

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan Robbins, (2008). Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi, apapun bentuk organisasi itu (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Suatu organisasi didirikan dengan berbagai macam tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dipengaruhi oleh adanya kerja sama antar karyawan yang harmonis dalam menyelesaikan tugas. Semakin harmonis kerja sama yang dilakukan para karyawan, semakin tinggi juga kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut. Akan tetapi kenyataannya, suasana kerja diantara karyawan tidaklah selalu tercipta dengan baik. Banyak faktor yang menyebabkan tidak terciptanya hubungan yang harmonis seperti ketidaksamaan prinsip, khususnya mengenai cara untuk mencapai tujuan organisasi. Harold (2009) menyebutkan, ketika orang-orang dalam suatu organisasi berkolaborasi dalam bekerja, maka bisa saja muncul terjadinya konflik atau perselisihan. Jika konflik ini tidak dapat diatasi dengan menggunakan kecerdasan emosional yang tinggi, maka konflik akan berkelanjutan dan menimbulkan stres dalam bekerja.

Salah satu aset penting dalam organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi. SDM bagi organisasi menjadi hal yang penting karena dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Hal ini berlaku disemua organisasi baik itu publik maupun privat. Sumber Daya Manusia menjadi *human capital*, seperti penelitian yang telah dilakukan lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa SDM yang berorientasi pada manusia memberi organisasi keunggulan dengan menciptakan nilai pemegang

saham yang superior. Studi lain menemukan bahwa 71 persen CEO mengatakan bahwa "modal manusia" mereka adalah sumber utama nilai ekonomi yang berkelanjutan. (Robbins & Coulter, 2015)

Kedua, Human Resource Information Management (HRM) merupakan bagian penting dari strategi organisasi. Keberhasilan kompetitif melalui orang-orang berarti manajer harus mengubah cara mereka berpikir tentang karyawan mereka dan cara mereka memandang hubungan kerja. Mereka harus bekerja dengan orang dan memperlakukan mereka sebagai mitra, bukan hanya sebagai biaya yang harus diminimalkan atau dihindari. Itulah yang dilakukan oleh organisasi yang berorientasi pada orang seperti Southwest Airlines dan W. L. Gore.

Politeknik Ilmu Pemasarakatan (Poltekip) merupakan suatu sekolah kedinasan dibawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang bertugas mencetak kader pemimpin yang nantinya bekerja pada unit pelaksana teknis dibawah Direktorat Jenderal Pemasarakatan. Poltekip melaksanakan pendidikan dengan menganut tri dharma perguruan tinggi yaitu Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Tujuan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi agar dapat menuju ke arah yang lebih baik sehingga kompetensi ideal yang mendukung setiap pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat tercapai nantinya.

Dalam manajemen kinerja, faktor manusia adalah yang paling menentukan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan setiap aktivitas kerja organisasi dilakukan oleh sumber daya manusianya, tanpa adanya SDM yang handal proses bisnis organisasi akan kurang maksimal. Setiap instansi baik di sektor publik maupun swasta tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi, memiliki kecakapan dalam bidang tugasnya, memiliki pengetahuan dan mempunyai kemampuan pengambilan keputusan yang tepat. Diperlukan kemampuan dan kompetensi yang baik dari seorang pemimpin dalam mengelola aset sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat memberikan hasil yang baik kepada organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh peranan kepemimpinan yang baik dan didorong oleh kinerja yang baik dari seluruh komponen pegawai sehingga tercipta suatu kondisi kestabilan proses kerja

organisasi. Hal ini tentunya akan berimplikasi pada proses bisnis organisasi yang akan memiliki output yang optimal dan mendorong kemajuan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin, hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan inti dari organisasi (Kartono, 2010). Apabila seorang pemimpin dapat dengan baik memahami peranannya maka dia mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi baik itu SDM, keuangan sarana dan prasarana lainnya secara efektif dan efisien melalui proses manajemen yang terpadu, terarah dan terencana. (Busari, Khan, Abdullah, & Mughal, 2019).

