

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin kompetitifnya dunia disebabkan oleh digitalisasi, setiap organisasi harus terus meningkatkan kinerjanya agar bisa bertahan dan berkembang. Hal ini, SDM adalah aset paling berharga karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja pegawainya. Bahkan kinerja pegawai menjadi indikator utama seberapa sukses sebuah organisasi mencapai tujuannya, salah satu faktor kunci yang menentukan baik buruknya kinerja pegawai adalah motivasi kerja mereka itu sendiri.

Perumda Tirtawening Kota Bandung adalah perusahaan milik Pemerintah Kota Bandung yang mengurus air bersih dan limbah warga yang memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan terbaik. Perumda ini memiliki peran strategis dalam mendukung kebutuhan dasar masyarakat, serta menjaga keberlanjutan sumber daya air melalui pengelolaan yang profesional. Perumda Tirtawening memiliki dua divisi utama, yaitu pelayanan air minum dan pengelolaan air limbah domestik.

Perumda Tirtawening kota Bandung menghadapi tekanan kompetitif yang signifikan karena PT. Tirta Investama (AQUA) berkuasa dalam industri air minum. Sebagai bukti kekuatan monopolistik yang luar biasa dalam industri, AQUA menguasai 82,3% market share dari 1.032 produsen AMDK di Indonesia. Kondisi ini mendorong masyarakat untuk beralih dari layanan air PDAM tradisional ke produk air kemasan yang

dianggap lebih aman dan efisien. Perumda Tirtawening Kota Bandung menghadapi beberapa tantangan akibat dominasi AQUA. Pertama adalah pengurangan basis pelanggan karena beralih ke produk kemasan, lalu kedua adalah kebutuhan akan layanan yang lebih baik untuk memenuhi standar industri swasta, dan ketiga adalah persaingan dalam hal kemudahan akses dan distribusi. Karena keadaan ini, Perumda Tirtawening Kota Bandung harus melakukan transformasi operasional dan meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat bersaing dengan perusahaan multinasional yang lebih besar.

Unit Penagihan termasuk bagian paling krusial karena tugasnya menagih pembayaran layanan air yang sudah digunakan pelanggan. Keuangan perusahaan sangat bergantung pada unit ini karena sebagian besar pemasukan perusahaan berasal dari sini, maka dari itu kinerja Unit Penagihan bisa dibilang penentu utama sehat tidaknya kondisi keuangan Perumda Tirtawening. Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung bertanggung jawab untuk mendukung pencapaian target pendapatan perusahaan melalui kegiatan penagihan terhadap pelanggan, ini adalah peran strategis yang diberikan kepada unit ini. Namun, masih ada ketidakkonsistenan dalam kinerja pegawai saat pengerjaan tugasnya, yang tercermin dalam perbedaan kinerja pegawai setiap bulan. Beberapa pegawai menunjukkan penurunan semangat kerja, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, dan kurangnya upaya untuk menyelesaikan tugas. Fenomena ini menunjukkan bahwa ada masalah dengan motivasi kerja secara

instrinsik dan eksternal. Tidak ada penghargaan yang cukup, sedikit peluang untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat mengurangi motivasi dan pada akhirnya menurunkan kinerja. Maka dari itu, penting untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana motivasi memengaruhi kinerja. Ini akan memungkinkan pengembangan strategi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja.

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sarana, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Sari et al, (2024:350) Mengemukakan: Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan atau mengembangkan tugas, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing, atau sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut Darmawan et al, (2023:2976) Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk terlibat dalam perilaku tertentu dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Motivasi kerja memiliki peran yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi biasanya memiliki semangat dan dedikasi yang besar dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaliknya pegawai dengan motivasi yang rendah biasanya menunjukkan kinerja yang

tidak optimal, tingkat kehadiran yang rendah, dan bahkan mempengaruhi rekan kerja lainnya secara negatif.

Motivasi Kerja menjadi salah satu yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni et al, (2023:142) yang menjelaskan bahwa Motivasi Kerja menjadi salah satu faktor penentu naik turunnya Kinerja Karyawan PT.Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 4.

Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai jenjang jabatan, mulai dari manajer wilayah (PW), senior manajer, hingga staf operasional seperti petugas lapangan, loket, dan admin. Berikut tabel Data Pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung:

Tabel 1. 1
Data Pegawai Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung

| Jabatan | Jumlah Pegawai |
|--------------------------|-----------------------|
| Senior Manager Penagihan | 1 |
| Manager PW | 6 |
| Petugas Lapangan PW | 17 |
| Admin Bagian | 1 |
| Loket | 13 |
| Admin PW | 4 |
| Staf Ahli | 2 |
| Air Limbah | 3 |

Sumber: Data Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung memiliki struktur organisasi yang lengkap dan efektif. Masing-masing dari enam wilayah

pelayanan (PW 1-PW 6) dipimpin oleh seorang manajer dan didukung oleh sejumlah petugas lapangan yang bertanggung jawab atas aktivitas teknis dan operasional lapangan dengan total seluruhnya yaitu 47 pegawai termasuk dengan manajer. Meskipun struktur ini menunjukkan bahwa organisasi telah membagi tugasnya dengan jelas, keberhasilan pelaksanaan tugas sangat bergantung pada motivasi, kerja sama, dan kinerja setiap anggota tim.

Meningkatkan pelayanan dan mencapai target kerja, evaluasi efektivitas pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung sangat penting, Efektivitas Kerja adalah sejauh mana pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan dari kualitas dan kuantitas. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih disiplin, dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas mereka. Berikut tabel efektivitas pencapaian penagihan bulanan di unit penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung:

Tabel 1. 2
Efektivitas Pencapaian Penagihan pada Tahun 2022-2024 di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung

| Komponen | Tahun 2022 | Tahun 2023 | Tahun 2024 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Total (Rp) | Total (Rp) | Total (Rp) |
| Total Penerimaan | 263.718.307.142 | 237.199.097.659 | 210.136.987.976 |
| Target | 278.040.534.381 | 252.777.569.504 | 225.721.492.462 |
| Presentase Pencapaian | 94,8% | 93,84% | 93,1% |

Sumber: Data Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung 2024

Efektitivitas pencapaian penagihan Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung mengalami penurunan yang signifikan dari

Tahun 2022 hingga 2024. Data yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa, meskipun target penagihan telah dikurangi dari Rp. 278.040.534.381 pada tahun 2022 menjadi Rp. 225.721.492.462 pada tahun 2024, presentase pencapaian justru menunjukkan penurunan dari 94,8% menjadi 93,1%. Penurunan ini menunjukkan bahwa penurunan kinerja bukan hanya disebabkan oleh faktor eksternal, melainkan juga faktor internal yang berkaitan dengan kapasitas dan efektivitas kerja pegawai. Penurunan total penerimaan sebesar Rp. 53.581.319.166 (20,3%) dalam tiga tahun menunjukkan bahwa unit penagihan menghadapi tantangan yang signifikan untuk mempertahankan tingkat efektivitas yang konsisten. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan berbagai komponen kinerja pegawai, termasuk motivasi kerja pada pegawai unit penagihan dalam melaksanakan tugas penagihan.

Setelah ditelaah lebih lanjut dari Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung terkait kinerja pegawai dengan memperhatikan motivasi kerja, penulis berusaha untuk membuktikan fenomena yang dijelaskan sebelumnya dengan pra suvey terhadap pegawai dengan memberikan beberapa pertanyaan seputar motivasi kerja dan kinerja pegawai. Di bawah ini adalah hasil penelitian awal mengenai Kinerja Pegawai yang penulis peroleh melalui kuesioner terhadap 28 pegawai di Unit Penagihan Tirtawening Kota Bandung.

Tabel 1. 3
Hasil Pra Survey Kinerja Pegawai Unit Penagihan PERUMDA
Tirtawening Kota Bandung

| No | Pernyataan | Jawaban | | | |
|------------------------------|---|---------|-------------|-------|-------------|
| | | Ya | | Tidak | |
| | | Orang | % | Orang | % |
| 1 | Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti dan minim kesalahan. | 12 | 42,9 | 16 | 57,1 |
| 2 | Pegawai mampu menangani volume pekerjaan yang tinggi tanpa mengorbankan kualitas. | 11 | 39,3 | 17 | 60,7 |
| 3 | Mengerjakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan. | 13 | 46,4 | 15 | 53,6 |
| 4 | Saya tetap hadir bekerja meskipun dalam kondisi kurang nyaman. | 17 | 60,7 | 11 | 39,3 |
| 5 | Saya dapat menyesuaikan diri dengan berbagai karakter rekan kerja saat bekerja bersama. | 9 | 32,2 | 19 | 67,8 |
| Rata-rata | | | 44,3 | | 55,7 |
| Jumlah Responden = 28 | | | | | |

