

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan. Manusia merupakan penggerak dan penentu bagi suatu instansi, maka hendaknya organisasi harus mempunyai strategi dalam perencanaan yang harus diambil oleh manajemen agar terciptanya tujuan yang telah ditetapkan. Di era globalisasi setiap organisasi yang berbentuk pemerintahan dan swasta, tentunya memiliki tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan SDM sebaik-baiknya, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan hidupnya dan terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Organisasi yang memiliki SDM handal akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai begitu pula sebaliknya, akibatnya pencapaian tujuan dari suatu organisasi juga tidak akan mudah dicapai (Safrizal dan Suyono, 2022). SDM dalam suatu perusahaan memiliki peran untuk mencapai tujuan perusahaan, sdm salah satunya yang dimaksud adalah pegawai. Pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola dan melaksanakan operasional perusahaan agar berjalan dengan lancar dan optimal (Sianipar et al., 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah-langkah dan berupaya untuk mendorong kinerja pegawai agar lebih meningkat (Priyatna, 2020). Jadi bila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan baik juga karena kinerja keorganisasional tergantung dari kinerja individu dan kelompok (Arifin et al., 2022).

Menurut Pramuditha *et al.*, 2022 Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Kinerja dapat diukur jika individu atau kelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja tidak akan diketahui tanpa adanya tolak ukur keberhasilannya. Kinerja ini mencerminkan keberhasilan dari diri seseorang Yantika *et al.* (2018). Kinerja pegawai menjadi tingkat hasil kerja dari pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh suatu perusahaan, karena kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan (Fauzan *et al.*, 2023)

Dalam suatu organisasi atau perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan efektifitas organisasi untuk dapat bertahan hidup dan berkompetisi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Untuk itu dibutuhkan adanya suatu kepemimpinan yang dapat membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang ke arah pencapaian suatu tujuan, dan di dalam dunia yang dinamis seperti saat ini (Jintar, 2022). Menurut Mardiani dan Sepdiana (2021:1), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung.

Hal ini dilakukan untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak dirinya. Seorang pemimpin diharapkan adalah seorang yang memiliki dan menggunakan kemampuan tersebut dengan baik. Rivai (2020:216), kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah.

Di antara gaya kepemimpinan yang terus dikaji hingga saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional menurut Burns dalam Bass (1985) merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin berusaha memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi, meningkatkan kesadaran anggotanya dengan menggunakan daya tarik nilai, moralitas dan idealisme yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian dan kemanusiaan, tidak berdasarkan emosi semata. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal tentang sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan seperti sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi (Sinaga *et al.*, 2021).

Selain faktor gaya kepemimpinan, etos kerja merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan Aspani *et al.* (2022). Menurut Tasmara (2002:26), etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat

terjalin dengan baik. Berbagai upaya yang dilakukan agar kinerja dari pegawai dapat memberikan hasil yang optimal, tetapi bagaimana pegawai menerima peraturan-peraturan yang ada dan harus dipatuhi. Setiap proses untuk perusahaan berkembang pasti tidak lepas dari berbagai masalah yang nantinya akan menghambat pekerjaan yang ada diperusahaan, bagaimana manajer melihat etos kerja pegawai guna untuk mengatasi masalah-masalah yang untuk membantu perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan hasil yang efektif dan efisien (Aspani *et al.*, 2022).

Selain itu, dengan memperhatikan etos kerja pegawai menjadi salah satu faktor penting sebagai upaya instansi dalam mempertahankan kinerja pegawainya untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya, semakin tinggi etos kerja pada seorang pegawai maka semakin mudah mencapai perusahaan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, bila etos kerja tidak ada pada suatu organisasi maka organisasi tersebut akan sulit berkembang (Nurjaya *et al.*, 2021).

Kantor Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara merupakan lembaga dibawah Direktorat Jenderal Bina Marga, Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang bertanggung jawab dalam pembangunan maupun pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan nasional. Balai Pelaksanaan Jalan Nasional adalah unit pelaksana teknis di bidang penanganan jalan nasional yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan teknis pembangunan jalan dan jembatan (Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 23/PRT/M/2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar dan Balai Di

Lingkungan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air dan Direktorat Jenderal Bina Marga).