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pemimpin akan menjadi role model yang akan ditiru oleh anggota yang dipimpinnya sehingga gaya kepemimpinan secara tidak langsung akan berimplikasi pada pembentukan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Tentunya dengan adanya sumber daya manusia yang handal akan mempermudah organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Salah satu peran penting seorang pemimpin yakni membawa perubahan positif terhadap organisasi. Pemimpin harus mampu menghadapi berbagai tantangan dan persoalan yang dihadapi oleh organisasi sehingga diperlukan kemampuan adaptasi seorang pemimpin terhadap perubahan yang terjadi. Selain itu pemimpin harus menjadi aktor yang membawa perubahan kepada organisasi serta mejadi role model perubahan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan *Millenial Transformational Leadership* merupakan salah satu cara menghadapi perubahan dan menyikapi sifat karyawan yang proaktif. *Transformational Leadership* sendiri merupakan suatu gaya kepemimpinan yang transformasional, hal ini dilakukan untuk adanya tranformasi organisasi menjadi lebih baik sehingga kinerja yang dilakukan akan lebih maksimal di masa depan (Priansi, 2011).

Revolusi modern dan membuka banyak kemungkinan baru di sebabkan oleh Teknologi Informasi (TI). Dewasa ini, penggunaan TI dan Sistem Informasi (SI) merupakan kebutuhan di setiap organisasi. Faktor dampak TI dalam organisasi yang merupakan kunci sukses termasuk Manajemen Pengetahuan (KM), budaya pembelajaran, dan ketangkasan organisasi (Farahi dan Tanha, 2010).

Salah satu bagian dari Teknologi Informasi yang memiliki pengaruh terhadap perkembangan Organisasi adalah *E-Government*. Dalam kerjanya *E-Government* tidak lepas dari Teknologi Informasi khususnya perangkat Internet dalam rangka meningkatkan layanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini pada dasarnya merupakan upaya organisasi untuk senantiasa meningkatkan performa pelayanan menjadi lebih baik.

Tabel 1. Data laporan Distribusi Surat Melalui Sumaker Pada POLTEKIP Tahun 2018 s.d 2020.

No.	Tahun	Jumlah Surat
1.	2018	18.090
2.	2019	22.029
3.	2020	24.088

Sumber Data : Pusdatin Kemenkumham

Selain dari sebuah bentuk penggunaan media *E-Government* pada sebuah organisasi, yang tidak kalah penting adalah peran serta kesiapan individu karyawan di dalamnya. Peran individu-individu dalam organisasi yaitu SDM sebagai pelaksana persandian, merupakan faktor penggerak yang harus pula berperan aktif menghadapi dan melaksanakan perubahan organisasi persandian saat ini. Pegawai persandian harus terikat dalam komitmen bersama untuk mendukung perubahan organisasi dan tugastugas baru persandian daerah. Vidal (2007) menjelaskan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi terutama yang berskala besar dan melibatkan seluruh elemen dari organisasi.

Presensi kehadiran sebagai bentuk perwujudan keikutsertaan peranan kesiapan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugasnya. Sebuah organisasi akan selalu merekam kehadiran pegawainya sebagai bentuk pemantauan terhadap tanggung jawab yang harus diselesaikannya. Apabila ada ketidakhadiran akan berimbas kepada kesiapan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Apabila melihat rekap kehadiran pegawai dari Poltekip dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2. Data Kehadiran Pegawai Poltekip Tahun 2017 s.d 2020

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Tidak Hadir				Jumlah	
			Sakit %	Cuti %	Dinas Luar %	Tanpa Keterangan %	Hadir %	Tidak Hadir %
1.	2018	68	3	6	1	1	88	12
2.	2019	75	1	4	1	3	91	9
3.	2020	82	4	2	4	5	85	15

Sumber : Sub. Bagian Kepegawaian Poltekip

Kesiapan untuk berubah pada organisasi menjadi sorotan penting bagi unsur pimpinan dalam melihat bentuk layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Kebijakan takstis yang dikeluarkan dari pimpinan bersinergi dengan arah dan harapan menjadikan organisasi yang memiliki penilaian positif di masyarakat dengan mengoptimalkan fasilitas teknologi perkantoran yang ada. ubungan positif antara pemimpin dan pengikut harus dilakukan. Kepercayaan pengikut pada pemimpin diusulkan untuk meningkatkan hasil kerja pengikut yaitu, perilaku kerja kontraproduktif terhadap organisasi, kinerja dalam peran, dan kinerja peran.(Muafi, Fachrunnisa, Siswanti, El Qadri, & Harjito, 2019)

Ada beberapa penelitian yang mendukung atau membenarkan situasi yang terjadi pada Politeknik Ilmu Pemasarakatan ini (Gap Research), ada juga penenelitian terdahulu yang sesuai dengan teori yang ada. Menurut (Soehardi, n.d.) penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Suparma Tbk secara langsung yang ditandai dengan nilai signifikansi sebesar 0.008 ($<\alpha = 0.05$). Sebuah organisasi tentunya tidak hanya memerlukan seseorang yang dapat memimpin dengan baik, tetapi harus pula diikuti tersedianya pegawai yang memiliki rasa *engaged* dengan pekerjaan. Dengan adanya kejadian ini menunjukkan bahwa peran pimpinan memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dan mempersiapkan organisasinya menjadi lebih baik. Menurut penelitian (Mahmoudi, 2015) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan langsung antara *E-government* dengan kelincahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa G2G dan G2E di *E-government* memiliki pengaruh terbesar terhadap kelincahan bank. Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa *E-government* memiliki kekuatan prediksi terhadap kelincahan bank-bank BUMN. Tentu hal ini akan berdampak jika diimplementasikan pada organisasi kita, jika

secara teknologi perkantoran sudah dapat memaksimalkan sarana prasarana yang ada akan berdampak kepada kelincahan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Menurut (Asbari, Hidayat, & Purwanto, 2021) menyimpulkan bahwa terbukti bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. Selain itu, kesiapan untuk perubahan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini juga menyimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Studi ini berkontribusi pada literatur ilmiah tentang kinerja karyawan dengan mengembangkan dan memvalidasi model penelitian yang mendeskripsikan hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk perubahan, dan kinerja karyawan di salah satu organisasi perusahaan swasta di Indonesia.

Menurut (Mahendrati & Mangundjaya, 2020) membuktikan bahwa kesiapan teknologi mempengaruhi hubungan kesiapan individu untuk berubah menjadi komitmen afektif berubah, meski hanya dimediasi sebagian dan tidak diam-diam powerfull dimediasi. Hasil penelitian ini diharapkan untuk memberikan informasi baru dan menambah kekayaan literatur terkait dengan pesatnya perkembangan dan penggunaan TI di berbagai bidang.

Menurut (Permana, Maulina, Purnomo, Qosasi, & Miftahuddin, 2019) memiliki hasil penelitian kepemimpinan transformasional milenial tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja organisasi; kepemimpinan transformasional milenial memiliki hubungan positif langsung dengan kelincahan organisasi; kepemimpinan transformasional milenial memiliki hubungan positif langsung dengan kapabilitas TI. Kemampuan TI memiliki hubungan positif langsung dengan kelincahan organisasi; kelincahan organisasi memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja organisasi pada startup perikanan di Indonesia pada era pandemi ini.

Menurut (Muafi et al., 2019) penelitian ini memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori dimensi masyarakat dalam memediasi hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan kesiapan individu untuk berubah.

Kepemimpinan yang memberdayakan diyakini sebagai pencipta dimensi orang seperti keterlibatan karyawan, motivasi intrinsik dan pertukaran pemimpin dan anggotanya.

Pada awal tahun 2020 menjadi permulaan wabah virus penyakit yang melanda warga dunia khususnya Indonesia, virus tersebut dinamakan *coronavirus disease that was discovered 2019* atau lebih sering disebut sebagai Covid-19. Penyakit ini awal ditemukan di kota Wuhan, China dan terus menyebar ke seluruh penjuru dunia termasuk Indonesia. Organisasi *World Health Organization (WHO)* yang merupakan badan kesehatan dunia melaporkan bahwa Covid-19 merupakan sebuah pandemic global. Percepatan penularan virus ini menyebabkan dampak kematian serta kerugian materil sehingga berpengaruh terhadap kualitas ekonomi masyarakatnya.

Di tengah pandemi Covid-19 berbagai kebijakan pemerintah, dimulai dari pemberlakuan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) bagi pelajar dan mahasiswa sampai dengan pemberlakuan WFH (*Work From Home*) bagi karyawan. Hal ini tentu perlu penyesuaian dan waktu untuk menjadikan sebuah pola tatanan hidup baru (*New Normal*) khususnya masyarakat pekerja yang harus dapat menyesuaikan diri serta kebiasaan hidup yang baru. Dimulai dari pola hidup sehat yang harus senantiasa diterapkan seperti penggunaan masker, cuci tangan dan *handsanitizer* menjadi rutinitas yang tidak terpisahkan oleh kondisi di tengah pandemi. Kemudian

Adapun kondisi yang sesuai pada lapangan khususnya pada unit pelaksana teknis yang akan diteliti, memberikan gambaran bahwa kesiapan organisasi dalam menyambut kegiatan *Era New Normal* belum secara sempurna dipersiapkan. Dimulai dari beberapa bentuk kebijakan pimpinan dalam melaksanakan kegiatan belum dapat membedakan antara di masa pandemi dengan kondisi normal. Terlihat juga dari mulai kesiapan sarana dan prasarana penunjang yang seharusnya mempertahankan kualitas akan protokol kesehatan. Selain itu juga tantangan dimasa *New Normal* semua kegiatan hampir diarahkan pada basis *Online* dan Digital, sedangkan prasarana penunjang perkantoran dan kesiapan SDM yang ada pun tidak bisa sepenuhnya mengikuti perkembangan tersebut. Masih adanya segelintir generasi karyawan yang masih belum bisa menyesuaikan

dengan kondisi serta sistem kerja yang diterapkan pada perusahaanya.

Berdasarkan fenomena serta uraian permasalahan tersebut diatas peneliti memiliki pandangan untuk meneliti dan melihat sejauh mana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *E-Government* dan Organisasi *Agility* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan Dalam Menghadapi Era *New Normal*.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang dapat menjadi permasalahan pada penelitian ini. Beberapa permasalahan itu adalah:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dalam menghadapi *era new normal*?
- b. Apakah *e-government* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan Di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dalam menghadapi *era new normal*?
- c. Apakah organisasi *agility* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan Di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dalam menghadapi *era new normal*?
- d. Apakah pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional, *e-government*, dan Organisasi *Agility* secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dalam menghadapi *era new normal*?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji, membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Karyawan Di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dalam menghadapi *era new normal*.
- b. Untuk menguji, membuktikan dan menganalisis pengaruh *e-government*

terhadap motivasi kerja Karyawan Di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasarakatan dalam menghadapi *era new normal*.

- c. Untuk menguji, membuktikan dan menganalisis pengaruh organisasi *agility* terhadap motivasi kerja Karyawan Di Lingkungan Politeknik Ilmu Pemasarakatan dalam menghadapi *era new normal*.
- d. Untuk menguji, membuktikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *e-government*, dan Organisasi *Agility* secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Politeknik Ilmu Pemasarakatan dalam menghadapi *era new normal*?

I.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat Teoritis

Menjadikan sumber pengetahuan dan wawasan yang dapat meningkatkan pengetahuan serta pengembangan bidang keilmuan khususnya pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya pada bidang kepemimpinan transformasional, *e-government* dan organisasi *agility* terhadap motivasi kerja. Penelitian ini juga menjadikan bahan perbandingan untuk peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian serta memperluas pengetahuan peneliti lainnya.

- b. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan evaluasi terhadap organisasi untuk dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia untuk menjadi lebih baik.