

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu disiplin ilmu manajemen yang membahas mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terkait Sumber Daya Manusia itu sendiri. Hal tersebut mencakup tentang segala hal yang berhubungan dengan karyawan mulai dari perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, dan juga manajemen kompensasi. Terdapat beberapa pandangan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang membahas tentang bagaimana mengatur hubungan dan peranan yang dimiliki oleh masing-masing individu dengan efisien dan efektif sehingga bisa digunakan secara maksimal dan membantu perusahaan mencapai tujuannya (Bintoro & daryanto, 2017). Sedangkan Henry Simamora dalam (Uyun, 2021) mengatakan MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Selain itu juga mencakup desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan antar karyawan yang baik.

Dalam pembahasan mengenai bidang MSDM tentu tak lepas dari salah satu komponen yang menjadi *output* di dalamnya terutama bagi perusahaan

yaitu kinerja karyawan. Kiruja dan Makuru dalam (Putri Primawanti & Ali, 2022) mengemukakan, kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan peran dan fungsinya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil yang mereka raih, akan memberikan timbal balik baik kepada atasan ataupun diri mereka sendiri. Keuntungan yang diperoleh dapat berupa citra positif sebagai karyawan yang memiliki kinerja baik dan menguntungkan perusahaan.

Dalam (Ruth & dkk, 2021) disebutkan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu modal penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kemampuan karyawan dinilai dari kinerja. Di mana kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Novia Ruth juga mengatakan bahwa bab kinerja karyawan adalah hal yang sudah sepatutnya menjadi seorang pemimpin organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan tentu akan selalu memperhatikan dan berusaha dalam meningkatkan kinerja karyawannya tak terkecuali PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya yang akan menjadi objek pada penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 1.1 Laporan Kinerja PT Pelni cabang Surabaya tahun 2022-2023

Laporan Hasil Kinerja PT Pelni cabang Surabaya tahun 2022-2023					
No.	Pendapatan	Target (Dalam Juta)	Realisasi (Dalam Juta)	Capaian	Tidak Tercapai
1.	Pendapatan Keagenan	Rp 121,50	Rp 81,71	67,25%	32,75%
2.	Pendapatan Kegiatan Lifestyle Bisnis	Rp 836,00	Rp 57,99	6,94%	93,05%

Sumber : PT Pelni cabang Surabaya (Data diolah)

Dari hasil wawancara saat pra survei dengan karyawan PT Pelni Surabaya di atas, penulis mendapatkan beberapa informasi bahwa terdapat peningkatan dan penurunan pendapatan dari beberapa aspek yang menjadi KPI bagi tiap-tiap divisi yang ada di dalam perusahaan. Adapun beberapa informasi yang telah penulis rangkum berdasarkan paparan tabel di atas adalah sebagai berikut.

Sumber Pendapatan perusahaan terbagi dalam beberapa aspek seperti pendapatan pasasi penumpang, aset, keagenan dan *lifestyle* bisnis. Dari beberapa aspek tersebut, seperti tertera pada tabel, bagian pendapatan keagenan dan *lifestyle* bisnis masih jauh dari target yang diinginkan perusahaan dengan selisih sebesar \pm Rp 40.000.000 untuk keagenan dan \pm Rp 779.000.000 untuk *lifestyle* bisnis. Dari informasi yang penulis dapatkan, hal ini dipengaruhi oleh semakin banyaknya pesaing dengan model bisnis yang sejenis. Selain itu, semakin sepi peminat yang berkunjung juga dianggap menjadi sebab terus menurunnya pendapatan dua aspek pendapatan PT Pelni cabang Surabaya tersebut. Di sisi lain, untuk pendapatan aset juga terdapat sedikit penurunan pendapatan meskipun masih terus menyentuh target. Sementara untuk pendapatan pasasi penumpang, terus mengalami kenaikan tiap tahunnya.

Dari rangkuman di atas, dapat dilihat bahwa PT Pelni cabang Surabaya masih perlu untuk terus melakukan evaluasi terkhusus pada bagian keagenan dan *lifestyle* bisnis. Hal ini tentu agar ke depannya pendapatan yang mereka

dapatkan bisa semakin maksimal dan sesuai dengan target perusahaan yang telah ditetapkan.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan. Penelitian tersebut pun banyak menemui hasil yang berbeda-beda. Dalam (Muis et al., 2018) didapati hasil bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada (Amelia, 2013) diperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam (Ainanur & Tirtayasa, 2018) dijelaskan, bahwa budaya organisasi merupakan nilai atau pedoman yang memiliki arti luas namun tujuan dari penerapannya adalah tetap pada target atau pencapaian perusahaan. (Pasaribu & Effendy, 2015) mengartikan budaya organisasi sebagai norma, nilai, kepercayaan dan kebiasaan organisasi yang telah dikembangkan oleh pendahulu organisasi atau perusahaan yang kemudian diajarkan dan diterapkan kepada anggota baru sehingga mempengaruhi pola pikir dan kebiasaan semua anggota dalam menjalankan roda organisasi atau pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan (Khair & dkk, 2016) mengartikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu hal yang menunjukkan perbedaan ciri khas suatu perusahaan dari perusahaan lainnya. Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipercaya dan diterapkan serta dijadikan acuan oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam menjalankan perusahaannya, PT Pelayaran Nasional Indonesia atau biasa disebut PT PELNI cabang Surabaya menekankan penerapan asas AKHLAK yang menjadi prinsip atau nilai inti semua perusahaan BUMN di Indonesia. Melansir dari Web resminya, Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, penyediaan lapangan kerja dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber Daya Manusia itu sendiri, salah satunya melalui penetapan Nilai-nilai Utama sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Semua pihak yang terlibat diharapkan mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-nilai Utama tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen sehingga tercermin dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