Secara umum, Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara pada Tahun 2022 memiliki capaian realisasi fisik pekerjaan 98,38% dan capaian realisasi keuangan 99,48% (Statusemon PUPR per 19 Januari 2023). Pencapaian Kinerja yang telah dicapai oleh Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara tidak terlepas dari peran aktif (lima) Satuan Kerja yang berada pada lingkup Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara yaitu Satker Balai PJJN Maluku Utara, Satker P2JJN Provinsi Maluku Utara, Satker PJJN Wilayah I Provinsi Maluku Utara, Satker PJJN Wilayah II Provinsi Maluku Utara, Satker SKPD Provinsi Maluku Utara. Sebagaimana yang terlihat pada kantor Balai Pelaksanaan Jalan dan Nasional Maluku Utara bahwa pemimpin di tempat bekerja memberikan kepercayaan dan dapat memberikan pengaruh kepada bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintah untuk menyelesaikan pekerjaan, memperhatikan fasilitas untuk para pegawainya agar pegawai nyaman dalam bekerja, serta mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan cara mereka sendiri.

Namun, dalam praktiknya, terdapat beberapa fenomena masalah yang muncul dan menghambat efektivitasnya yaitu pemimpin menunjukkan perilaku transformasional di awal kepemimpinan, namun lama-kelamaan menjadi inkonsisten dan tidak terprediksi. Hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan frustrasi di kalangan pegawai, sehingga menurunkan kepercayaan dan motivasi mereka. Pegawai tidak memahami tujuan dan arah organisasi, sehingga sulit untuk termotivasi dan berkontribusi secara maksimal. Hal ini dilihat dari capaian

realisasi fisik pekerjaan belum mencapai 100% dengan demikian bahwa pemimpin yang mungkin tidak memiliki sumber daya atau dukungan sistem yang memadai untuk menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai anggaran.

Sementara itu, etos kerja pada Balai Pelaksanaan Jalan Nasional dilihat dari komitmen semua pihak yang terlibat dalam proyek dengan pengawasan yang baik, sumber daya yang memadai, dan penjadwalan yang efektif, serta kerja keras pegawai sehingga pekerjaan terselesaikan dengan tepat waktu, penerapan kerja dengan mengedepankan tanggung jawab dilakukan agar progress pekerjaan berjalan dengan baik sesuai waktu yang telah ditentukan, namun masih terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi karena masih kurangnya disiplin kerja yang dilihat dari pegawai yang terlambat masuk kerja sehingga menyelesaikan kerja lebih dari jam pulang. Selain itu, kerja keras pegawai seperti bekerja lembur dilakukan agar pekerjaan dapat selesai sesuai target yang diinginkan, namun masih terdapat beberapa pegawai yang tidak memanfaatkan jam kerja yang ada dan cenderung mengurangi jam kerjanya. Oleh karena itu, etos kerja pegawai dinilai belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan penelitian Sianipar *et al.* (2022) dan Pioni *et al.* (2023) yang menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan Runtuwene *et al.* (2022), Kurniati dan Rojuaniah (2023) dan Yuliagrianti (2022) menunjukkan hasil yang berbeda dimana parsial untuk gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil ini didukung oleh penelitian Pratama *et al.* (2024) dan Hidayat *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan

terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun pengaruhnya tidak signifikan.

Temuan Aspani *et al.* (2022) dan Nurjaya *et al.* (2021) mengenai etos kerja menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi etos kerja pegawai maka semakin baik kinerja dalam mencapai target perusahaan. Namun penelitian Sukmawati *et al.* (2020) berbanding dengan penelitian sebelumnya bahwa variabel etos kerja secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian dengan hasil yang sama juga dilakukan Agung *et al.* (2022) menunjukkan etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas dan beberapa penelitian yang memiliki hasil tidak konsisten, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Pelaksana Jalan Maluku Utara”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah dipaparkan maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara?
2. Apakah Etos Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara?

3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Etos Kerja sama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara
2. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Maluku Utara .

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis dalam memahami pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap kinerja pegawai, selain itu penelitian ini dapat diterapkan dan dikembangkan dalam ilmu SDM yang telah diperoleh

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan acuan terkait gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap kinerja pegawai untuk mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan masa mendatang.