

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini perkembangan globalisasi berlangsung sangat cepat, setiap perusahaan dituntut untuk lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi persaingan global dan dinamika lingkungan untuk mencapai tujuan. Faktor utama keberhasilan organisasi ditentukan pada efektivitas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Potensi utama dalam organisasi yang mengintegrasikan kemampuan fisik dan intelektual individu, dimana tindakan dan karakteristiknya ditentukan oleh faktor keturunan dan lingkungan (Bukit dkk., 2017). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi (Mu'tafi, 2020).

Dalam suatu organisasi, pengelolaan dan optimalisasi potensi sumber daya manusia dilakukan melalui sistem yang dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Priyono & Marnis (2008) dalam bukunya, MSDM merupakan alat manajerial yang dimanfaatkan untuk melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia. Lebih lanjut, Guest (1987) menekankan bahwa kebijakan pengelolaan SDM harus diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, peningkatan komitmen pekerja, fleksibilitas operasional, serta pencapaian kualitas hasil kerja yang maksimal.

Dengan demikian, MSDM yang efektif tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga mendorong keterlibatan karyawan dan peningkatan produktivitas kerja, yang kemudian memengaruhi kinerja secara langsung.

Kinerja dapat dijadikan sebagai indikator keberhasilan kerja karyawan yang diukur baik dari kualitas ataupun kuantitas selama periode waktu tertentu, sesuai dengan tanggung jawab yang diemban guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (Bernardin & Russel, 1993). Robbins (2006) juga mendefinisikan kinerja merupakan capaian hasil kerja individu, baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan beban tugas yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang sangat krusial dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi, sehingga setiap karyawan dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor kepemimpinan transformasional dan *self efficacy*.

Menurut Bernard Bass, untuk mencapai kinerja pengikut melebihi kinerja yang diinginkan, kepemimpinan transformasional harus diterapkan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menginspirasi, memotivasi dan mendorong pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan mengesampingkan kepentingan individu. Susanti dkk., (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menjadikan

dirinya sebagai panutan dengan memberikan petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaan, memotivasi agar karyawan bekerja lebih optimal, menanamkan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai, serta bersedia mendengarkan keluhan atau hambatan yang dihadapi karyawan. Penerapan praktik kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan motivasi, semangat, dan komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Selain gaya kepemimpinan, faktor internal dari individu seperti *self efficacy* juga berperan dalam menunjang pencapaian kinerja karyawan. Bandura (1997) mendefinisikan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan, sehingga berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja karyawan. *Self efficacy* dapat menjadi dasar keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas dengan efektif (Setyawan & Bagis, 2021). Individu dengan tingkat *self efficacy* tinggi cenderung mampu menghadapi situasi dan kondisi yang beragam dengan sikap positif, menunjukkan semangat juang serta keteguhan dalam menghadapi hambatan, serta memiliki komitmen untuk menyelesaikan tugas dengan baik (Susanti dkk., 2020).

Kedua faktor tersebut penting untuk diperhatikan dalam konteks organisasi pelayanan publik, seperti Perumda Air Minum Tirta Satria.

Perumda Air Minum Tirta Satria merupakan perusahaan daerah yang bergerak di bidang penyediaan air bersih guna memenuhi kebutuhan air masyarakat di Kabupaten Banyumas. Perusahaan ini, sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), perusahaan ini memiliki tanggung jawab utama untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Dalam praktiknya, Perumda Air Minum Tirta Satria menghadapi beragam tantangan, termasuk tuntutan pelayanan yang berkualitas, efisiensi operasional, dan adaptasi terhadap perkembangan lingkungan.

Ukuran keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut dapat dilihat dari capaian kinerja karyawan. Selain melalui capaian kinerja karyawan, efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan publik juga dapat dilihat dari tingkat pengaduan pelanggan. Tingkat pengaduan pelanggan mencerminkan sejauh mana kualitas pelayanan memenuhi ekspektasi masyarakat. Berikut data capaian kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria tahun 2022-2024 dan data pengaduan pelanggan Perumda Air Minum Tirta Satria tahun 2023-2024.

Tabel 1. 1 Data Capaian Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria Tahun 2022-2024

Kategori Kinerja	2022		2023		2024	
	(orang)	(%)	(orang)	(%)	(orang)	(%)
>100%	42	16	69	25	62	22
80%-100%	120	45	116	41	118	42
<80%	103	38	94	33	98	34
<50%	2	1	2	1	3	1
Total	267	100	281	100	280	100

Sumber : PERUMDAM Tirta Satria

**Tabel 1. 2 Data Pengaduan Pelanggan Perumda Air
Minum Tirta Satria Tahun 2023-2024**

Tahun	Jumlah Pengaduan	Jumlah Pelanggan	Persentase Keluhan (%)
2023	1.457	96.740	1,51%
2024	1.941	99.776	1,94%

Sumber : PERUMDAM Tirta Satria

Berdasarkan data capaian kinerja karyawan dan pengaduan pelanggan tersebut, tercatat bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik, namun juga masih terdapat sebagian karyawan dengan kategori capaian kinerja di bawah 80% yang perlu mendapat perhatian khusus perusahaan. Umumnya, standar kinerja minimal 80% dianggap sebagai ambang batas produktivitas yang memadai dalam berbagai organisasi publik, jadi karyawan dengan capaian kinerja di bawah 80% berarti belum mencapai target kerja yang diharapkan. Berdasarkan data capaian kinerja karyawan, masih terdapat sekitar 34%-39% karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria selama periode 2022-2024 berada dalam kategori capaian kinerja kurang dari 80%. Artinya, lebih dari sepertiga jumlah tenaga kerja belum menunjukkan performa optimal. Jumlah ini cukup besar dan tidak bisa diabaikan, karena berpotensi menurunkan efisiensi pelayanan.

