

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan suatu unsur organisasi yang mampu mempengaruhi jalannya sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari tanggung jawab yang telah dijalankan oleh sumber daya manusia yang ada. Mereka terus berupaya untuk memajukan organisasi dengan menjalankan tanggung jawab yang telah diberikan dengan harapan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Organisasi perlu memastikan keberlangsungan sumber daya manusia yang ada untuk dikelola secara maksimal demi terciptanya sumber daya manusia yang unggul. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif tentunya diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya. Saat ini organisasi atau instansi dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau anggota yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda.

Dalam kehidupan manusia di masyarakat, masing-masing individu pasti memiliki status dan perannya masing-masing dan hal itu didapatkannya dengan cara yang berbeda – beda pula. Status sosial adalah tempat atau posisi seseorang dalam suatu kelompok sosial, sehubungan dengan kelompok-kelompok lain di dalam kelompok yang lebih besar lagi. Di samping melekat status sosial, pada diri seseorang melekat pula peran sosial. Tidak ada peran tanpa kedudukan dan tidak ada kedudukan tanpa peran. Setiap orang mempunyai peran tertentu sesuai dengan

status sosial yang disandangnya. Karena peran sosial merupakan dinamika dari status sosial. Peran sosial berisi tentang hak dan kewajiban dari status sosial.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok anggota telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa kinerja anggota adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja perasatuan waktu. Untuk mencapai kinerja anggota yang maksimal, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dari atasan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi anggota untuk lebih kerja, keamanan, kualitas hidup kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi adalah faktor penting dalam efektivitas seorang pemimpin. Maka dari pada itu untuk mengetahui apa yang dipikirkan anggota mengenai organisasi, pemimpin perlu mengadakan komunikasi aktif dengan para anggotanya. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja anggota, keahlian mengembangkan tim oleh pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan di dalam organisasi.

Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia serta motivasi menjadi salah satu instrumen yang penting dalam jalannya suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif sesuai dengan harapan. Dengan ada budaya yang luas memberikan pengaruh yang kuat terhadap struktur dan fungsi organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda sekalipun mereka menjalankan fungsi yang sama. Sementara setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup organisasi tersebut sehingga sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Tentara Nasional Indonesia (TNI) bertugas untuk menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan dan kedaulatan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dan melindungi bangsa Indonesia dari segala bentuk ancaman, tantangan, hambatan, dan gangguan (AGHT) negara baik yang datang dari dalam negeri (internal) maupun yang datang dari luar (eksternal) (Chalim & Farhan, 2015). Oleh karena itu seorang prajurit Tentara Nasional Indonesia (TNI) adalah sangat berat, dan mereka harus siap menghadapi semuanya itu, baik dalam keadaan damai maupun perang sebagaimana ditegaskan pada Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pertahanan Negara dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang di dalamnya memuat Operasi Militer Unti Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP).

Faktor inilah yang membedakan dengan kehidupan masyarakat kebanyakan, dimana tuntutan tugas maupun budaya militer sangat kental dalam kehidupannya.

Agar dapat mengemban tugas-tugas yang dibebankan oleh negara kepada para insan prajurit tersebut dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab, maka prajurit Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) perlu memiliki pendamping yang senantiasa mengerti dan mendukung serta memberikan semangat dalam menjalankan tugas-tugas itu (Muzaqi, 2018). Pada diri istri TNI AD yang sudah pasti tidak dapat dipisahkan kehadiran dan perannya dari kehidupan para prajurit. Hal ini adalah wajar karena sebelum dirinya dipersunting oleh anggota TNI AD, terlebih dahulu dihadapkan kepada Komandan Satuan dan Pejabat Pembinaan Mental serta melalui pemeriksaan latar belakang yang ketat agar benar-benar memahami peran, tugas dan fungsi calon suaminya sebagai prajurit, dan dimana bagi sosok prajurit panggilan tugas untuk ibu pertiwi adalah segalagalanya. Sebagai isteri TNI AD, mereka memiliki peran yang besar yaitu sebagai pendamping suami, sebagai ibu rumah tangga, pengasuh dan pendidik putra putrinya, sebagai warga masyarakat, dan sebagai warga organisasi yang harus memahami tentang posisi dan perannya dalam organisasi. Oleh karena itu, tak hayal lagi bila keberhasilan suami tidak terlepas dari peran isteri.

Organisasi Persatuan Istri Tentara yang biasanya di sebut dengan Persit Kartika Chandra Kirana, yang didirikan oleh Ny. Ratu Aminah Hidayat istri dari Kolonel Hidayat Kepala Staf Komandemen I. pada Tanggal 3 April 1946 di Purwakarta, Jawa Barat. Organisasi ini berasaskan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945. Dalam Pelaksanaan organisasi Persit Kartika Chandra Kirana secara

tidak langsung dipengaruhi oleh aturan-aturan yang berlaku dalam suatu organisasi di TNI AD. Salah satunya adalah dengan penentuan ketua dalam suatu organisasi Persit yang disesuaikan dengan pejabat tertinggi dalam satuan militer TNI AD. Pada struktur penetapan jabatan dalam struktur organisasi Persit Kartika Chandra Kirana berdasarkan jabatan/pangkat suami sehingga yang memiliki pangkat tertinggi maka jabatan sang istri di organisasi persit pun juga tinggi. Sehingga dalam kesatuannya tidak memiliki pilihan lain dan harus menjalankan perannya dalam Persit sesuai dengan pangkat suami. Pangkat dan jabatan dalam organisasi TNI AD dipandang sebagai hal yang penting dan sangat berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari seperti dalam berperilaku dan berkomunikasi. Permasalahan yang dihadapi organisasi adalah SDM yang heterogen dikaitkan dengan jenjang pangkat suami, masalah *leadership* dan *stereotype* negatif terhadap organisasi (*persitpusat.or.id*).

Sebagian besar anggota Persit Kartika Chandra Kirana yang ditunjuk menjadi pengurus Persit Kartika Chandra Kirana adalah anggota Persit Kartika Chandra Kirana yang kebanyakan diduduki oleh para istri Perwira disesuaikan dengan Pangkat dan Jabatan suami dan istri yang tidak bekerja karena dianggap anggota Persit Kartika Chandra Kirana yang tidak bekerja lebih bertanggungjawab dan lebih banyak memiliki waktu dibandingkan dengan anggota Persit Kartika Chandra Kirana yang bekerja. Demikian halnya dengan Persit Kartika Chandra Kirana Cabang Berdiri Sendiri (PCBS) Pussenif, juga memiliki tingkat kepengurusan yang didalamnya memiliki 10 (sepuluh) Cabang. Ketua Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dijabat oleh istri Komandan Pussenif

(Danpussenif – Letnan Jendral) dan Wakil Ketua Cabang Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dijabat oleh istri wakil komandan Pussenif (Wadan Pussenif – Mayor Jenderal), serta dibantu oleh Ketua Cabang dijabat oleh istri dari Brigadir Jenderal atau Kolonel sesuai dengan strata jabatannya. Sedangkan untuk Ketua cabang secara otomatis dijabat oleh istri dari Komandan ditempat sesuai dengan wilayah kerja masing-masing. Melihat dan mengingat bahwa kepengurusan dalam Persit Kartika Chandra Kirana juga melaksanakan berbagai kegiatan baik yang bersifat administratif, sosial kemanusiaan maupun kegiatan lainnya diperlukan personel pengurus yang memiliki kapabilitas yang cukup memadai agar semua program dan kegiatan untuk mendukung tugas komando maupun kepengurusan tingkat atasnya seperti Persit Kartika Chandra Kirana Pengurus Pusat. Kapabilitas yang diperlukan misalnya kedisiplinan, motivasi, pengabdian, kerjasama, dan tanggung jawab.

