

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan zaman yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut organisasi untuk berubah dan beradaptasi. Organisasi harus lebih responsif agar mampu bertahan dan menyesuaikan diri dengan dinamika tersebut. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam organisasi karena terdiri dari berbagai pemikiran, visi, dan misi yang dapat dikelola dengan baik. Setiap anggota organisasi diharapkan dapat melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang kompeten, terampil, dan berkualitas.

Dalam berbagai bidang, terutama dalam organisasi perusahaan sumber daya manusia adalah salah satu faktor utama yang mendukung setiap aktivitas yang dilakukan dalam organisasi. Organisasi dapat dipahami sebagai sebuah kesatuan sosial yang dikelola secara sadar dengan batasan yang jelas dan responsif, serta terus beroperasi untuk mencapai tujuan tertentu. Meskipun sebuah perusahaan memiliki berbagai fasilitas, tanpa kehadiran sumber daya manusia, organisasi tidak akan dapat berfungsi atau mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia harus memberikan arahan yang positif untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Penting bagi organisasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan

sesuai kebutuhan dunia usaha, serta menjaga agar mereka dapat bekerja secara efektif, efisien, dan optimal sehingga produktivitas dapat tercapai sesuai harapan. Keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi sangat bergantung pada keberadaan pemimpin yang mampu menjalankan tugas dan fungsi manajemen. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka dapat bekerja bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Tabel 1.1
Daftar Organisasi Pensiunan di Indonesia Beserta Jumlah Anggota yang Bergabung pada Organisasi Tahun 2023

No	Nama Organisasi	Alamat	Jumlah Anggota
1	Persatuan Purnawirawan dan Warakawuri TNI dan POLRI (PEPABRI)	Jl. Pangeran Diponegoro No.53 16, RT.16/RW.5, Menteng, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat	350000
2	Persatuan Pensiunan Telkom (P2TEL)	Jl. Supratman No.48, Sukamaju, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40114	30170
3	Persatuan Wredatama Republik Indonesia (PWRI)	GRAHA WREDATAMA Jl. Pinang Raya No.89, Pondok Labu, Jakarta Selatan	24320
4	Persatuan Pensiunan POS (P2POS)	Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung	18540
5	Perkumpulan Pensiunan Bank Indonesia (PPBI)	Jakarta dengan alamat Jalan Rasamala Raya No.2, Kelurahan Menteng Dalam, Kecamatan Tebet, wilayah Jakarta Selatan	7433

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa peringkat jumlah anggota ke I diraih oleh Persatuan Purnawirawan dan Wakawuri TNI dan POLRI (PEPABRI). Sementara Organisasi Persatuan Pensiunan Telkom memiliki jumlah anggota 30170 orang, menempatkannya pada peringkat kedua dalam daftar organisasi pensiunan dengan jumlah anggota terbanyak. Maka hal ini menunjukkan bahwa Persatuan Pensiunan Telkom memiliki daya tarik yang cukup besar bagi para pensiunan Telkom, mengindikasikan solidaritas dan keaktifan anggota dalam organisasi tersebut.

Hal ini didukung dengan hasil survey awal yang dilakukan penulis dengan menggunakan kuesioner terhadap 30 orang karyawan yang terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei Penilaian Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kinerja Karyawan	Kualitas	5	10	6	5	4	96	3,23
	Kuantitas	6	9	12	3	0	108	3,6
	Ketepatan Waktu	4	8	10	7	1	97	3,23
	Efektivitas	0	9	10	5	6	82	2,73
	Kemandirian	5	12	11	2	0	110	3,66
Skor Rata-rata Kinerja Karyawan							3,29	

Sumber: Data Hasil Survei Pendahuluan Di P2TEL Ujungberung 2024

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa skor rata-rata yang dihasilkan dari kelima dimensi kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian) adalah 3,29. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan secara keseluruhan dapat dikatakan kurang. menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan berpengaruh terhadap karyawan itu sendiri dan akan memberikan dampak kurang baik kedepannya. karena dengan adanya kinerja karyawan kita sebagai individu akan memberikan hasil terbaik dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang sedang kita lakukan.

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Haryono, (2019: 18) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur, Hasil kerja yang terdiri dari kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas. kepemimpinan yang terdiri dari memberi dorongan, berkomunikasi, merespon serta

mendengar, mengikut sertakan karyawan, dan kemampuan adaptasi. Budaya organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan, yang terdiri dari bekerja sama, kordinasi, berkomunikasi, menghibur, dan penyelesaian konflik.

Berdasarkan Penjelasan peneliti terdahulu yang telah dipaparkan, maka penulis melakukan survey pendahuluan di Organisasi Persatuan Pensiunan Telkom cabang Ujungberung untuk mengetahui tingkat hasil kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.3.
Faktor-faktor yang Diduga Bermasalah Terhadap Kinerja Karyawan
Organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-rata
		SS	S	R	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Hasil Kerja	Kualitas	4	15	6	5	0	112	3,6
	Kuantitas	5	14	11	0	0	114	3,8
	Efisiensi	3	14	7	6	0	104	3,46
Skor Rata-rata Hasil Kerja								3,62
Kepemimpinan	Memberi Dorongan	5	14	11	0	0	114	3,8
	Berkomunikasi	3	11	9	7	0	100	3,33
	Merespon Serta Mendengar	0	9	10	5	6	82	2,73
	Mengikut Sertakan Karyawan	3	9	9	9	0	96	3,23
	Kemampuan Adaptasi	5	10	8	7	0	103	3,46
Skor Rata-rata Kepemimpinan								3,31
Budaya Organisasi	Bekerja Sama	5	10	8	7	0	103	3,43
	Kordinasi	4	15	6	5	0	112	3,6
	Berkomunikasi	0	10	11	6	3	88	2,93
	Menghibur	3	9	10	8	0	97	3,23
	Penyelesaian Konflik	3	14	7	6	0	104	3,46
Skor Rata-rata Budaya Organisasi								3,33

Sumber: Data Hasil Survei Pendahuluan di P2TEL Cabang Ujungberung 2024

Berdasarkan data yang ditampilkan pada Tabel 1.3, terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai potensi penyebab rendahnya kinerja karyawan di lingkungan Organisasi Persatuan Pensiunan Telkom cabang Ujungberung. Dari ketiga variabel yang dianalisis, yaitu hasil kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki skor rata-rata paling rendah, yakni 2,73, diikuti oleh variabel budaya organisasi dengan skor rata-rata 2,93. Hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut kemungkinan besar menjadi aspek utama yang perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, karyawan harus memiliki kepemimpinan yang merupakan sisi lain dari kinerja yang dianggap penting dalam menentukan tingkat kinerja seseorang terhadap suatu organisasi. kepemimpinan merupakan aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan definisi kepemimpinan yaitu adanya keterlibatan aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dengan arahan yang minimal dari pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator dari pada pengendali penuh, sehingga mendorong partisipasi dan inisiatif dari para anggota tim.

Faktor dominan lainnya sebagai pengaruh terciptanya kinerja karyawan yang baik adalah budaya organisasi sebagai sesuatu yang terdapat dalam diri individu yang membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku individu yang bersangkutan. Budaya organisasi yang baik berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal. Lingkungan kerja yang didukung oleh

budaya positif akan memengaruhi perilaku karyawan, menciptakan kerja tim yang solid. Hal ini dapat dicapai melalui kepemimpinan yang mampu mengarahkan karyawan untuk saling bekerja sama secara efektif, sehingga tercipta komunikasi yang baik di antara mereka.

Menurut Baihaqi (2021:7) dalam kepemimpinan, seorang pemimpin perlu memiliki karisma, kemampuan menginspirasi, memberikan rangsangan intelektual, serta mempertimbangkan kebutuhan individu. Kepemimpinan juga melibatkan pengelolaan komunikasi satu arah, di mana pemimpin menentukan peran yang harus dijalankan oleh pengikutnya. Bentuk pengarahan ini mencakup memberikan instruksi tentang apa yang harus dilakukan, lokasi pelaksanaan tugas, cara melakukannya, serta melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaannya untuk memastikan hasil yang sesuai dengan harapan. Bukan hanya kepemimpinan, namun budaya organisasi juga turut andil dalam keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, terutama kinerja pegawai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Muhammad Ras Muis (2020:21) budaya organisasi berfungsi sebagai panduan untuk menentukan arah organisasi, menetapkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, serta mengatur cara mengalokasikan sumber daya organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berperan sebagai alat untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang muncul dari lingkungan organisasi.

Budaya organisasi juga berperan sebagai penghubung antar anggota dalam organisasi, membantu menyalurkan energi positif, dan mengarahkan organisasi ke

arah yang lebih baik. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat karena pemimpin memiliki gaya, karakteristik, dan cara berpikir yang berbeda-beda. Ketika sebuah organisasi didasarkan pada budaya yang baik dan terstruktur, hal ini akan mendorong peningkatan kinerja karyawan dan mendorong partisipasi mereka dalam setiap kegiatan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai yang bekerja di organisasi P2TEL, hal ini menjadi bukti nyata bahwa budaya organisasi yang terstruktur dan kepemimpinan yang tepat berkontribusi dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta mendukung tujuan organisasi. Beliau mengatakan bahwa rata-rata pegawai disini jarang berkomunikasi yang diakibatkan dari banyaknya pekerjaan dan sistem pekerjaan yang memberikan rasa lelah dan jenuh kepada karyawan namun beliau juga menjelaskan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang memberikan arahan untuk dapat menciptakan suasana kerja yang lebih hidup dan meningkatkan kerja sama tim untuk mencapai tujuan bersama. maka itulah dinamika pentingnya pemimpin memberikan arahan untuk melakukan kerja sama tim demi meningkatkan kinerja terhadap karyawan.

Menurut Rizal Al Hairi et al., (2021) budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

budaya organisasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam sebuah kelompok untuk bekerja sama secara harmonis, berkomunikasi secara

efektif, serta saling melengkapi kekurangan satu sama lain, tanpa memandang perbedaan individual yang ada dalam tim. Kemampuan ini menjadi elemen penting dalam menjaga kesatuan tim, sehingga setiap anggota dapat berkontribusi secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan bersama.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Maka, peneliti penting untuk mengkaji lebih dalam lagi tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah menjadi langkah awal dalam penelitian karena langkah ini akan membantu penulis dalam menentukan masalah apa yang akan diteliti dalam penelitian tersebut. Sedangkan membuat rumusan masalah dilakukan setelah proses identifikasi masalah selesai.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah salah satu dari sekian aspek yang penting dalam pelaksanaan penelitian ini sehingga penelitian menjadi terstruktur dan mempunyai tujuan yang jelas. Berdasarkan latar belakang maupun fenomena terhadap masalah penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang muncul dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan:
 - a. Pemimpin kurang merespon tanggapan dari karyawan

- b. Pemimpin kurang mendengar keluhan-keluhan kerja dari karyawan
2. Budaya Organisasi:
- a. Komunikasi antar karyawan rendah
 - b. Minimnya kolaborasi
3. Kinerja Karyawan
- a. Produktivitas karyawan tidak sesuai dengan ekspektasi organisasi
 - b. Efektivitas dalam bekerja rendah. Pemanfaatan waktu kerja kurang optimal.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom cabang ujungberung
2. Bagaimana budaya organisasi pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom cabang ujungberung
3. Bagaimana kinerja karyawan pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom cabang ujungberung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom cabang ujungberung baik secara simultan dan parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan mengkaji:

1. kepemimpinan pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung.
2. Budaya organisasi pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung.
3. Kinerja karyawan pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung baik secara simultan dan parsial

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi, terutama dalam konteks organisasi pensiunan, serta memberikan wawasan baru mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi non-profit.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis
 - a. Sebagai pembelajaran bagi peneliti agar lebih mengetahui mengenai kepemimpinan di pesatuan pensiunan telkom cabang ujungberung.
 - b. Lebih mengetahui budaya organisasi di pesatuan pensiunan telkom cabang ujungberung.
2. Bagi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung

- a. Hasil penelitian ini semoga bermanfaat bagi perusahaan organisasi Persatuan Pensiunan Telkom Cabang Ujungberung mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dalam pemecahan masalah penurunan kinerja karyawan.
3. Bagi kalangan akademisi
 - a. Dapat menjadi acuan atau referensi untuk pengembangan penelitian-penelitian dengan kajian yang sama.
 - b. Sebagai referensi bagi penelitian-penelitian lain yang sejenis.