Penerapan nilai-nilai utama tersebut melingkupi seluruh manusia yang ada di dalamnya, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Manajemen/Pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Akhlak sendiri tersusun atas beberapa susunan nilai seperti.

- 1) Amanah (Memegang teguh kepercayaan yang diberikan)
- 2) Kompeten (Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas)
- 3) Harmonis (Saling peduli dan menghargai perbedaan)

- 4) Loyal (Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara)
- 5) Adaptif (Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan)
- 6) Kolaboratif (Membangun Kerja sama yang sinergis)

Dari hasil observasi dan wawancara pra survei, penulis mendapati informasi bahwa dalam implementasi dan penerapan nilai-nilai AKHLAK BUMN di PT PELNI cabang Surabaya, terdapat sedikit hambatan tepatnya pada nilai ke 6 yaitu Adaptif. Sesuai yang tertulis di bagian sebelumnya, pada nilai tersebut mengharuskan setiap karyawan untuk terus beradaptasi dan berinovasi mengikuti perkembangan zaman yang sedikit banyak akan berdampak pada perusahaan. Hambatan tersebut berupa kesulitan bagi beberapa karyawan untuk mempelajari teknologi terkini dan cenderung masih mengerjakan beberapa pekerjaan secara konvensional sehingga hal tersebut berakibat pada beberapa aspek pekerjaan yang ada di sana. Penyebabnya adalah karena karyawan-karyawan tersebut sudah cukup berumur sehingga tidak memiliki cukup waktu untuk mempelajari hal baru. Selain itu, banyaknya urusan baik di dalam maupun luar pekerjaan juga menjadi faktor penyebabnya. Oleh karena itu, PT PelnI harus terus melakukan evaluasi untuk mencari solusi atas permasalahan tersebut.

Dalam menjalankan roda perusahaan guna pencapaian tujuannya, tentu kurang cukup jika hanya berpatokan pada penerapan budaya organisasi melainkan memerlukan aspek-aspek lain agar tujuan perusahaan bisa tercapai dengan lebih optimal.

Aspek lain pendukung kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Dalam (Kamal & Abdillah, 2018) ditemukan hasil bahwa Berdasarkan dari hasil perhitungan menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat positif. Sedangkan pada (Siagian & Khair, 2018) mendapati hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Proses kegiatan suatu organisasi dalam perusahaan pasti mengalami hambatan dan rintangan dalam proses pencapaian tujuannya. Salah satunya dalam proses peningkatan sumber daya manusianya. Dalam (Batubara, 2020), salah satu aspek pendukung dari peningkatan sumber daya manusia adalah mengenai hubungan atasan dan bawahan. Hal tersebut kemudian menyangkut soal masalah kepemimpinan. Soulthan menyebut seseorang yang telah pantas dan ditunjuk menjadi seorang pemimpin maka dialah yang akan menjalankan fungsi organisasi tersebut. Pola atau tingkah laku pemimpin tersebut yang kemudian disebut sebagai Gaya Kepemimpinan.

Menurut (Hasibuan & S.P, 2005) kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam (Thoah & Miftah, 2012) pemimpin yang baik haruslah mampu memotivasi pegawainya dalam bekerja. Seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen, memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberi contoh

agar bisa membentuk gaya kepemimpinan sesuai dengan yang diharapkan dan ditargetkan. Dapat dipastikan bahwa sikap dan perilaku pimpinan akan berpengaruh terhadap secara psikologis terhadap bawahannya. Jika pemimpin tersebut memberikan contoh yang baik maka akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan dan juga sebaliknya. Soulthan kembali menegaskan bahwa untuk terus meningkatkan kinerja karyawan ,maka sangat penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan seorang pemimpin organisasi atau perusahaan.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan, penulis mendapatkan informasi terdapat perbedaan dari cara pemimpin tiap bagian atau divisi yang ada di Pelni yang kemudian berpengaruh dengan perilaku karyawan atau kebiasaan karyawan dalam bekerja. Salah satu contohnya pada bagian pelayanan. Di bagian tersebut, pimpinan yang menjadi kepala bagian memberikan waktu yang fleksibel namun tetap dalam ranah wajar. Contohnya adalah ketika jam masuk dan jam istirahat. Para karyawan di bagian pelayanan diberikan keringanan untuk masuk sedikit lebih terlambat. Hal tersebut biasanya bergantung pada beban kerja yang diterima pada hari kemarin karena pada bagian pelayanan meskipun diberikan waktu yang lebih fleksibel mereka harus tetap menerima konsekuensi pulang lebih lambat disebabkan pelanggan/*shipper* yang biasanya datang di waktu yang mendekati jam tutup kantor. Informasi lain mengenai pemberian keringanan fleksibilitas waktu yang penulis dapati selama melakukan observasi di Pelni adalah karena biasanya di bagian pelayanan cukup sering menerima tugas-

tugas tambahan baik yang berasal dari pihak internal ataupun eksternal sehingga waktu pengerjaan setiap tugas cenderung berbeda setiap harinya.

Hal demikian juga terjadi pada divisi lain yang ada pada PT Pelni Surabaya. Setiap kepala bagian selalu memberikan fleksibilitas kepada setiap bawahannya tergantung pada seperti apa iklim, kondisi dan beban kerja yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan yang dipimpinnya. Namun meskipun demikian, baik kepala cabang sebagai pimpinan tertinggi maupun tiap-tiap kepala bagian tidak pernah menyepelkan target perusahaan. Keringanan yang diberikan oleh pimpinan tetap berjalan beriringan dengan target yang harus dicapai oleh semua karyawan. Jadi meskipun cara mereka berbeda-beda dalam bekerja, target yang harus mereka capai tetap sama.

Semua gaya kepemimpinan tersebut tidak lepas dari kekurangan dan kelebihan masing-masing, tinggal bagaimana cara penerapan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. (Lako & Andreas, 2004) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sarana bagi pemimpin untuk mengarahkan bawahannya secara bersama-sama sesuai keinginannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berangkat dari hal tersebut, penulis memutuskan untuk menjadikan gaya kepemimpinan sebagai salah satu variabel yang akan diteliti.

Berangkat daripada gaya kepemimpinan, hal lain yang juga menjadi aspek pendukung dari optimalisasi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja merupakan salah satu kunci bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Seperti dalam (Yantika et al., 2018), mereka mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Raziq & Maulabakhsh, 2015), lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, efektivitas organisasi serta akhirnya akan dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sedangkan Hasil yang berlawanan, penulis temui pada penelitian (Siahaan & Bahri, 2019) yang menemui hasil variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan, beberapa hal terkait lingkungan kerja sudah tersedia dengan baik seperti tingkat kebisingan yang cenderung minim, fasilitas karyawan yang cukup lengkap, dsb. Namun meskipun begitu, penulis menilai masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan mengenai lingkungan kerja yang ada di sana. Beberapa hal tersebut antara lain masih adanya perbedaan kualitas sirkulasi udara dan cahaya dalam beberapa ruangan yang pernah penulis jajahi selama menjalani proses magang di sana. Pada beberapa ruangan, sirkulasi udaranya cenderung kurang baik dan cahaya ruangnya redup. Hal ini tentu akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan seperti menurut (Sukoco, 2006) dimana beliau menyebutkan bahwa kelelahan mata akibat kurangnya Cahaya akan berakibat pada efisiensi kinerja karyawan itu sendiri.

Selain pencahayaan, hal lain yang ditemui adalah mengenai perbedaan suhu udara pada beberapa ruangan yang diakibatkan oleh kurangnya pengatur suhu ruangan atau perbedaan kualitas pengatur suhu ruangan pada beberapa

bagian. Hal ini menyebabkan terjadinya perbedaan suhu udara yang kemudian berpengaruh pada suhu tubuh tiap pegawai. Dari suhu tubuh tersebut terus berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja dan efektivitas mereka. Menurut Sukoco dalam (L. Lestary & Chaniago, 2018), temperatur ideal yang digunakan pada ruang kantor adalah 23-24oC dari temperatur di luar ruangan. Suhu udara yang nyaman bagi sebagian besar pekerja adalah sebesar 25,6oC dengan nilai kelembaban sebesar 45% menurut The Liang Gie dalam (Priansa et al., 2015)

Beberapa permasalahan di atas, tentu sangat perlu untuk segera diselesaikan oleh PT Pelni cabang Surabaya agar tidak menghambat kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka penulis hendak melakukan penelitian di PT Pelayaran Nasional Indonesia dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya”**.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya ini bertujuan untuk mengetahui beberapa hal yang telah penulis kemas dalam bentuk rumusan masalah. Adapun beberapa rumusan masalah yang telah ditetapkan oleh penulis adalah sebagai berikut.

- 1.) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya?

- 2.) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya?
- 3.) Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah ditentukan, Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1.) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.
- 2.) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.
- 3.) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap, adanya penelitian ini bisa memberikan beberapa manfaat seperti manfaat teoritis dan manfaat praktis.

a. Manfaat Teoritis

- 1.) Sebagai Bahan belajar dan tambahan referensi bagi pembaca tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- 2.) Sebagai bahan kajian tambahan bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian seputar masalah terkait

b. Manfaat Praktis

- 1.) Sebagai masukan bagi PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya secara *general* dalam hal penerapan dan peningkatan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengelolaan lingkungan agar bisa tepat sasaran dan bisa meningkatkan kinerja karyawannya.
- 2.) Sebagai masukan bagi pimpinan bagian PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dalam hal gaya kepemimpinan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan di bawah pimpinannya.