

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang sangat krusial dalam mengembangkan kemajuan serta perkembangan perusahaan dalam menerapkan nilai dan sifat yang baik serta dapat mengembangkan acuan kinerja karyawan sebagaimana sesuai kinerja pegawai yang efisien dan maksimal.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. (Dessler, 2015).

Manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem operasi perusahaan, yang merupakan modal dan peran krusial dalam mencapai tujuan perusahaan maka dari itu perusahaan harus mengelola sumber daya manusia sebaik dan seefisien mungkin. Fungsi sumber daya manusia tidak dapat tergantikan oleh yang lain karena sumber daya manusia salah satu peranan penting perusahaan untuk mengembangkan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuannya.

Dalam peranannya yang penting dalam perusahaan, kinerja sumber daya manusia harus ditingkatkan agar perusahaan tersebut dapat berkembang. Dalam manajemen sumber daya manusia, pokok tugasnya ialah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar memperoleh kinerja karyawan yang baik dan efisien. sumber daya manusia tentunya merupakan aspek penting dalam menjalankan sebuah perusahaan atau bisnis yang tidak boleh dianggap remeh. Upaya pemberdayaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan untuk kemajuan dan efisiensi perusahaan. Jika diaplikasikan dengan akurat dan bijaksana, pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi harus mampu memaksimalkan kinerja sebuah perusahaan sehingga perkembangannya dapat berjalan lebih pesat

lagi. Adapun penyebab kinerja karyawan yang kurang baik yaitu kurangnya dukungan dari lingkungan sekitar sehingga membuat karyawan merasa tidak nyaman.

Salah satu cara untuk menangani pegawai yang berkinerja kurang baik adalah dengan mendorong perubahan. Selalu berterima kasih kepada karyawan Anda atas upaya dan pekerjaan mereka. Pimpinan perusahaan harus terus memberikan umpan balik pada setiap kinerja dan memberikan insentif untuk kinerja yang luar biasa.

Dalam era modern dan globalisasi saat ini, tercapainya suatu perusahaan tidak hanya tergantung kepada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, lebih tergantung kepada manusia yang melaksanakan pekerjaannya secara baik dan efisien sesuai dengan prosedur perusahaan dan sistem organisasi yang berlaku. Keberhasilan suatu perusahaan akan mencapai kata berhasil juga dipengaruhi oleh sistem budaya organisasinya. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, dapat berfungsi untuk suatu perusahaan, yaitu untuk memudahkan koordinasi aktivitas dalam suatu perusahaan, dan memudahkan komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.

Budaya Organisasi dapat sebagai perekat sosial pada karyawan serta membentuk karakter dari karyawan tersebut agar dapat menyesuaikan dengan sistem budaya organisasi dari perusahaan tersebut. Budaya organisasi berkaitan dengan karyawan menggambarkan karakter dari budaya organisasi suatu perusahaan tersebut. Menurut Trice, dan Bayer dalam Fachreza (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Budaya Organisasi dalam perusahaan dapat diamati untuk menggambarkan bagaimana cara manajemen dan perusahaannya memperlakukan karyawannya, langkah manajemen memperlakukan karyawannya kepada konsumen dan cara komunikasi antara manajemen dengan karyawannya. Budaya Organisasi ini memiliki fungsi yang dapat mendorong keberhasilan perusahaan.

Budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota perusahaan atau instansi pemerintahan. Sistem makna atau nilai tersebut nantinya akan menjadi ciri khas suatu perusahaan/instansi pemerintahan yang berbeda dengan perusahaan/instansi pemerintahan lain. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Widodo, 2010).

Hal tersebut menunjukkan semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan/instansi, maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam perusahaan/instansi pemerintahan tersebut. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku. Dari cara bertingkah laku akan terlihat bagaimana cara kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang akan menggambarkan bagaimana kinerja karyawan tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Meuthia & Husada (2019) menunjukkan hasil mengkonfirmasi budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas kinerja karyawan Koperasi Karyawan Perum Bulog. Dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rivai (2020) bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan. Dan penelitian Abdul Syukur, Edy Supriyono, & Yohana Kus Suparwati (2019) budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.

Selain Budaya Organisasi ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satu faktornya adalah gaya kepemimpinan dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi keberhasilan tujuan perusahaan, tergantung pada pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan

norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok jika tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan sistem organisasi dalam mencapai tujuan (Guritno & Waridin, 2005). Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara dari seorang pemimpin suatu sistem organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan unsur keterampilan, sifat, dan sikap karyawan.

Di dalam perusahaan, pemimpin perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang perlu diterapkan dalam perusahaan terdapat gaya kepemimpinan transformasional. Istilah kepemimpinan transformasional bukan sebuah hal baru di dalam suatu perusahaan, istilah ini diciptakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, namun baru dikenal luas dalam beberapa tahun terakhir. Kepemimpinan transformasional atau transformasional leadership ialah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan dan melaksanakan sistem rencana perusahaan yang diperlukan agar perubahan baik perusahaan terjadi.

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Karakter pemimpin yang transformasional yaitu visioner, menginspirasi, kemampuan beradaptasi, berpikiran terbuka, dan progresif. Pemimpin perusahaan selalu berada di lini depan, baik sebagai agen perubahan maupun pemeliharaan.

Kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan perubahan dan peningkatan, sehingga gaya kepemimpinan ini berdampak langsung pada pemimpin perusahaan dalam beberapa aspek. Dituntut memegang peranan lebih aktif dalam gaya kepemimpinan ini, harus ikut merencanakan, menerapkan, dan mengumumkan perubahan yang diperlukan sesuai visi perusahaan, dan

membutuhkan penyusunan strategi yang matang bersama para stakeholder dan karyawan untuk membuat perencanaan yang tepat sesuai dengan sistem budaya organisasi perusahaan.

Pemantauan dan pengumpulan data terkait progres perubahan yang diperlukan merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan, bersama dengan para pimpinan atau manajer lainnya, diharapkan menjadi perwujudan atas perubahan yang diusulkan. Pimpinan perusahaan harus bersedia menerima kritik dari perubahan yang diusulkan, memahami sepenuhnya manfaat dari perubahan tersebut agar mampu menyampaikan pesan dengan jelas kepada perusahaan, dan bersikap optimis sehingga memancarkan aura positif yang akan menginspirasi para karyawan untuk turut mengadopsi perubahan yang diusulkan.

Tanggung jawab yang dibebankan kepada pemimpin perusahaan terdengar sangat besar, tetapi apabila tidak terdapat kepemimpinan transformasional, perusahaan menanggung risiko untuk ketinggalan jaman karena lingkungan usaha dan lanskap industri yang senantiasa berubah. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan berhubungan dengan motivasi kerja yang juga merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam pengelolaan sistem organisasi seorang pemimpin perusahaan harus mempertimbangkan suatu motivasi yang berbeda untuk sekelompok orang, yang dalam banyak hal tidak diduga sebelumnya yang menyebabkan perbedaan perilaku, dalam hal ini beberapa hal berkaitan dengan titik tolak individu yaitu tentang kebutuhan dan tujuan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Edi Sugiono & RM Pratista (2019) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas kinerja karyawan PT. Rafa Topaz Utama di Jakarta. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ackhriansyah Ahmad Gani (2019) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang.

Setiap karyawan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan timbul adanya perasaan kepuasan kerja dan ketidakpuasan. Oleh karena itu setiap pimpinan atau manajer suatu perusahaan perlu menciptakan suatu iklim yang sehat secara etis bagi karyawannya, dimana mereka melakukan pekerjaan secara efisien. Dengan demikian dapat di pahami motivasi kerja adalah sesuatu yang bersifat mendorong karyawan atau tenaga kerja baik dari dalam maupun eksternal perusahaan dalam memenuhi tujuan perusahaan maupun memenuhi tujuan pribadi yang dimiliki tenaga kerja. Terdapat beberapa teori tentang motivasi yang memiliki uraian yang berbeda tentang apa yang menjadi tujuan manusia dan hasil apa yang akan didapatkan oleh individu tersebut.

Dengan demikian dapat di pahami motivasi kerja adalah sesuatu yang bersifat mendorong karyawan atau tenaga kerja baik dari dalam maupun eksternal perusahaan dalam memenuhi tujuan perusahaan maupun memenuhi tujuan pribadi yang dimiliki tenaga kerja. Terdapat beberapa teori tentang motivasi yang memiliki uraian yang berbeda tentang apa yang menjadi tujuan manusia dan hasil apa yang akan didapatkan oleh individu tersebut. Motivasi memiliki aspek kebutuhan, tujuan, kegiatan/aktivitas dan tenaga yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan. Banyak sedikitnya tenaga yang digunakan tergantung dari pentingnya tujuan bagi seseorang atau individu dalam mencapai tujuan. Menurut Luthans (1992) motivasi berasal dari kata lain “movere” yang berarti dorongan atau bahasa Inggrisnya to move.

Pada dasarnya, tujuan perusahaan dapat tercapai bila memperhatikan adanya motivasi yang ada pada karyawannya. dua aspek pendorong timbulnya motivasi yaitu aspek dari dalam (intrinsik) dan aspek dari luar diri (ekstrinsik). Faktor-faktor ekstrinsik antara lain mencakup sistem imbalan yang berlaku (kompensasi), kebijakan organisasi, dan kondisi tempat kerja. Motivasi ekstrinsik yang dilakukan untuk merangsang kinerja karyawan salah satunya dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui pemberian kompensasi yang layak bagi karyawan.

Motivasi kerja ekstrinsik dikatakan penting, jika karyawan memiliki motivasi ekstrinsik yang baik maka perlu ada pengawasan ketat dalam pekerjaan

dan juga pasti perlu perintah dari atasan untuk melakukan kegiatan pengembangan diri karena pimpinan atau manajer itu tidak sama dengan karyawan, seorang pimpinan tidak dapat melakukan pekerjaan sendiri. Keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain.

Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer, ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh karyawan yang ada dalam unit kerjanya sesuai prosedur perusahaan. Menurut Singgih D. Gunarsa, (2008) yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Edi Sugiono, Suryono Effendi, & Bahtiar Alwan (2021) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas kinerja karyawan PT. Pancakarsa Bangun Reksa Dana di Medan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Edi Sugiono, dan W Rachmawati (2019) menyatakan bahwa memiliki pengaruh secara positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara dan kinerja juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan D Febriyani, (2021) menyatakan motivasi kerja ekstrinsik dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi.

Pemilihan objek penelitian penulis ini berdasarkan pengalaman penulis di dalam lingkungan kantor Kementerian Pertahanan Republik Indonesia yang diambil berdasarkan praktik kerja lapangan magang yang dimana di dalam lingkup itu terjadi permasalahan dalam hal kebijakan budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja ekstrinsik masih terlihat rendah dan menurun.

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, disingkat Kemhan RI adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pertahanan. Kementerian Pertahanan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang pertahanan dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas, Kementerian Pertahanan menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pertahanan
- b. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pertahanan
- c. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Pertahanan
- d. Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah

Berdasarkan hasil pra-observasi penelitian yang dilakukan di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, penulis menduga adanya penyebab dari menurunnya kinerja para pegawai yang berdinis lembaga perusahaan ini.

Hal tersebut dibuktikan dengan menurunnya kinerja para karyawannya. Pada tabel 1.1 menunjukkan indikasi penurunan yang penulis dapatkan melalui metode wawancara terhadap Ibu Devy selaku Kantor Kecamatan Cipayang Jakarta Timur yang penulis terjemahkan kedalam bentuk data grafik dan tabel kinerja.

Tabel 1. 1
Target Pencapaian Kinerja Pegawai
Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Jakarta Pusat

No	Unsur Penilaian	Target Penilaian	Tahun		
			2019	2020	2021
1.	Efektivitas	100%	90%	80%	89%
2.	Kualitas Pekerjaan	100%	95%	90%	85%
3.	Berkomitmen	100%	80%	82%	78%
4.	Kemandirian	100%	90%	80%	77%
Jumlah			89%	83%	82%

Sumber: Direktur Kementerian Pertahanan Republik Indonesia

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan persentase kinerja pegawai yang terjadi pada tahun 2019 sebesar 89%, pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan target pencapaian sebesar 83 %, kemudian pada tahun 2021 kembali terjadi penurunan penilaian kinerja sebesar 82%. Perusahaan menetapkan target kinerja karyawan sebesar 100%, berarti realisasi kinerja pegawai tidak sesuai

dengan target yang ditetapkan oleh Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Jakarta Pusat. Dalam berjalannya kegiatan suatu perusahaan, kinerja pegawai pegawai merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan karena sangat berpengaruh dengan hasil-hasil yang dicapai oleh perusahaan itu sendiri. Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya.

Gomes (2003) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Menurut Mangkuprawira, (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul ***“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, Jakarta Pusat”***

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang dapat disimpulkan, sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia?
3. Apakah motivasi kerja ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia?

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis tulis ialah untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah diatas, sehingga dapat diketahui secara detail dan secara jelas tujuan penelitian ini akan diadakan. Di penulisan skripsi ini penulis menyampaikan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja ekstrinstik terhadap kinerja pegawai pada pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian mengarah kepada kepentingan objektif, sehingga diterapkan untuk membantu pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan perumusan kebijakan bagi pihak pihak yang memanfaatkan hasil penelitian, yaitu:

- a. Bagi Perusahaan:

Diharapkan hasil penelitian skripsi ini, bisa menjadi bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dalam menghadapi situasi yang berhubungan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja ekstrinstik terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat bermanfaat untuk proses pengambilan keputusan suatu pimpinan.

- b. Bagi Penulis:

- 1) Untuk mengetahui seberapa besar budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja ekstrinstik terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia
- 2) Memperluas wawasan penulis dan memberikan pengalaman kepada penulis
- 3) Penulis dapat mengaplikasikan aspek teori yang diperoleh dalam pembuatan karya ilmiah yang berupa skripsi.

c. Bagi Pembaca:

Menambah informasi yang berguna mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja ekstrinstik dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia

