

BAB 1

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting bagi organisasi. Melalui rangkaian kegiatan perencanaan, pengelolaan, pengarahan dan memanfaatkan sumber daya manusia secara produktif akan tercapainya tujuan perusahaan. Tanpa adanya elemen tersebut, organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Di era perubahan seperti sekarang ini, setiap perusahaan seolah menghadapi tantangan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Perubahan sistem kerja, peralatan dan teknologi yang mendukung kegiatan perusahaan, dan faktor perusahaan lainnya juga sering menjadi bagian dari dampak perubahan tersebut. Tak terkecuali unsur sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, dalam hal ini yaitu karyawan. Tidak mudah bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat di era ini. Persaingan yang ketat antar perusahaan seringkali menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan dan *skill* serta kemampuan beradaptasi agar karyawan dapat bertahan di era berbagai tantangan dan perubahan. Tantangan seperti itu tak jarang membuat karyawan merasa tertekan dan pada akhirnya menyebabkan penurunan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Dessler (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses dalam melakukan pelatihan, penilaian, memberi kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, dan keadilan karyawan serta kesehatan dan keselamatan kerja. Jika MSDM dalam suatu organisasi dapat dikelola dengan baik, tentunya *output* yang didapatkan akan optimal dan kegiatan yang dilakukan akan mudah. Salah satu faktor paling penting manajemen sumber daya manusia yang harus diperhatikan adalah kinerja.

Kinerja tidak akan timbul secara mudah, namun kinerja karyawan akan timbul melalui internal yang berasal dari dalam individu atau seseorang tersebut dalam bentuk sikap, kemampuan, keahlian dan pengetahuan dan timbul secara eksternal yang dipengaruhi sumber daya pendukung, rekan kerja, alat kerja, lingkungan sosial dan perilaku manajemen (Mangkunegara, 2013). Salah satu luaran (*output*) dari

aktivitas manajemen sumber daya manusia di perusahaan ialah untuk meningkatkan kinerja. Karena kinerja menggambarkan tingkat pencapaian atau prestasi atas kegiatan organisasi dan bagaimana kesesuaiannya dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Dessler, 2015). Kinerja akan berjalan dengan maksimal apabila organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendorong karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan serta mengembangkannya secara optimal.

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai jenis kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikutnya (bawahan) untuk mencapai hasil yang melebihi harapan. Sebagaimana yang dikemukakan Yukl (2013) seorang pemimpin transformasional akan mampu membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, loyalitas dan rasa hormat terhadap pemimpinnya sehingga dapat mencapai hasil yang melebihi harapan. Seorang pemimpin transformasional akan melibatkan bawahan untuk dapat melakukan perubahan. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai suatu kepemimpinan yang dapat membangkitkan kinerja setiap karyawannya serta mampu membuat karyawannya menjadi berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang sudah direncanakan sebelumnya, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahannya yang akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Maka dari itu keberadaan pemimpin di sebuah perusahaan sangatlah penting untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan agar mampu mencapai tujuannya.

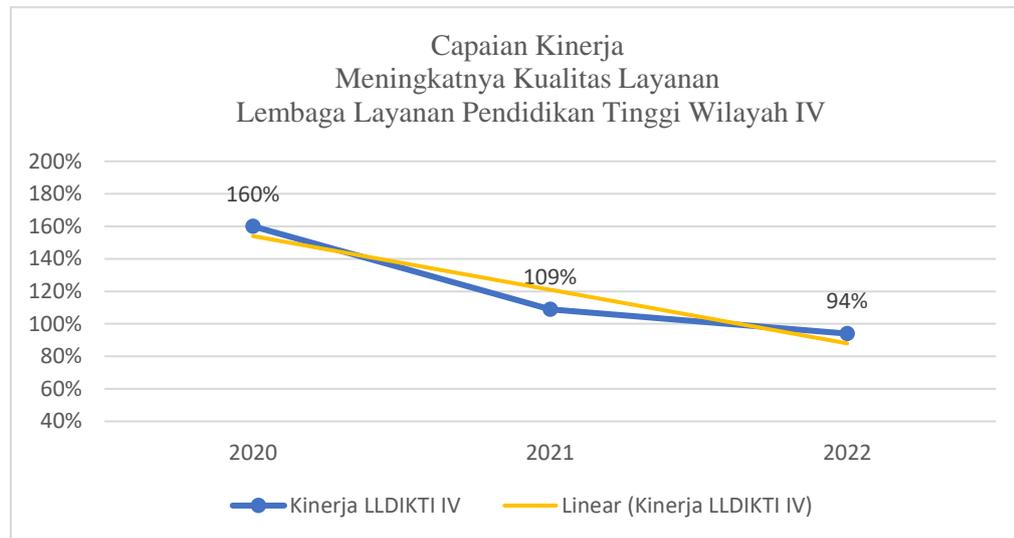
Budaya organisasi merupakan suatu pola keyakinan, nilai-nilai dan norma sebagai alat pengendali dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik secara inovatif, antisipasi dalam mengambil risiko dan teliti dalam mengatasi masalah dan sebuah sistem yang membedakan dengan organisasi yang dijiwai setiap anggota nya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersiapkan karakteristik dari suatu organisasi (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi juga dinilai dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja karyawan akan ikut meningkat (Rivai, 2020). Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Septian &

Gilang (2019) yang menyatakan bahwa semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan sebuah organisasi. Menurut Kasmir (2018) bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja salah satunya yaitu budaya organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi adalah pola konsisten nilai bersama, norma, dan keyakinan yang dapat mempengaruhi cara orang berinteraksi dan bekerja di lingkungan organisasi. Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV merupakan satuan kerja Unit Pelaksana Teknis pada Sekretariat Jenderal. Sesuai dengan peraturan Permendikbud No. 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), terbit pula Peraturan Kemendikbudristek No. 35 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi. Pembinaan LLDIKTI secara teknis dilakukan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi dan Direktur Jenderal Pendidikan Vokasi sesuai dengan bidang tugasnya dan secara administratif dilakukan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian. LLDIKTI Wilayah IV memiliki tugas dalam melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di Jawa Barat dan Banten. Ketercapaian visi dan misi sebuah organisasi di LLDIKTI Wilayah IV didukung oleh motto nya yaitu membangun budaya kerja pelayanan yang optimal adalah “Mentor Sehati” menjadi katalisator, melayani dengan sepenuh hati.

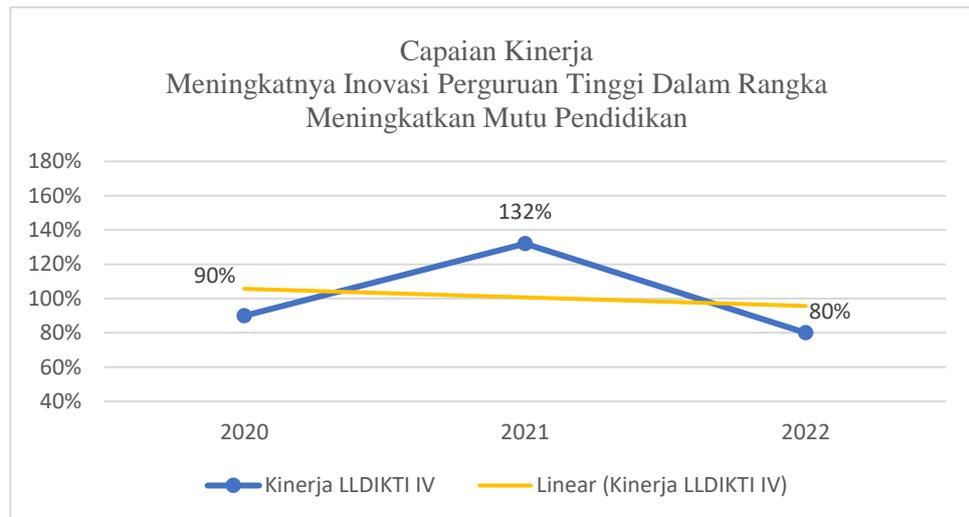
Kinerja karyawan akan menjadi bentuk kontribusi terhadap organisasi yang menentukan bagi tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Rivai (2013) menunjukkan hasil penelitian bahwa kinerja organisasi dicerminkan oleh kinerja karyawan, dengan demikian masih terdapat masalah pada kinerja LLDIKTI Wilayah IV. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa kinerja akan berdampak pada: 1) perkembangan organisasi, 2) perolehan target capaian kinerja organisasi, 3) kemampuan organisasi dalam menghadapi risiko-risiko kerja, 4) kekompakan dan kesolidan anggota organisasi, serta 5) nilai perusahaan di mata publik. Hal ini tergambar dalam laporan kinerja LLDIKTI IV yang menunjukkan bahwa kinerja pada LLDIKTI Wilayah IV belum mencapai

target. Berikut merupakan gambar data capaian kinerja LLDIKTI Wilayah IV dalam meningkatkan kualitas organisasi:



Gambar 1. 1 Capaian Kinerja Organisasi
Sumber: Laporan Kinerja LLDIKTI IV Tahun 2022

Berdasarkan gambar 1.1 terdapat penurunan kinerja LLDIKTI IV dalam meningkatkan kualitas LLDIKTI IV, pada tahun 2022 penurunan kinerja berada dititik paling rendah yaitu mencapai 94% dalam pencapaian kinerja, dan tahun 2020 merupakan titik yang paling tinggi dalam pencapaian kinerja yaitu mencapai 160%. Pengukuran kinerja tersebut dilakukan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program LLDIKTI Wilayah IV dalam indikator melaksanakan kegiatan layanan tepat waktu dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dengan peringkat akreditasi Unggul dan mempunyai lebih dari tiga ribu mahasiswa yang terdaftar atau meningkatkan mutu dengan cara konsolidasi dengan PTS lain. Adanya penurunan yang dialami disebabkan masih terdapat pelayanan yang belum mencapai target yang telah ditetapkan pada standar pelayanan dan lemahnya pengawasan pimpinan. Adapun gambar data capaian kinerja LLDIKTI Wilayah IV dalam meningkatkan inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan:



Gambar 1. 2 Capaian Kinerja Organisasi

Sumber: Laporan Kinerja LLDIKTI IV, Tahun 2022

Berdasarkan gambar 1.2 terdapat penurunan kinerja LLDIKTI Wilayah IV dalam meningkatkan inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan. Pada tahun 2022 mengalami penurunan pencapaian kinerja paling rendah yaitu mencapai 80%, dan tahun 2021 merupakan titik yang paling tinggi yaitu mencapai 132%. Pengukuran pencapaian kinerja tersebut dilakukan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program LLDIKTI Wilayah IV dalam indikator Perguruan Tinggi Swasta (PTS) berhasil meningkatkan kinerja dengan meningkatkan jumlah dosen yang berkegiatan tridarma di luar kampus dan jumlah program studi yang bekerja sama dengan mitra. Adanya penurunan yang dialami disebabkan kurangnya pengetahuan dan pemahaman dosen tentang klaster kinerja penelitian, serta kurangnya dukungan pimpinan sehingga berdampak kurangnya motivasi pekerja.

Hasil pencapaian kinerja tersebut diperoleh dengan membandingkan target dan realisasi. Dan untuk mengetahui lebih lanjut peneliti membuat kuesioner pra penelitian tentang Kinerja Karyawan lalu diberikan kepada 20 karyawan LLDIKTI Wilayah IV secara acak, dan hasil rekapitulasi dari kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pra Penelitian Kinerja Karyawan Tahun 2023

No	Pertanyaan	Jawaban Alternatif				
		Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Dimensi Kualitas						
1	Bagaimana tingkat ketepatan hasil pekerjaan Anda dengan target kerja	0%	0%	10%	65%	25%
Dimensi Kuantitas						
2	Bagaimana tingkat keefektifan waktu Anda dalam melakukan pekerjaan	0%	5%	30%	40%	25%
Dimensi Kepercayaan						
3	Bagaimana tingkat keahlian yang Anda miliki dalam mengisi suatu jabatan atau posisi yang dipercayakan	0%	5%	30%	45%	20%
Dimensi Kerja Sama						
4	Bagaimana tingkat kekompakan bersama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	0%	5%	40%	40%	15%
Dimensi Ketersediaan						
5	Bagaimana tingkat ketersediaan diri Anda dalam melakukan pekerjaan	0%	0%	40%	35%	25%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Pra Penelitian Kinerja Karyawan 2023

Dapat disimpulkan bahwa responden dengan alternatif jawaban sangat tinggi masih rendah hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 jawaban responden didominasi oleh alternatif jawaban yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan di LLDIKTI Wilayah IV. Menurut Kasmir (2016) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan LLDIKTI Wilayah IV masih rendah, hal ini dapat dilihat dari 35% responden masih memberikan respon yang negatif terhadap keefektifan waktu dalam melakukan pekerjaan. Kemudian tingkat keahlian yang dimiliki dalam mengisi jabatan atau posisi yang dipercayakan 35% responden memilih alternatif jawaban masih rendah. Begitu pula dengan pernyataan mengenai kekompakan bersama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan hasil yang rendah pula sebanyak 45% responden. Selain itu, dapat dilihat bahwa karyawan LLDIKTI Wilayah IV belum sepenuhnya memiliki ketersediaan diri dalam melakukan pekerjaan karena 40% responden masih memberikan respon negatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rivai (2020) menjelaskan bahwa apabila kepemimpinan transformasional dapat diterapkan didalam suatu organisasi maka kinerja akan meningkat dan apabila menerapkan budaya organisasi maka dapat meningkatkan pula kinerja karyawan. Dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini penulis memiliki alasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah (LLDIKTI) IV
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini yakni berkembangnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama untuk masalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1) Bagi Penulis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi penulis yakni dapat memperluas pengetahuan serta pemahaman yang lebih mengenai Ilmu Manajemen terutama terkait hubungan pengaruh kepemimpinan

transformatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2) Bagi Instansi

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi instansi yakni mampu memberikan saran dan masukan yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi terutama dalam hal pengelolaan sumber daya manusia di masa yang akan datang, khususnya terkait dengan masalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

3) Bagi Masyarakat

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi masyarakat luas yakni mampu memberikan informasi tentang cara meningkatkan kinerja karyawan yang menurun.