

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks serta semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kemampuan untuk memberikan perhatian utama kepada sumber daya manusia adalah faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka dengan diatur oleh seseorang yang dianggap lebih mampu dibandingkan yang lain sebagai pimpinan.

Peranan seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan termasuk pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal yang banyak berinteraksi langsung dengan pelayanan publik. Peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas dapat mewujudkan seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang berkomitmen dan tidak memihak, bukan lagi pemimpin yang ingin dilayani seperti yang terlihat pada umumnya. Dengan demikian peran dominasi pemimpin dalam berbagai kegiatan pertumbuhan perusahaan dapat menjadikan perusahaan lebih optimal dalam usaha mencapai tujuan.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal adalah perusahaan BUMD yang melayani masyarakat di Semarang dalam penyediaan air bersih. Dalam memberikan layanan air bersih, bukan saja memanfaatkan air yang diperoleh dari sumber-sumber alam, sumur sumur artesis yang dikelola Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, tetapi juga memanfaatkan air sungai Kaligarang yang diolah secara sehat agar memenuhi standar kelayakan untuk dikonsumsi sebagai air minum.

Tabel 1.1
Jumlah Pelanggan PDAM Tirta Moedal

Tahun	Jumlah Pelanggan
2018	172.334
2019	174.584
2020	176.842

Sumber : PDAM Tirta Moedal, 2021

Dengan jumlah pelanggan yang cukup besar dan selalu meningkat setiap tahunnya tersebut, Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang disamping berusaha memenuhi kebutuhan air minum masyarakat Kota Semarang, juga berusaha memberi pelayanan yang lebih baik dan berusaha melakukan pembenahan di dalam perusahaan agar lebih berdaya dan berhasil. Wujud pembenahan tersebut diantaranya adalah merasionalisasi jumlah karyawan dan bidang kerja serta pergantian para pimpinan di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Semarang. Pimpinan yang dimaksud dalam hal ini adalah kepala bagian. Terdapat 16 Kepala Bagian pada Perusahaan Umum

Daerah Air Minum Tirta Moedal yaitu Satuan Pengawas Intern, Pengembangan Program, Sekretariat, Kepegawaian, Keuangan, Perlengkapan, Penurunan Kehilangan air, Perencanaan dan Evaluasi, Produksi 1, Produksi 2, Transmisi dan Distribusi, Peralatan dan Pemeliharaan, Cabang Timur (Tlogosari), Cabang Barat (Wr Supratman), Cabang Selatan (Jatingaleh), Cabang Utara (Dr. Cipto).

Setiap ada pergantian pimpinan, karyawan harus menyesuaikan diri dengan pimpinan tersebut karena gaya kepemimpinan yang diberikan kepala bagian Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal di Semarang sangat mempengaruhi keseluruhan performa dari Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal. Selain itu dengan mulai berkembangnya transformasi BUMD, maka muncul pimpinan-pimpinan yang termasuk pada kategori gen Y namun karyawannya banyak yang lebih tua (gen X). Kondisi tersebut sering menimbulkan pertentangan dan ketidaknyamanan dalam bekerja serta mengganggu kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan Robbins dan Judge (2015) adalah faktor internal yang merupakan motivasi, kepuasan, preferensi, persepsi diri, nilai pribadi, dan faktor eksternal yaitu kompensasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, iklim organisasi.

Tabel 1.2
Pergantian Kepala Bagian PDAM Tirta Moedal

Tahun	Pergantian Kepala Bagian
2016	1 Kepala bagian yang diganti di bagian cabang tengah
2017	8 Kepala bagian diganti yaitu bagian kepegawaian, produksi 2, sekretariat, cabang barat, tranmisi dan distribusi, cabang timur, produksi 1, penurunan kehilangan air
2018	3 kepala bagian diganti yaitu penurunan kehilangan air, tanggal 1 Maret, 1 Agustus, produksi 2
2019	10 kepala bagian diganti yaitu peralatan, cabang tengah, cabang utara, cabang selatan, keuangan, satuan pengawas intern, cab timur, penurunan kehilangan air, perencanaan dan evaluasi, produksi 2
2020	3 kepala bagian diganti yaitu kepegawaian, perlengkapan, sekretariat

Pergantian kepala bagian Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal dalam lima tahun terakhir dapat dilihat dari tabel 1 dimana pergantian ini tergantung dari kebutuhan dengan pergantian terbanyak adalah pada kepala bagian Produksi 2, kepala bagian Penurunan Kehilangan Air dan kepala bagian Sekretariat.

Tabel 1.3
Hasil Prasurvey

Pertanyaan	Jawaban	Jumlah
Pimpinan Bagian Mampu Menjelaskan Visinya Dan Menanamkan Kebanggaan Bekerja Di Pdam	Mampu, dengan memberikan support dan contoh (karisma)	4
	memberikan penjelasan visi dan misi (karisma)	2
	koordinasi dan monitoring (inspirasi)	1
	Pengalaman dan motivasi (inspirasi)	3
Cara Pimpinan Menggambarkan Perintahnya Secara Sederhana	memberi petunjuk apa yang dikerjakan sesuai dengan tupoksi secara jelas, dengan contoh (inspirasi)	5
	Chat di WA grup	2
	Bekerjasama dan pengarahan (pengaruh yang ideal)	3
Cara Pimpinan Mendorong Karyawan Untuk Menggunakan Kemampuannya Dalam Memecahkan Masalah Secara Hati – Hati	Memberikan, semangat, motivasi, dukungan (inspirasi)	3
	Diajak berdiskusi, memberi kesempatan karyawan mengungkapkan pendapat (pertimbangan individual)	5
	Diberikan tugas dan tanggung jawab (pertimbangan individual)	2
Pimpinan Memberikan Perhatian Pada Karyawan Secara Pribadi	Memberikan arahan (inspirasi)	2
	Menanyakan kabar jika sakit, keluarga (inspirasi)	7

Pertanyaan	Jawaban	Jumlah
	Adanya acara internalv (inspirasi)	1
Nilai – Nilai Yang Dimiliki Oleh Pimpinan Yang Sesuai	Bertanggung jawab (inspirasi)	4
	Komitmen (inspirasi)	1
	Karisma (kharisma)	2
	Integritas (inspirasi)	2
	Nilai agama (inspirasi)	1

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan didapatkan hasil pada kemampuan untuk menjelaskan visinya dan menanamkan kebanggaan bekerja di pdam, pemimpin mampu memberikan support dan contoh. Cara pimpinan menggambarkan perintahnya secara sederhana adalah dengan memberi petunjuk apa yang dikerjakan sesuai dengan tupoksi secara jelas, dengan contoh. Cara pimpinan mendorong karyawan untuk menggunakan kemampuannya dalam memecahkan masalah secara hati – hati adalah mengajak karyawan berdiskusi, memberi kesempatan karyawan mengungkapkan pendapat. Pimpinan memberikan perhatian pada karyawan secara pribadi degan cara menanyakan kabar keluarga dan diri karyawan ketika sakit. Sedangkan nilai yang dimiliki oleh pimpinan yang sesuai adalah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya, diperlukan adanya sosok kepala bagian yang didukung pegawai atau personil sebagai pelaksana kegiatan, dan sebagai motor penggerak keberhasilan pelaksanaan tugas pokok organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena dalam organisasi selalu

terdapat rangkaian hirarki, dengan pembatasan wewenang dan tugas masing-masing, dan selalu terdapat dinamika atasan dan bawahan yang saling berhubungan serta memerlukan kerjasama dalam usaha pencapaian tujuan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Semarang, didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan oleh pimpinan yaitu kepala bagian adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat diketahui karena karyawan menyatakan bahwa para kepala bagian selalu menginginkan adanya perubahan dari cara kerja atau sistem yang lama menjadi yang lebih baru sesuai dengan keinginan dari kepala bagian. Kepala bagian menginginkan adanya perubahan dimana saat ini perlu adanya kecepatan dan perubahan dari sistem teknologi informasi sehingga membuat kinerja menjadi semakin efektif. Di sisi lain, banyak karyawan terutama yang sudah senior merasa kurang sesuai jika ada perubahan yang terlalu cepat dan menginginkan adanya perubahan bertahap dan masih ada juga karyawan yang merasa sudah nyaman menggunakan cara-cara yang lama sehingga merasa berat untuk berubah.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan para karyawan akan menjadi salah satu sumber motivasi untuk karyawan dalam bekerja, baik untuk kepentingan dan kebutuhan perusahaan saat ini ataupun demi masa depan perusahaan yang lebih baik. Tanpa adanya suatu gaya kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Berdasarkan hasil penelitian (Bass & Avolio, 1990) yang merupakan model universal gaya kepemimpinan yang sesuai untuk digunakan dalam berbagai

organisasi. Teori gaya kepemimpinan Bass dan Avolio memiliki konsep kepemimpinan transformasional yang juga sering digunakan di USA dan Negara Anglo-Saxon karena model Bass dan Avolio merupakan salah satu yang paling awal menggunakan metode survey dengan cara yang ketat (*rigorous*) dibandingkan menggunakan metode longitudinal.

Alasan pengambilan topik ini didasari karena terdapat permasalahan dalam gaya kepemimpinan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Semarang akibat sering terjadinya pergantian pemimpin yang masih berusia muda, oleh karena itu menarik untuk diteliti bagaimana gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal di Semarang guna untuk evaluasi perusahaan dan sarana pembelajaran bagi peneliti. Berdasarkan latar belakang diatas, maka diajukan sebuah penelitian dengan judul **“ Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Sekretariat Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Dengan Pendekatan Transformasional Leadership”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan transformasional kepala bagian yang sesuai untuk Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal di Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional kepala bagian yang sesuai untuk Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal di Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama.

Disamping itu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang gaya kepemimpinan transformasional.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala bagian untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Moedal Semarang serta untuk pembinaan Pegawai pada masa yang akan datang.