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Tahun 2025

Berdasarkan hasil pra survey Tabel 1.3 di atas yang dilakukan kepada 28 orang Pegawai Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung terlihat terjadi permasalahan dalam kinerja pegawai dilihat dari 19 pegawai (67,8%) menyatakan “Tidak” pada saya dapat menyesuaikan diri dengan berbagai karakter rekan kerja saat bekerja bersama, ini menandakan adanya kesulitan dalam beradaptasi dengan perbedaan karakter rekan kerja yang dipengaruhi oleh kurangnya komunikasi dan kerja sama tim yang efektif. Secara skor rata-rata yang menjawab “Tidak” sebesar 55,7% artinya pegawai merasa kinerja mereka belum optimal dalam beberapa aspek yang diukur terutama dalam hal ketelitian, kemampuan menangani volume pekerjaan tinggi, serta penyesuaian diri dengan rekan kerja, sedangkan rata-

rata yang menjawab “Ya” sebesar 44,3% artinya kinerja pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung masih perlu ditingkatkan agar mayoritas pegawai bisa menunjukkan perilaku kerja yang sesuai harapan.

Motivasi merupakan salah satu motor penggerak utama bagi peningkatan Kinerja Pegawai. Permasalahan seperti pekerjaan yang kurang menantang, kurangnya perhatian dan apresiasi dari atasan atas hasil pekerjaan, kurangnya tanggung jawab atas pekerjaan, dan kurangnya program pelatihan dari perusahaan untuk mengembangkan diri. Peneliti pun mencoba melakukan pra survey untuk mengetahui bagaimana kondisi Motivasi Kerja di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung yang hasilnya diformulakan dengan bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 1. 4
Hasil Pra Survey Motivasi Kerja Unit Penagihan Perumda
Tirtawening Kota Bandung

| No | Pernyataan | Jawaban | | | |
|----|--|---------|------|-------|------|
| | | Ya | | Tidak | |
| | | Orang | % | Orang | % |
| 1 | Fasilitas fisik yang saya butuhkan untuk bekerja tersedia dan dalam kondisi baik. | 10 | 35,7 | 18 | 64,3 |
| 2 | Unit Kerja tempat kerja saya bekerja menyediakan alat pelindung diri | 4 | 14,3 | 24 | 85,7 |
| 3 | Saya merasa dihargai dan nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya. | 12 | 42,9 | 16 | 57,1 |
| 4 | Saya melihat adanya kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di tempat kerja saya. | 11 | 39,3 | 17 | 60,7 |

| | | | | | |
|------------------------------|---|----|-------------|----|-------------|
| 5 | Pekerjaan saya memberikan tantangan yang mendorong saya untuk berkembang. | 10 | 35,7 | 18 | 64,3 |
| Rata-rata | | | 33,6 | | 66,4 |
| Jumlah Responden = 28 | | | | | |

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Tahun 2025

Berdasarkan hasil pra survey pada Tabel 1.4 yang dilakukan kepada 28 orang pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung terlihat dari penilaian Motivasi Kerja masih tergolong rendah dilihat dari 24 pegawai menyatakan “Tidak” pada Unit Kerja tempat kerja saya bekerja menyediakan alat pelindung diri, hal ini menunjukkan adanya kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek K3 yang berpotensi membuat pegawai kurang termotivasi karena mereka merasa keamanan dan kenyamanannya saat bekerja tidak dijamin. Secara skor rata-rata yang menjawab “Tidak” sebesar 66,4% yang menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa faktor motivasi kerja di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung belum terpenuhi seperti alat ketersediaan alat pelindung diri, fasilitas kerja seperti alat tulis kerja dan alat print di Unit Penagihan masih belum memadai, sedangkan skor rata-rata pada yang menjawab “Ya” sebesar 33,6% artinya sebagian kecil pegawai merasa kebutuhan motivasi kerjanya terpenuhi tetapi tingkat motivasi kerja masih rendah karena lebih banyak pegawai merasa belum mendapatkan hal-hal yang memotivasi mereka.

Berdasarkan uraian yang telah dibahas tentang latar belakang masalah penelitian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit**

Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung”. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Perumda Tirtawening Bandung dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai pada Unit Penagihan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan efektivitas pencapaian penagihan pada Tahun 2022 hingga 2024 di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.
2. Kinerja Pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtaweing Kota Bandung belum optimal ditandai dengan pegawai belum melakukan pekerjaan dengan teliti dan minim kesalahan, pegawai belum mampu menangani volume pekerjaan yang tinggi tanpa mengorbankan kualitas, belum mengerjakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan, dan belum dapat menyesuaikan diri dengan berbagai karakter rekan kerja saat bekerja bersama, belum merasa dihargai dan nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja,
3. Motivasi Kerja pegawai masih menurun dengan dilihat dari kurang tersedianya fasilitas fisik yang dibutuhkan untuk bekerja dalam kondisi baik, kurangnya alat pelindung diri di unit kerja, belum merasa dihargai

dan nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja, pegawai tidak melihat adanya kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di tempat kerja, pekerjaan yang tidak menantang yang mendorong pegawai untuk berkembang

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, peneliti memberikani pembatasan masalah agar dalam penelitian pembahasan dapat mencapai target yang diinginkan. Pembatasan masalah tersebut sebagai berikut :

1. Variabel bebas (*Independen*) dari penelitian yaitu Motivasi Kerja.
2. Variabel terikat (*Dependen*) dari penelitian ini yaitu Kinerja Pegawai.
3. Unit analisis dari penelitian yaitu pegawai dari Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.
4. Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai dari Maret-Agustus Tahun 2025.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai Motivasi Kerja di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.
2. Bagaimana tanggapan responden mengenai Kinerja Pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.

3. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.

1.5 Masalah dan Tujuan

1.5.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung, serta untuk memperoleh bukti empiris mengenai faktor-faktor motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1.5.2 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan Menganalisis tanggapan responden mengenai Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.
2. Mengukur pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Unit Penagihan Perumda Tirtawening Kota Bandung.

1.6 Kegunaan Masalah

1.6.1 Kegunaan Teoritis

1. Memperkaya literatur akademik tentang motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja organisasi.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan hasil kerja.
3. Memberikan dasar Konseptual untuk penelitian selanjutnya terkait motivasi kerja.

1.6.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen meningkatkan Kinerja Pegawai. Selain itu, hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat strategi pengelolaan SDM yang lebih baik bagi Perumda Tirtawening Kota Bandung.
2. Bagi penulis mendapatkan pengalaman empiris dalam menemukan dan menganalisis komponen yang memengaruhi kinerja Pegawai di lingkungan kerja nyata. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan ilmiah dan kemampuan untuk membangun karya ilmiah dengan menggunakan metode penelitian sistematis.
3. Bagi peneliti lain diharapkan hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau rujukan untuk studi lebih lanjut yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, atau kinerja pegawai di perusahaan daerah dan organisasi lainnya. Peneliti lain juga dapat memperluas temuan dengan mengembangkan variabel atau menggunakan metode yang berbeda.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perumda Tirtawening Kota Bandung yang beralamat di Jl. Badak Singa No.10, Lb. Siliwangi, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat. Dimana waktu pengerjaan penelitian dilaksanakan selama 4 Bulan, dimulai dari Bulan April – Juli 2025, dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

| No | Kegiatan | Maret | April | Mei | Juni | Juli | Agustus |
|----|--------------------------|-------|-------|-----|------|------|---------|
| 1 | Pengajuan Judul | | | | | | |
| 2 | Penyusunan BAB 1 | | | | | | |
| 3 | Penyusunan BAB 2 | | | | | | |
| 4 | Penyusunan BAB 3 | | | | | | |
| 5 | Sidang Usulan Penelitian | | | | | | |
| 6 | Pengolahan Data | | | | | | |
| 7 | Penyusunan BAB IV, BAB V | | | | | | |
| 8 | Sidang Akhir | | | | | | |

Sumber : Hasil Olah Data Penulis (2025)