Organisasi Persit menganut sistem hierarki dalam budaya organisasinya, sehingga dalam berkomunikasi segala bentuk tutur kata, intonasi, ekspresi wajah, gerak-gerik tubuh selalu menjadi perhatian ketika berkomunikasi dengan sesama anggota. Ini salah satu tantangan bagi anggota dan calon anggota Persit juga jika melakukan kesalahan akibat tidak mengerti bagaimana berkomunikasi dengan atasan maupun sesama anggotanya. Kesalahan yang dilakukan oleh anggota Persit berdampak pada pekerjaan suaminya yang seorang prajurit. Hal ini dikarenakan seorang ibu Persit memiliki kewajiban untuk selalu menjaga nama baik dan martabat suami dalam berdinamika di kesatuannya. Sehingga anggota Persit harus selalu memperhatikan etika dalam berpakaian, berbicara, bertingkah laku serta

bersosialisasi dengan sesama istri prajurit lainnya. Persit harus memperhatikan 3 (tiga) kepangkatan di TNIAD yang berbeda yaitu tamtama, Bintara dan Perwira. Pada kasus kepangkatan tamtama dan Bintara kepada Perwira ada kesenjangan dimana tamtama dan Bintara susah naik jabatan ke Perwira dikarenakan terhalang pendidikan, sehingga terjadi kesenjangan antara tamtama, Bintara ke Perwira itu berdampak dalam organisasi Persit karena jabatan istri mengikuti suami. Kemudian dari sini ibu Persit ingin disama ratakan tanpa melihat kepangkatan suami yang sudah menjadi aturan baku wajib diikuti. Lalu konflik antar anggota Persit yaitu perselisihan dan keterlibatan anggota, dimana ibu Persit tidak mau ditunjuk sebagai pengurus suatu kegiatan dikarenakan kurang mampunya mengemban posisi tersebut (Ketua Persit KODAM VI Jawa Barat, 2023).

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus memahami budaya organisasi pada konsep yang paling dasar yaitu pola - pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik terhadap anggota diharapkan dapat meningkatkan tingkah laku seperti rasa hormat dan sopan santun di dalam lingkungan kerjanya dan dapat meningkatkan kinerjanya serta pembentukan budaya organisasi yang baik diharapkan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat. Dalam pencapaian kerja yang baik, tanggung jawab kerja juga merupakan salah satu unsur penting dalam keanggotaan sebuah lembaga, artinya tanggung jawab harus dimiliki setiap anggota.

Menurut Littlejohn & Foss (2014:58) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan dari

interaksi sehari-hari dalam organisasi. Bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Sementara setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup organisasi tersebut sehingga sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Persit Kartika Chandra Kirana terdapat struktur organisasi inti di pimpin oleh Ketua Cabang Persit Kartika Chandra Kirana yang di bantu oleh kepala cabang dipimpin masing-masing anak cabang. Persit Kartika Chandra Kirana memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan yaitu dalam mendukung, memberi semangat dan motivasi kepada suami dalam melaksanakan tugas dalam menjaga mempertahankan dan keamanan sebagai komponen pembangunan untuk mencapai cita-cita bangsa Indonesia, hal ini tercantum dalam tugas pokoknya Persit Kartika Chandra Kirana dalam membina istri prajurit dan keluarganya khususnya di bidang mental, fisik, kesejahteraan, dan moril sehingga berpengaruh dalam keberhasilan tugas prajurit.

Penelitian pendahuluan melalui wawancara dengan Ibu Ketua Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif mengatakan bahwa ia tidak segan untuk terjun langsung memberikan contoh yang baik sebagai teladan kepemimpinan dan memberikan motivasi sehingga *output* para anggota terlatih dalam memberikan kinerja para anggota yang mempunyai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam memberikan arahan, perilaku atasan tidak bersikap egois dan otoriter, atasan selalu mengajak para anggota untuk saling bertukar ide mengenai

pekerjaan yang dikerjakan. Anggota mengatakan nyaman dalam melakukan pekerjaan, karena atasan telah memberikan pemberdayaan yang baik. Dengan demikian hal tersebut berdampak pada kinerja anggota.

Salah satu permasalahan yang menyebabkan kinerja para anggota ini belum mencapai tingkat yang optimal adalah kurangnya semangat para anggota untuk mempercepat pekerjaan, para anggota tidak mampu memecahkan permasalahan pekerjaan, tidak bisa mengontrol dirinya, serta kurang adanya kesadaran dalam dirinya untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Para anggota yang lambat dalam menyelesaikan tugas dan tidak mencapai tujuan seringkali diberi teguran untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dalam pekerjaan, namun hal tersebut dirasa kurang efektif karena kurangnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan serta motivasi yang dilaksanakan sehingga kualitas sumber daya manusia kurang melekat yang ada pada diri para anggota, sehingga para anggota tersebut tidak menerima adanya kritik dari atasan.

Kurangnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan serta motivasi yang dilaksanakan terhadap tugas yang diberikan oleh Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif menyebabkan terganggunya kinerja para anggota yang ditandai dengan lambatnya proses kerja dan semakin banyaknya para anggota yang tidak mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji serta ingin mengetahui lebih mendalam tentang seberapa besar gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja. Sehingga penulis mengangkat tesis tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya**

**Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Survei Pada Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif – Bandung, Jawa Barat)”.**

**1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 3) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 4) Bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 5) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 6) Bagaimana pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 2) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 3) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 4) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 5) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif;
- 6) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi terhadap kinerja pada anggota Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif.

### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Dari tujuan yang telah ditetapkan di atas, maka kegunaan hasil penelitian yang diharapkan baik untuk pengembangan ilmu ataupun terapan dari penelitian ini adalah.

### **1.4.1 Pengembangan Ilmu**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu. Adapun kegunaan bagi pengembangan ilmu yaitu:

- 1) Menambah ilmu pengetahuan khususnya terkait bidang ilmu manajemen sumber daya manusia tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja;
- 2) Hasil analisis jalur pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja, dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang lebih lanjut.

### **1.4.2 Terapan**

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini bagi kalangan akademisi atau pembaca yaitu:

- 1) Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan rujukan para pimpinan organisasi serupa guna meningkatkan kinerja anggotanya;
- 2) Memberikan masukan terhadap ketua organisasi agar senantiasa meningkatkan kinerja anggota dan tercapainya tujuan organisasi;
- 3) Memberikan tambahan wawasan dan pandangan khususnya untuk peneliti sendiri dan umumnya untuk ketua organisasi serupa dan seluruh pembaca.

## **1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Tempat penelitian menurut (Sugiyono 2013:292), tempat dimana akan dilakukannya penelitian yang mempunyai situasi sosial tertentu. Tempat penelitian juga merupakan sebuah area dimana bisa didapatkannya data yang akurat, baik itu

data primer maupun data sekunder. Dalam penelitian ini tempat untuk mendapatkan data tersebut dilakukan di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif yang beralamat di Jalan Supratman No. 60, Bandung, Jawa Barat, 40113 (022) 4203036.

### **1.5.2 Jadwal Penelitian**

Menurut (Sugiyono 2013:294), jadwal penelitian berisi mengenai aktivitas yang dilakukan dan waktu kapan akan dilakukannya aktivitas tersebut. Jadwal ini disusun agar penelitian yang dilakukan berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga tepat waktu terselesaikannya penelitian Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan November 2023 – Mei 2024. Secara umum riset ini dilaksanakan dengan mencakup 3 tahapan, yaitu pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data. Untuk detail jadwal penelitian yang akan dilakukan dapat di lihat pada Lampiran 2.