Jika data capaian kinerja tersebut dikaitkan dengan data pengaduan pelanggan, diketahui adanya peningkatan persentase pengaduan pelanggan dari 1,5% pada tahun 2023 menjadi 1,9% pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pengaduan meningkat,

meskipun jumlah pelanggan juga meningkat. Kondisi ini mengindikasikan adanya hubungan antara belum optimalnya kinerja sebagian karyawan dengan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan. Kondisi ini dapat menjadi indikasi bahwa masih terdapat aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan, seperti pada kecepatan respons, kualitas air, atau penanganan gangguan teknis.

Sebagian besar pengaduan atau keluhan pelanggan disampaikan melalui sosial media resmi perusahaan khususnya instagram, yaitu terkait ketidakpuasan pelanggan terhadap kecepatan respons dan penyelesaian pengaduan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pelayanan pengaduan belum sepenuhnya efektif dalam memberikan solusi tepat waktu. Namun demikian, Perumdam Tirta Satria telah berupaya melakukan perbaikan, seperti peningkatan koordinasi antar bagian, optimalisasi petugas pelayanan, dan penegakkan disiplin kerja agar proses penanganan lebih cepat dan tepat sasaran. Pengaduan keluhan yang disampaikan pelanggan berupa kebocoran air, air mati, air tidak lancar, air keruh dan biaya tarif yang melonjak dari biasanya. Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, tidak hanya teknis dan operasional, faktor psikologis dan kepemimpinan dalam organisasi. Dengan demikian, diperlukan penelitian untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dikenal dengan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta pengaruh positif kepada karyawan. Namun, efektivitas gaya kepemimpinan ini dapat berkurang apabila aspek kewibawaan dan pengaruh pemimpin tidak diimbangi dengan pendekatan interpersonal yang baik. Berdasarkan hasil observasi awal di Perumdam Tirta Satria, interaksi antara pemimpin dan karyawan masih menunjukkan dominasi aspek kewenangan dalam pola hubungan kerja. Kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya partisipasi dan inisiatif karyawan dalam menjalankan tugas, menghambat inovasi, serta berpotensi memengaruhi tingkat kepercayaan diri (*self-efficacy*) karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, keseimbangan antara kewibawaan pemimpin dan pendekatan interpersonal terhadap karyawan agar kepemimpinan transformasional dapat diterapkan secara efektif serta memberikan dampak positif pada kinerja karyawan.

Keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas, atau dikenal dengan *self efficacy*, berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi awal di Perumda Air Minum Tirta Satria, masih ditemukan sebagian karyawan yang menunjukkan keraguan dalam menerima tanggung jawab baru atau penugasan yang menuntut keterampilan tambahan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *self-efficacy* karyawan belum mencapai tingkat yang optimal. Karyawan dengan *self-efficacy* rendah

cenderung membutuhkan waktu lebih lama dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan tuntutan pekerjaan, sehingga dapat memengaruhi efektivitas kerja secara keseluruhan.

Untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian ini, digunakan *Social Cognitive Theory* (SCT) yang dikembangkan Albert Bandura sebagai *grand theory*. Teori ini menekankan pada interaksi timbal balik antara faktor lingkungan (pengaruh kepemimpinan), faktor personal (*self efficacy*), dan perilaku (kinerja karyawan). Bandura menegaskan bahwa individu tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungannya, tetapi juga mampu membentuk perilaku melalui proses observasional, modeling, dan pengalaman sosial. Oleh karena itu, teori ini menyediakan landasan yang kokoh untuk memahami pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Berbagai penelitian telah banyak dilakukan untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, namun sebagian besar masih bersifat umum dan belum banyak pada BUMD sektor air minum. Salah satu penelitian dengan yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Ariyanti & Rijanti (2022) terkait variabel kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terkait kepemimpinan transformasional, penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hayati dkk. (2024) dan Rivai (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, beberapa penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian (Novitasari Dewiana & Masduki Asbari, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terkait *self efficacy*, penelitian-penelitian sebelumnya seperti (Karimah & Astuty, 2023) dan (Ariyanti & Rijanti, 2022), menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, temuan penelitian oleh (Fauziyyah & Rohyani, 2022) bertolak belakang, dengan menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan latar belakang di atas dan *research gap* (kesenjangan) dari temuan penelitian terdahulu, maka perlu dilakukan studi khusus yang mengkaji kedua variabel tersebut khususnya pada Perumda Air Minum. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Satria, sekaligus memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu serta rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, berikut rumusan masalah dalam penelitian ini :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria ?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disusun, berikut tujuan dari penelitian ini :

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria.
2. Untuk mengetahui apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria.
3. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas, penelitian ini dibatasi oleh ruang lingkup permasalahan, antara lain :

1. Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan tetap Perumda Air Minum Tirta Satria.
2. Kinerja karyawan dibatasi oleh pengaruh kepemimpinan transformasional.
3. Kinerja karyawan dibatasi oleh pengaruh *self efficacy* .

E. Manfaat Penelitian

Adapun harapan manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkaya literatur di bidang manajemen yang berkaitan kepemimpinan transformasional, *self efficacy* , dan kinerja karyawan, serta menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi empiris terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, sebagai dasar untuk

mengevaluasi kebijakan kepemimpinan dan peningkatan kinerja karyawan.

b. Bagi Karyawan

Untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya *self efficacy* dan peran kepemimpinan dalam mendukung kinerja.

c. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya yang relevan.

d. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan bermanfaat bagi peneliti dalam meningkatkan wawasan serta kemampuan analisis dalam mengkaji hubungan antar variabel, sekaligus serta digunakan sebagai persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen.