

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam implementasi suatu sistem manajemen dalam organisasi, satu hal yang tidak dapat dihindari adalah timbulnya permasalahan. Adanya permasalahan dalam suatu organisasi tidak menandakan bahwa organisasi gagal dalam implementasi sistem manajemen. Masalah dapat timbul bahkan dalam organisasi yang sudah besar. Untuk menjamin bahwa organisasi dapat tetap berjalan dengan efektif dan efisien, maka setiap permasalahan yang muncul perlu diselesaikan dan dicari solusinya. Permasalahan yang sering muncul dalam organisasi adalah masalah kinerja, Masalah ini dapat didefinisikan sebagai kesenjangan (gap) antara situasi sekarang (kinerja aktual sekarang) dan target kinerja yang diinginkan. Semua orang harus menjadi *problem solvers* dengan cara melakukan analisa secara seksama terhadap proses, kemudian berusaha menutupi kesenjangan (gap) yang ada.

Gaya seorang pimpinan merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Karakteristik perilaku dari seorang atasan dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan. Kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Panggabean dalam (Musyafi', 2016), kompensasi dapat dikatakan sebagai hal yang penting dalam cara perusahaan menumbuhkan semangat karyawannya untuk bekerja keras demi keberhasilan

perusahaan, dimana wujud suatu kompensasi merupakan salah satu kebutuhan pokok karyawan yang tidak dapat terlupakan dalam menunjang hidupnya. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan, memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan.

Karyawan adalah faktor produksi yang diakui pada setiap sistem ekonomi, terlepas dari kecenderungan ideologi masyarakatnya. Pentingnya motivasi spiritual untuk memberikan dorongan dan meningkatkan kinerja bersumber pada motivasi kebutuhan primer dan sekunder, sehingga mengakibatkan pengaruh muncul atau hilangnya energi spiritual untuk kepuasan fisiologi. Keadaan masyarakat yang konsumtif, pemborosan, konflik emosional, mudah stres, kekerasan, ketidakadilan yang tumbuh akibat dari teori Barat dimana pada umumnya beraroma materialistik dan sekuleristik. Diperkirakan sekitar 321 juta jiwa penduduk Indonesia akan mengalami kelangkaan air bersih pada tahun 2025. Pertumbuhan penduduk yang tidak sebanding dengan ketersediaan air dan perilaku masyarakat yang boros air menjadi penyebab utamanya. Penggunaan air dalam kegiatan rumah tangga sehari-hari merupakan salah satu faktor yang menyebabkan akan terjadinya krisis air bersih di Indonesia.

Pemakaian air rata-rata rumah tangga di perkotaan di Indonesia untuk golongan ekonomi menengah ke bawah adalah 169,11 liter per orang per hari. Sementara untuk golongan ekonomi menengah ke atas adalah 247,36 liter per orang per hari untuk kegiatan sehari-hari seperti mencuci tangan, menggosok gigi, mandi, toilet, mencuci baju, mencuci piring, memasak, menyiram tanaman dan mencuci kendaraan (*Republika, 2014*). Kekurangan air bersih di daerah Kabupaten Kudus akhir-akhir ini merupakan akibat langsung dari pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi dan perkembangan perkotaan. Banyak perumahan, pabrik-pabrik dan perkantoran dibangun yang semuanya membutuhkan air bersih, akibatnya dapat mengurangi penyerapan air tanah bahkan bisa habis. Kebutuhan air bersih tidak lagi dapat diambil dari sumur penduduk dan terpaksa harus berlangganan dari perusahaan air minum. Penyediaan air bersih di Kabupaten Kudus masih menghadapi berbagai kendala yang kompleks, mulai dari anggaran, pencemaran, maupun sikap dari masyarakat.

Pengelolaan air bersih ini berpacu dengan pertumbuhan penduduk yang meningkat pesat serta perkembangan wilayah dan industri yang cepat. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kudus merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam bidang air minum. PDAM Kabupaten Kudus memberikan kontribusi yang besar bagi pendapatan asli daerah (PAD). Pada era otonomi daerah PDAM Kabupaten Kudus dapat menjadi salah satu aset yang strategis. Pengelolaan air minum merupakan usaha pemerintah dalam memenuhi kemakmuran dan kesejahteraan rakyat secara adil dan merata. Seiring dengan bertambahnya volume kebutuhan air minum, maka PDAM Kabupaten

Kudus harus bekerja secara maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

PDAM sebagai perusahaan jasa dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal bagi konsumen atau pelanggan. Keuntungan yang diperoleh PDAM kabupaten Kudus diperoleh dari bagaimana air yang ada di sumber-sumber air milik PDAM bisa diolah dengan semaksimal mungkin sehingga dapat sampai kerumah penduduk. Karyawan dituntut untuk selalu siap dan sigap dalam menghadapi permasalahan yang ada seperti rutin memeriksa pengolahan air, apabila musim hujan pipa-pipa penyaluran air biasanya tersumbat karena kotoran dan air juga menjadi keruh sehingga penyaluran air konsumsi kerumah warga menjadi terganggu. Selain itu karyawan juga dituntut untuk siap dan sigap memperbaiki kebocoran-kebocoran pipa milik PDAM, apabila kebocoran tidak secepatnya di perbaiki akan mengakibatkan air minum yang tadinya akan dijual ke konsumen tumpah ke jalan dan akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Sehingga semakin jelas sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang maksimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia atau karyawan yang mempunyai kinerja yang optimum. Berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Departemen Pekerjaan Umum, kebutuhan air bersih untuk masing-masing rumah tangga dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Kebutuhan Air Bersih Untuk Domestik Berdasarkan Kategori Kota**

<b>Kategori Kota</b>	<b>Jumlah Penduduk (jiwa)</b>	<b>Kebutuhan Air (liter/orang/hari)</b>
Metropolitan	> 1.000.000	170-190
Kota Besar	500.000 – 1.000.000	150-170
Kota Sedang	100.000 – 500.000	130-150
Kota Kecil	200.000 – 100.000	100-130
Ibukota Kecamatan	< 20.000	90-100

*Sumber: Departemen Pekerjaan Umum, Kebutuhan Air Bersih Berdasarkan Kategori Kota 2017*

Di Indonesia, upaya penyediaan air bersih untuk memenuhi kebutuhan penduduk setiap hari ada yang diusahakan oleh pemerintah melalui perusahaan daerah air minum (PDAM) atau badan pengelolaan air minum yang tersebar di kota-kota besar dan kecil seluruh provinsi, yang salah satunya berada di Provinsi Jawa Tengah yang berusaha menyelenggarakan pemenuhan kebutuhan air bersih secara terus menerus dan merata, baik dalam kuantitas maupun kualitas yang sesuai dengan syarat mutu kesehatan bagi masyarakat. Kinerja PDAM diukur dengan menggunakan kriteria keuangan, manajemen dan operasional. Kategori kinerja dibagi menjadi tiga kategori yakni Sehat, Kurang Sehat, dan Sakit. Adapun pembagian kategori kinerja PDAM dapat dilihat dalam Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Kategori Kinerja PDAM**

<b>Kinerja</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Nilai Bobot</b>
Sehat	PDAM mampu berkembang, mampu mengelola pinjaman, mampu melakukan penggantian asset, efisien dalam melaksanakan operasi dan mampu dalam meraih keuntungan usaha	> 2,0
Kurang Sehat	PDAM kurang berkembang, pendapatan hanya bias menutup biaya operasi, risiko kegagalan penyelesaian hutang tinggi	>1,7 – 2,0
Sakit	PDAM tidak berkembang, menderita kerugian, operasi didasarkan sumber daya yang terbatas, penyelesaian pinjaman bermasalah.	= 1,7

*Sumber: BPPSPAM, Tahun 2017*

Laporan kinerja PDAM di Indonesia periode tahun 2017 merupakan hasil evaluasi yang dilakukan oleh BPPSPAM terhadap 335 PDAM dengan menggunakan data dari tahun 2012 hingga 2016. Berikut ini adalah daftar data kinerja PDAM seluruh Indonesia berdasarkan data yang masuk ke Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM).

**Tabel 1.3**  
**Hasil Evaluasi Kinerja PDAM**

<b>Kategori PDAM</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Sehat	18% (44)	26% (79)	27% (89)	31% (103)	41% (142)	38% (105)
Kurang Sehat	4% (110)	37% (113)	37% (119)	34% (115)	38% (129)	41% (144)
Sakit	39% (99)	37% (114)	36% (117)	35% (119)	21% (70)	21% (86)

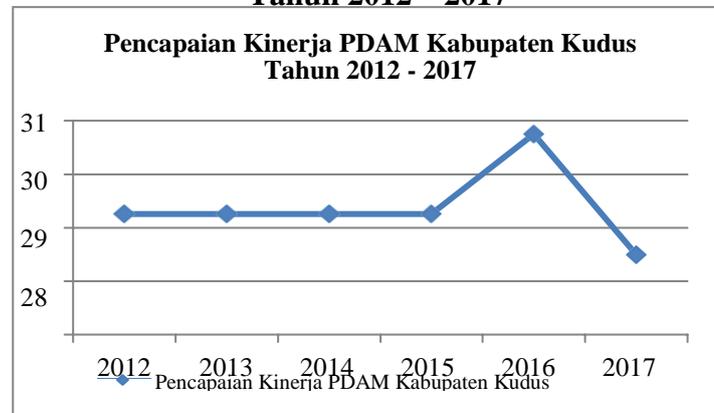
*Sumber: BPPSPAM, Tahun 2017*

Hasil evaluasi pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pada periode 2017 perbandingan jumlah PDAM yang dinyatakan kurang sehat (41% atau 144 PDAM) dan sakit (21% atau 86 PDAM) masih jauh lebih banyak dibandingkan

dengan PDAM yang dinyatakan sehat (38% atau 105 PDAM) sekalipun kecenderungan PDAM yang dinyatakan sehat mengalami peningkatan pada tahun 2012 – 2016 tetapi pada tahun 2017 mengalami penurunan yaitu pada tahun (2012 = 44 PDAM, 2013 = 79 PDAM, 2014 = 89 PDAM, 2015 = 103 PDAM, 2016 = 142 PDAM, dan 2017 = 105 PDAM). Oleh karena itu, diperlukan segala upaya perbaikan dan penyempurnaan pada berbagai aspek oleh seluruh PDAM.

Dari pengamatan awal terdapat permasalahan pada karyawan Kantor PDAM Kabupaten Kudus antara lain pertama terjadi pembagian tugas yang tidak merata diantara para pegawai, beban kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai, sehingga tidak jarang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan bekerja *overtime*. Adanya distribusi pekerjaan yang tidak merata, di satu sisi ada beberapa pegawai yang selalu melaksanakan pekerjaan sampai *overtime* (lembur) tapi di sisi lain terdapat pegawai yang tidak mempunyai pekerjaan (sangat santai), untuk pembuatan laporan tidak efektif dan efisien, dan komplain konsumen tidak ditanggapi dengan cepat.

**Grafik 1.1**  
**Pencapaian Kinerja PDAM Kabupaten Kudus**  
**Tahun 2012 – 2017**



*Sumber : PDAM Kabupaten Kudus 2017*

Jika dilihat dari Grafik 1.1 terjadi peningkatan kinerja pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 kemudian menurun secara drastis di tahun 2017, ini disebabkan karena adanya biaya yang dikeluarkan oleh PDAM terlalu besar sehingga terjadi kerugian di tahun 2017. Penurunan kinerja ini terjadi salah satunya disebabkan besarnya biaya untuk memproduksi, mengolah, dan mendistribusikannya kepada pelanggan, biaya - biaya itu sangatlah tidak sedikit. Sehingga pendapatan dari penjualan air tidak sesuai dengan tarif air yang kecil, jadi PDAM bisa dikatakan mengalami kerugian yang sangat besar. Oleh karena itu dicanangkanlah program *business plan* seperti (1) peningkatan tarif air secara bertahap, (2) penggantian *water meter* yang sudah rusak, (3) penagihan piutang kepada pelanggan semakin ditingkatkan dengan memutus sambungan air jika tidak membayar lewat 3 bulan, dan pembayaran hutang jangka panjang dan bunga yang jatuh tempo beserta tunggakannya.

**Tabel 1.4**  
**Laporan Pengaduan Pelanggan PDAM Kabupaten Kudus**  
**Periode Bulan Januari s/d Desember 2017**

<b>Waktu</b>	<b>Jumlah Pelanggan</b>	<b>Jumlah Pengaduan</b>	<b>Pengaduan Terselesaikan</b>	<b>Jumlah Belum Terselesaikan</b>
Januari	46.000	1417	1216	201
Februari	46.000	2112	1853	259
Maret	46.000	2350	2005	345
April	46.000	2432	2030	402
Mei	46.000	3493	2997	496
Juni	46.000	3893	3317	576
Juli	46.000	4040	3420	620
Agustus	46.000	4589	3911	678
September	46.000	5159	4438	721
Oktober	46.000	5414	4595	819
November	46.000	4676	4763	913
Desember	46.000	5835	4892	943

*Sumber : PDAM Kabupaten Kudus, 2017*

Berdasarkan Tabel 1.4 menjelaskan bahwa masih adanya pengaduan pelanggan yang tidak terselesaikan dengan tepat waktu pada setiap bulannya. Penyelesaian pengaduan yang tidak sesuai dengan target disebabkan masih adanya pengumpulan dan penginputan informasi pemakaian air yang tidak tepat waktu, beban kerja yang tinggi serta masih rendahnya tingkat ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Faktor lainnya adalah masih adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaan, sehingga penyelesaian pengaduan tidak sesuai target yang ditetapkan dan mengakibatkan pekerjaan yang terus bertambah di setiap bulannya sehingga pada akhir tahun beban kerja pegawai menjadi sangat tinggi. Masalah pengaduan ini menjadi salah satu hal yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun.

Dengan adanya keluhan pelanggan yang belum teratasi akan mengakibatkan menurunnya kepercayaan pelanggan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Kudus. Selain itu banyak karyawan yang bermalasan-malasan bekerja seperti pengerjaan tugas yang tidak cepat terselesaikan, tidak tepat waktu, dan akibat hasil dari kerja karyawan banyak pelanggan yang komplain karena merasa tidak puas dengan pelayanannya. Belum maksimalnya pelayanan itu tidak lepas dari faktor lingkungan kerja dan motivasi terhadap karyawan, serta faktor faktor yang lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja. Faktor yang perlu diperhatikan dalam memaksimalkan kinerja karyawan adalah meningkatnya motivasi karyawan tersebut. Pemimpin sebuah organisasi perusahaan atau instansi harus mampu melakukan fungsi penggerakan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar mereka dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan perusahaan dapat melakukan fungsi penggerakan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi dengan baik pula.

Motivasi yang baik dan tepat akan memberikan dampak positif yaitu, pegawai akan merasa puas dengan kinerja dan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan atau instansi dimana ia bekerja. Faktor lain yang perlu diperhatikan untuk memaksimalkan kinerja karyawan adalah dengan cara mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengingat manusia memiliki karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan yang lainnya, masih banyak unsur yang terdapat dalam fisik

manusia yang memerlukan penanganan secara profesional. Dari sekian banyak jumlah pengaduan yang dilayangkan oleh para konsumen terhadap PDAM Kabupaten Kudus, berikut Tabel 1.5 merupakan spesifikasi jenis – jenis pengaduan yang dilayangkan oleh para konsumen.

**Tabel 1.5**  
**Spesifikasi Pengaduan Konsumen**

<b>Kode Pengaduan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Kode Pengaduan</b>	<b>Keterangan</b>
<b>A</b>	Kerusakan <i>Water Meter</i>	<b>E</b>	Kebocoran Pipa Dinas
<b>B</b>	Kebocoran Pipa Persil	<b>F</b>	Kebocoran Air
<b>C</b>	Kebocoran Tertier Distribusi	<b>G</b>	Keberatan Bayar
<b>D</b>	Air Tidak Mengalir		

*Sumber : PDAM Kabupaten Kudus 2017*

Tabel 1.4 membuktikan bahwa ada fluktuasi kinerja karyawan yang lebih condong pada penurunan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Kudus. Dengan data tersebut jelas dinyatakan bahwa pelanggan masih belum puas dengan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Kudus karena masih adanya kerusakan saluran air yang terkadang lamban untuk ditangani. Tidak hanya terlihat dari banyaknya pengaduan pelanggan yang menjadi penyebab penurunan kinerja tetapi absensi pun dapat menjadi faktor lain penyebab menurunnya kinerja karyawan. Karena dengan seringnya karyawan mangkir dari pekerjaan atau seringnya karyawan meninggalkan kantor maka akan banyak pekerjaan dan tanggungjawabnya yang lambat terselesaikan. Hal ini di dukung juga dengan adanya data pencapaian target penjualan air bersih yang menjadi salah satu bukti bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi karyawan PDAM Kabupaten Kudus. Berikut ini adalah laporan hasil kinerja PDAM Kabupaten Kudus periode 2015-2017 yang merupakan pencapaian target penjualan air bersih tiap tahunnya.

**Tabel 1.6**  
**Laporan Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Kudus**  
**Tahun 2015-2017**

No.	Tahun	Target Pelanggan	Realisasi Pelanggan	Persentase Pencapaian (%)
1.	2015	48.000	42.000	83%
2.	2016	50.000	44.500	86%
3.	2017	52.000	46.000	83%

*Sumber : PDAM Kabupaten Kudus 2017*

Tabel 1.6 menunjukkan hasil kinerja karyawan yang belum sepenuhnya mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan yaitu 100% dilihat dari persentase pencapaian kinerja karyawan dari tahun 2015 - 2017 terlihat bahwa pada tahun 2015 persentase pencapaian target pelanggan yaitu 83% dan tahun 2016 mengalami peningkatan yaitu 86% akan tetapi pada tahun 2017 pencapaian target menurun yaitu 83%. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi karyawan yang masih belum dijalankan secara merata oleh perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan. Tidak hanya terlihat dari target pelanggan yaitu menjadi penyebab penurunan kinerja tetapi absensi pun dapat menjadi faktor lain penyebab menurunnya kinerja karyawan. Karena dengan seringnya karyawan absen maka pekerjaan banyak yang tak terselesaikan. Berdasarkan hasil wawancara penulis kepada salah satu Kepala PDAM Kudus yaitu Muryono (2018) menyatakan, terdapat permasalahan pada kinerja pegawai yakni seperti pegawai yang tidak mengikuti aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Faktanya masih ada pegawai yang merokok di ruang kerja saat sedang bekerja dan pada akhirnya mengganggu pekerjaan pegawai lain. Terkadang pegawai tidak memakai pakaian dinas harian yang sudah disesuaikan, sehingga pada saat pegawai turun ke

lapangan seperti untuk mengecek atau mencabut meteran air, masyarakat dan pelanggan tidak mengetahui identitas pegawai tersebut. Masih kurangnya pengawasan dari setiap pelaksana lapangan kepada pegawai lapangannya, kurangnya koordinasi kerja harian, dan kurangnya evaluasi dalam bekerja sehingga tidak semua keluhan dan pengaduan dari masyarakat cepat ditindaki.

Di samping permasalahan di atas, permasalahan lainnya adalah masih adanya pegawai yang kurang disiplin yang terlihat dari terlambatnya pegawai masuk kerja, kehadiran pegawai yang tidak maksimal, masih ada pegawai yang tidak teliti dalam melaksanakan tugasnya, faktanya sering kali pekerjaan dikerjakan ulang karena terdapat beberapa kesalahan, dan pegawai yang tidak semangat dalam menyelesaikan tugas, sehingga pegawai sering kali menunda pekerjaan, pegawai yang sulit berinovasi dalam mengerjakan tugasnya sehingga pegawai hanya bisa melakukan pekerjaan yang sudah biasa dikerjakannya, dan pada akhirnya membuat tingkat percaya dirinya berkurang, dan tanggung jawab yang kurang terhadap pekerjaan sehingga pekerjaan terbengkalai dan hasilnya tidak maksimal, masih ada pegawai yang menyimpang dalam kejujuran terbukti dari kesalahan hasil kerja dimana pegawai saling menyalahkan rekan kerja. Pada tahun 2013, PDAM Kabupaten Kudus masih menggunakan sistem manual tanda tangan, terlihat di tabel 1.7 untuk keterangan TA (Tidak Absen) presentasinya sedikit. Dari hasil wawancara penulis kepada salah satu Kepala PDAM Kudus yaitu Muryono (2018) menyatakan pada saat sistem absen manual tanda tangan, banyak karyawan bebas melakukan kecurangan dalam absensi, seperti menitip absen kepada rekan kerja yang lain, atau melakukan kecurangan di penulisan

waktu kedatangan kerja, misal karyawan baru tiba di kantor pukul 08.05 tetapi di absen ditulis 08.00 agar terkesan tepat waktu. Sistem absensi PDAM Kudus di tahun 2013 belum berlaku pencatatan keterlambatan dan pemotongan tunjangan kehadiran, sehingga karyawan yang terlambat tidak dikenakan sanksi apapun.

**Tabel 1.7**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan pada PDAM Kudus Periode 2013**  
**(Sistem Manual Tanda Tangan)**

<b>Periode</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Izin</b>	<b>Sakit</b>	<b>Alpa</b>	<b>Cuti</b>	<b>TA (Tidak Absen)</b>
26 Desember s.d 25 Januari	89	0	0	0	0	0
26 Januari s.d 25 Februari	89	15	25	1	13	0
26 Pebruari s.d 25 Maret	89	13	10	8	0	0
26 Maret s.d 25 April	89	13	26	26	0	0
26 April s.d 25 Mei	89	16	17	3	3	3
26 Mei s.d 25 Juni	89	15	16	0	3	0
26 Juni s.d 25 Juli	89	21	24	6	31	0
26 Juli s.d 25 Agustus	89	18	13	2	13	0
26 Agustus s.d. 25 September	89	2	0	0	0	0
26 September s.d. 25 Oktober	89	15	8	0	2	0
26 Oktober s.d. 25 November	89	11	7	0	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>139</b>	<b>146</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>3</b>

*Sumber : PDAM Kabupaten Kudus 2013*

- \* TA (Tidak Absen) : Karyawan pada saat kedatangan tanda tangan di absen, tetapi ketika pulang kerja tidak tanda tangan, dianggap tidak absen.
- \* Belum Berlaku Pencatatan Keterlambatan.
- \* Belum Berlaku pemotongan Tunjangan Kehadiran.

**Tabel 1.8**  
**PDAM Kabupaten Kudus Bulan Januari – Desember Tahun 2017**  
**(Sistem *Fingerprint*)**

No.	Bulan	Karyawan	Jumlah			
			Tanpa Keterangan	Cuti	Sakit	Izin
1.	Januari	123	13	8	6	9
2.	Februari	123	9	9	3	5
3.	Maret	123	7	12	8	3
4.	April	123	4	10	5	7
5.	Mei	123	8	14	9	4
6.	Juni	123	10	2	4	9
7.	Juli	123	14	11	8	10
8.	Agustus	123	13	5	4	4
9.	September	123	11	8	5	5
10.	Oktober	123	15	7	7	6
11.	November	123	15	6	4	7
12.	Desember	123	18	6	9	15
<b>Jumlah</b>		<b>123</b>	<b>137</b>	<b>98</b>	<b>72</b>	<b>84</b>

*Sumber : PDAM Kabupaten Kudus 2017*

Berdasarkan Tabel 1.8 dinyatakan bahwa, pada tahun 2015 PDAM Kabupaten Kudus melakukan perubahan sistem absensi, dari sistem manual tanda tangan ke sistem *fingerprint*. Namun ternyata perubahan ini sepertinya tidak membawa perubahan yang signifikan, terutama menyangkut kehadiran dan keterlambatan masuk kerja karyawan. Tabel 1.8 menunjukkan tentang absensi karyawan seperti cuti, izin, sakit, dan tidak masuk tanpa keterangan atau alfa merupakan yang paling sering dilakukan oleh karyawan. Tingkat absensi pun dapat menjadi faktor lain penyebab menurunnya kinerja karyawan, karena dengan seringnya karyawan mangkir dari pekerjaan atau seringnya karyawan meninggalkan kantor pada saat jam kerja maka akan banyak pekerjaan dan tanggung jawabnya yang lambat terselesaikan. Keterlambatan karyawan yang sering alpha akan mengurangi waktu bekerja yang mengakibatkan pekerjaan tidak

cepat terselesaikan dan terbengkalai. Dan bagi karyawan yang sudah memiliki ekonomi yang mapan dia mengenyampingkan pekerjaannya dan lebih mementingkan kepentingan pribadi. Di saat perusahaan mengadakan rapat semua karyawan hadir tetapi keterlibatan mereka dalam memberikan saran sangat terbatas atau sama sekali tidak memberikan pendapatnya. Padahal dari perusahaan sendiri sudah berusaha meminimalisasikan tingkat absensi karyawan dengan cara memberlakukan kebijakan yang tegas dari pemimpin, berupa hukuman yang tegas, karyawan yang melebihi absensi atau batas cuti yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karyawan tersebut akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan gaji.

Pada kenyataannya beberapa karyawan bekerja tidak sesuai dengan standar waktu, tingkat kedisiplinan mereka dalam penggunaan waktu menurun dan menyebabkan pula tingkat kinerja yang dihasilkan ikut menurun. Sehingga bisa dikatakan absensi karyawan akan mengakibatkan adanya keluhan pelanggan yang belum terselesaikan. Mahmudi dalam (Maswari, 2018) menyatakan faktor yang memengaruhi kinerja dalam pencapaian organisasi antara lain faktor personal, kepemimpinan, tim, sistem dan konstektual. Kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Salah satu tipe kepemimpinan yang paling sesuai adalah pemimpin yang mampu mentransformasi kepercayaan dan perilaku pengikut sehingga dapat membawa organisasi ke dalam kinerja yang tinggi. Khuntia dan Suar dalam (Brahmannanda dan Suwandana, 2018) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan,

pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.

Kompensasi merupakan faktor yang penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Pemberian kompensasi kepada karyawan seharusnya mendapat perhatian yang utama dari pimpinan, karena dengan gaji atau upah yang cukup dan memadai akan membawa pengaruh positif terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan dibanding dengan sumbangan tenaga maupun keahlian yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mencapai kinerja pegawai yang efektif di PDAM Kabupaten Kudus, hal tersebut tentu dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional. Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Di sisi lain tuntutan perusahaan terhadap pegawai juga harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Salah satu teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan adalah memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan, agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai uraian tugas dan pengarahan. Menurut Sutrisno (2009) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Salah satu bentuk motivasi adalah motivasi

spiritual. Selain karyawan di beri motivasi oleh perusahaan, dia juga harus memotivasi dirinya untuk berbuat baik. Karena seorang karyawan muslim selayaknya tidak asal bekerja mendapatkan gaji atau sekedar mendapatkan gengsi agar tidak di anggap sebagai pengangguran. Karena kesadaran bekerja secara produktif serta di landasi semangat tauhid dan tanggung jawab merupakan salah satu kepribadian seorang muslim. Pimpinan perusahaan harus memperhatikan motivasi spiritual karyawan. Pentingnya memberikan pengetahuan, pemahaman dan melaksanakan motivasi akidah, ibadah dan muamalat kepada setiap individu agar tercapai kinerja yang tinggi. Dengan kepemimpinan transformasional, pemberian motivasi dan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing-masing pegawai meningkat.

Permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah terdapat *fenomena gap* dari variabel yang digunakan. Fenomena yang terjadi di PDAM Kabupaten Kudus adalah menurunnya kinerja pegawai pada tahun 2017 ditandai dengan jumlah absensi karyawan dan jumlah keluhan pada pelanggan yang belum tertangani mengalami peningkatan yang cukup drastis. Karyawan aset utama suatu perusahaan yang menjadi perencanaan dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan, karyawan memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi kerja sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang optimal. Suatu cara mengoptimalkan kinerja karyawan yakni dengan memberikan kompensasi dengan secara sengaja diberikan kepada karyawan agar didalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk meningkatkan

prestasi kerja, sehingga produktivitas dan kinerjanya meningkat. Pemberian kompensasi non finansial dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting karena akan dapat mengatasi berbagai permasalahan di tempat kerja yang semakin kompleks seperti rendahnya kinerja. Adanya pemberian kompensasi non finansial diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas kerja, loyalitas, disiplin, dan rasa tanggung jawab terhadap jabatan.

Kompensasi yang adil dan wajar dapat mendorong karyawan agar meningkatkan prestasinya, jika prestasi kerja karyawan dalam perusahaan meningkat maka dipastikan perusahaan tersebut akan mengalami peningkatan dan sebaliknya jika tidak termotivasi dalam bekerja maka prestasi karyawan akan menurun dan berakibat tidak baik. Penelitian yang dilakukan oleh Rufaidah, dkk (2017) menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Heriyanto (2015) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Credit Union Semarang. Kepemimpinan transformasional menunjukkan pemimpin yang memberikan perhatian individual dengan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan, serta mampu menerapkan stimulasi intelektual kepada karyawannya seperti bagaimana cara untuk menganalisis suatu situasi dan bagaimana cara agar karyawan kreatif dalam mengembangkannya. Salah satu karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau visi dari perusahaannya. Pemimpin yang berkualitas harus dapat mengubah perilaku karyawannya menjadi seorang yang merasa mampu dan

bermotivasi tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama. Seorang pemimpin transformasional akan lebih sempurna dalam mengoptimalkan kinerja apabila mampu mengelola kecakapan dalam menggunakan kecerdasan emosinya, oleh karena itu keselarasan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sangatlah mempengaruhi hasil dari suatu organisasi dan menjadi tolak ukur dari suatu kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Supartha, dkk (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandawa. Septyan, dkk (2017) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Jade Indopratama Malang. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, dkk (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diharapkan oleh organisasi agar memberikan andil positif terhadap semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga nantinya akan meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi spiritual merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu

kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Karyawan yang mempunyai motivasi spiritual yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Muafi (2015) menjelaskan bahwa motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga: motivasi akidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalat. Penelitian yang dilakukan oleh Shofwa (2014) menyatakan bahwa motivasi spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STAIN Purwokerto. Muafi (2015) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa motivasi spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tuntutan akan kebutuhan spiritual begitu mendesak bagi kemanusiaan universal sehingga dalam persoalan-persoalan yang paling sederhana sekalipun harus diupayakan tetap menuju pada alur spiritualitas. Oleh karenanya kajian motivasi spiritual sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja yang religius. Berdasarkan uraian diatas, peneliti ingin mengkaji lebih lanjut tentang “Pengaruh Kompensasi Non Finansial Dan Kepemimpinan Transformasional Serta Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan adanya fenomena dan riset gap yang telah diuraikan sebelumnya, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus?

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus?
3. Bagaimana pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus?
4. Bagaimana motivasi spiritual dalam memoderasi hubungan antara kompensasi non finansial, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial, kepemimpinan transformasional dan motivasi spiritual sebagai pemoderasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air

Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kompensasi, kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kudus

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi PDAM Kudus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Kudus