menyatukan diri seorang karyawan dengan pekerjaan, menyediakan waktu, kemampuan dan tenaganya untuk pekerjaan, juga menganggap pekerjaannya merupakan bagian utama dari kehidupannya.

Komitmen dari karyawan merupakan sesuatu yang penting karena karyawan dengan komitmen yang baik akan menunjukkan disiplin kerja yang tinggi, menghilangkan keinginan untuk pindah kerja, dan mengurangi absensi karyawan.

Rachmawati (2015) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan identik dengan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan menunjukkan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Komitmen juga mencakup keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. Komitmen dari karyawan merupakan sesuatu yang penting. Karena dampaknya antara lain terhadap keterlambatan, ketidakhadiran, keinginan untuk pindah kerja, dan perputaran tenaga kerja.

Komitmen organisasi merupakan cerminan sikap atau perilaku karyawan terhadap perusahaan berupa loyalitas dan tindakan untuk mencapai visi, misi serta tujuan organisasi. Karyawan bisa dikatakan mempunyai komitmen apabila dia memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan, hal ini bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri berupa kepercayaan dan juga dukungan yang kuat terhadap tujuan dan juga nilai-nilai perusahaan, mempunyai kemauan yang sangat kuat untuk bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan selalu menempatkan diri menjadi bagian dari perusahaan. Komitmen organisasi merupakan sesuatu yang penting karena apabila karyawan berkomitmen dan akan bersedia mengabdikan kepada perusahaan maka mereka akan berjuang dengan gigih guna mencapai tujuan

perusahaan. Salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Karyawan yang puas tidak akan bekerja dengan penuh kreativitas dan selalu mendukung kebijakan dan keputusan yang diambil oleh perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan dapat memberikan kinerja yang tinggi.

Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik dan non fisik dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Kehidupan manusia sangat erat hubungannya dengan keadaan lingkungan sekitarnya. Dalam hal ini, manusia selalu berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan sekitarnya. Demikian pula pada saat karyawan melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak bisa dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar lingkungan kerja mereka. Pada saat melakukan pekerjaan, setiap karyawan akan bersentuhan dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2015). Pendapat serupa disampaikan oleh Sedarmayati (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai kelompok maupun. Kondisi lingkungan kerja yang baik atau sesuai akan membuat karyawan melaksanakan tugas secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat diketahui akibatnya dalam jangka waktu yang lama,

lingkungan kerja yang kurang baik dapat mengakibatkan sistem kerja yang tidak efisien (Sedarmayanti, 2017).

Kondisi lingkungan kerja yang baik ditandai oleh penerangan lampu yang terang dan jauh dari kebisingan suara yang mengganggu konsentrasi kerja, tata ruang yang baik dan warna yang indah, peredaran udara yang cukup, serta kebersihan yang terjaga dan membuat karyawan betah bekerja (Nitisemito, 2015). Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dalam membangkitkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik (Nitisemito, 2015). Kenyamanan dalam bekerja adalah hal yang diharapkan oleh tiap pekerja dan secara tidak langsung merupakan prediktor yang penting dalam meningkatkan efisiensi kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan, produktivitas, dan keselamatan kerja (Nitisemito, 2015).

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang ditangani (Abdurrahmat, 2006). Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang bisa diperoleh dari hasil kerja yang baik, penempatan, perlakuan, dan kondisi lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja dalam pekerjaan akan mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Namun demikian karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan (Abdurrahmat, 2006). Menurut Handoko (2019) kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang bisa berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Pendapat serupa disampaikan juga oleh Supriyanto dan Machfudz, (2017) bahwa pekerjaan yang memberikan

kepuasan kerja bagi karyawan adalah pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan suatu indikasi bahwa karyawan merasa senang dalam mengerjakan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif karyawan terhadap berbagai situasi di tempat kerja. Bagi suatu organisasi, salah satu tugas pimpinan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Kepuasan kerja bagi seorang karyawan merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan.

Berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 33 ayat (3) menegaskan bahwa bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Air merupakan bagian dari kehidupan kita, diantaranya dimanfaatkan untuk berbagai keperluan rumah tangga, menjaga kesehatan, dan untuk kelangsungan hidup (Oviantari, 2011). PT. Air Bersih Jatim merupakan Perusahaan Daerah milik Propinsi Jawa Timur yang didirikan dengan tujuan untuk mengelola sumber mata air secara optimal untuk kepentingan masyarakat luas dan sebagai penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum Regional khususnya lintas Kabupaten / Kota di Jawa Timur. Selama beberapa tahun hasil kinerja PT. Air Bersih Jatim sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil audit independen dari Kantor Akuntan Publik Supoyo. Sutjahjo. Subyantara

& Rekan yang memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama 3 (tiga) tahun berturut-turut, yaitu pada tahun 2018, 2019 dan 2020. Namun demikian selama ini belum ada penelitian di PT. Air Bersih Jatim tentang variabel apa saja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Untuk itu penulis bermaksud melakukan penelitian dengan mengambil judul tesis **“Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Bersih Jatim Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.”**

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang permasalahan, maka disusunlah rumusan masalah seperti berikut ini :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat disusun tujuan penelitian seperti berikut ini:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi PT. Air Bersih Jatim.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Air Bersih Jatim dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Air Bersih Jatim.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

1. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dengan topik yang berhubungan dengan kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan