BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Selain itu, dunia bisnis juga dituntut untuk dapat memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan, sehingga dapat efektif dan efisien dalam menjalankan roda usahanya (Nuralim *et al*., 2021). Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting yaitu sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan pelaku keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Jabani, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan stimulasi yang tinggi kepada sumber daya manusianya agar dapat menciptakan keharmonisan di dalam organisasi sehingga dapat mencapai kesuksesan (Faradhina, 2017).

Selain itu, Sudarsono (2006) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah elemen krusial yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi atau unit kerja. Dalam suatu organisasi, struktur organisasi yang terdiri dari pimpinan dan subordinasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan dan subordinasi ini merupakan sumber daya manusia yang diharapkan mampu menjalankan organisasi dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan pimpinan yang

dapat meningkatkan kinerja subordinasi agar dapat bekerja lebih efektif dalam organisasi.

Menurut Koesmono (2007), pemimpin memiliki peran kunci dalam organisasi, terutama dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan subordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memberikan arahan, inspirasi, dan mendengarkan subordinasinya sehingga mereka merasa termotivasi dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Efektivitas organisasi sangat bergantung pada kerjasama antara pemimpin dan subordinasi dalam mengatasi berbagai hambatan dan tantangan yang muncul. Oleh karena itu, eksistensi dari seorang pemimpin sangat penting untuk membawa organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Guna meningkatkan kinerja subordinasi, pemimpin perlu memiliki kepemimpinan yang khas, atau sesuai dan dapat diterapkan secara konsisten dalam lingkungan kerja organisasi.

Kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Seorang pemimpin harus memiliki kepemimpinan yang dinilai efektif dalam memberikan motivasi kepada subordinasinya, sehingga kinerja subordinasi dapat meningkat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini di dukung oleh penelitian yang di lakukan oleh (Batubara, 2020), bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Pemimpin bisa menerapkan berbagai kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan latar belakang psikologis pemimpin dan situasi yang

ada dalam organisasi. subordinasi menilai efektivitas kepemimpinan berdasarkan tingkat kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, penerimaan terhadap arahan atau permintaan pemimpin sangat bergantung pada ekspektasi para subordinasi (Rachmawati, 2004).

Kepemimpinan seseorang dapat diamati melalui hasil pengamatan dan observasi mendalam maupun melalui testimoni dari subordinasi. Apabila seorang pemimpin dalam organisasi cenderung tidak melibatkan subordinasi dalam pengambilan keputusan serta keputusan yang diambil mutlak, maka pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang otoriter. Berbeda dengan kepemimpinan partisipatif, dimana seorang pemimpin dalam organisasi memiliki kecenderungan untuk membangun budaya organisasi yang serasi dengan melibatkan subordinasi.

Menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian dorongan yang bertujuan untuk meningkatkan keinginan seseorang untuk bekerja dengan semangat, sehingga mereka dapat mencapai kepuasan dalam pekerjaannya dan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan kepemimpinan delegatif tercermin ketika seorang pemimpin cenderung mendelegasikan wewenang kepada subordinasi, sehingga subordinasi dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan tersebut di atas untuk mempengaruhi dan memotivasi

bawahannya guna meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.

Kinerja dari subordinasi selain dipengaruhi oleh kepemimpinan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, dimana budaya organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia di sebuah organisasi dengan mengubah sikap dan perilaku. Tujuan dari budaya organisasi ini adalah untuk menciptakan subordinasi yang lebih baik dan mampu beradaptasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan sekumpulan keyakinan dan norma yang diterima secara tidak sadar oleh anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku mereka serta menjadi dasar pemahaman bersama mengenai lingkungan mereka.

Budaya organisasi tentunya dapat membangun motivasi karyawan yang kemudian juga akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya (Fitriani & Sadarman, 2018). Hal ini di dukung oleh penelitian yang di lakukan oleh (Pratiwi *et al*., 2024), bahwa budaya organisasi mempunyai dampak besar terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mempengaruhi cara kerja dan perilaku karyawan karena mereka memiliki pandangan yang sama dalam melaksanakan aktivitas. Budaya organisasi juga berdampak pada efisiensi dan efektivitas perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga erat kaitannya dengan

pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) di perusahaan. Setiap perusahaan berharap tercipta rasa kekeluargaan antar anggota yang dapat meningkatkan kinerja secara optimal di perusahaan tersebut.

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, bahwasanya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat membangun motivasi kerja. Untuk mencapai tujuan dari organisasi maka diperlukan kinerja karyawan yang baik, dimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi dapat digambarkan sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang diikuti oleh munculnya perasaan tertentu dan dimulai dengan adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan mendasar yang membuat seseorang berusaha sepenuhnya karena tujuan yang ingin dicapai (Mahardhika, 2013). Sedangkan menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian dorongan yang bertujuan untuk meningkatkan keinginan seseorang untuk bekerja dengan semangat, sehingga mereka dapat mencapai kepuasan dalam pekerjaannya.

Menurut Robbins (2008), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja dalam organisasi berfungsi sebagai alat pencapaian tujuan, memenuhi kebutuhan pribadi dan organisasi, serta hanya efektif jika individu memiliki keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi. Dalam mencapai tujuan dalam organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam pembentukan motivasi kerja yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini di dukung oleh penelitian

yang di lakukan oleh (Rizal *et al*., 2022), menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja karyawan yang tinggi tercapai melalui motivasi yang kuat, dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung. Apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan giat dan berkomitmen, sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.

Kinerja karyawan sendiri menurut Mangkunegara (2009), kinerja karyawan berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance.* Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu. Dengan kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat maka dapat terbentuk motivasi kerja karyawan yang tinggi dimana hal ini juga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai hasil yang lebih baik, begitu pula sebaliknya apabila motivasi kerja karyawan rendah maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang cenderung buruk.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti memfokuskan penelitian pada PT. Cenderawasih Arena Intim Press, yang lebih dikenal sebagai Cenderawasih Pos. Cenderawasih Pos merupakan salah satu portal berita yang berbasis di Gedung Graha Pena Papua, Jalan Balai Kota No. 07, Entrop, Kota Jayapura, Papua, Indonesia. Industri ini bergerak dalam bidang

penerbitan surat kabar, majalah, buku, dan direktori. Cenderawasih Pos bergerak pada industri penerbitan, termasuk dalam penyebaran informasi melalui surat kabar, penerbitan, dan percetakan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi dapat membentuk motivasi kerja, yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Cenderawasih Arena Intim Press. Pemilihan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel, serta motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi adalah karena terdapatnya fenomena secara umum, dimana karyawan merasa bahwa dengan adanya kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan semakin terdorong untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana kepemimpinan yang baik juga ditunjukkan oleh pemimpin melalui salah satunya adalah pemberian motivasi dalam bekerja, dan membentuk budaya organisasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan pantas untuk mendorong kinerja karyawan (Muthmainnah, 2021). Hal ini menarik perhatian penulis untuk meneliti pengaruh ketiga variabel tersebut – kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja – terhadap kinerja karyawan PT Cenderawasih Pos. Sebab Cenderawasih Pos merupakan salah satu perusahaan yang meskipun berasal dari daerah, namun tetap dapat berkembang dan eksis dalam industri penerbitan, serta dapat terus bertahan untuk memenuhi tujuan organisasinya. Sehingga, melalui penelitian ini, penulis berupaya untuk menemukan keterkaitan dari variabel-variabel

tersebut dengan kinerja karyawan Cenderawasih Pos yang selama ini membuat Cenderawasih Pos dapat terus mencapai tujuan organisasinya.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijabarkan pada sub-bab sebelumnya, maka dari itu penulis merumuskan sebuah rumusan masalah sebagai berikut.

a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos?
b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan Cenderawasih Pos?
c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos?
d. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan Cenderawasih Pos?
e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos?
f. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos melalui motivasi sebagai variabel *intervening*?
g. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos melalui motivasi sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

a. Mengetahui bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan Cenderawasih Pos.
b. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos.
c. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan Cenderawasih Pos.
d. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos.
e. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan Cenderawasih Pos.
f. Mengetahui bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos.
g. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.
h. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Cenderawasih Pos dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi praktisi antara lain sebagai berikut.

a. Memberikan penjelasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Cenderawasih Pos.
b. Menambah literatur terkait dengan konsep manajemen sumber daya manusia dengan studi kasus karyawan Cenderawasih Pos maupun studi kasus terkait lainnya.

1.4.2 Manfaat Bagi Akademisi

Manfaat penelitian ini bagi akademisi antara lain sebagai berikut.

a. Sebagai kajian yang digunakan untuk memahami konsep manajemen sumber daya manusia menggunakan studi kasus karyawan Cenderawasih Pos maupun studi kasus terkait lainnya, dan
b. Sebagai rujukan bagi penelitian di kemudian hari.