

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil maka unsur-unsur manajemen akan dapat di tingkatkan. Hal ini dikarenakan dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya, dan agar sistem ini berjalan, dalam pengelolaannya diperlukan beberapa aspek penting, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan lingkungan kerja yang memadai. Inilah yang menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, sumber daya manusia diperlukan oleh setiap institusi kemasyarakatan dan organisasi. (Sari, 2020)

Karena perannya dalam pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling berharga. Bisnis harus cukup berani untuk menghadapi tantangan dan akibat yang menyertainya, seperti beradaptasi dengan perubahan dan bersaing dengan sukses. Jika perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang berkinerja optimal, maka sumber daya yang dimilikinya modal, metode, dan mesin tidak akan memberikan hasil yang optimal. Menurut Douglas (2000) dalam Sari (2020) bisnis membutuhkan karyawan yang bekerja dengan baik. Organisasi yang menjalankan bisnis memiliki tujuan tertentu dalam pikiran. Setiap bisnis ingin dapat melayani kebutuhan pemegang saham dan anggotanya. Manajemen

bisnis menganggapnya sebagai pencapaian ketika mampu mencapai tujuannya. Kinerja dan prestasi perusahaan dapat dievaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan.

Kinerja pegawai menjadi inti dari keberhasilan suatu organisasi. Perumda Bhukti Praja Sewakadarma di Kota Denpasar, sebagai bagian integral dari dinamika perekonomian lokal, memahami betapa pentingnya memiliki tim pegawai yang tidak hanya kompeten tetapi juga berkomitmen tinggi terhadap tujuan organisasional. Kinerja pegawai tidak lagi hanya diukur dari produktivitas semata, tetapi juga dari sejauh mana nilai-nilai kearifan lokal, khususnya konsep Tri Hita Karana, diintegrasikan dalam setiap aspek operasional.

Di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang, Perumda Bhukti Praja Sewakadarma di Kota Denpasar menghadapi sejumlah permasalahan yang memengaruhi kinerja pegawainya. Salah satu permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah ketidakjelasan dalam sistem pengelolaan kinerja. Para pegawai sering kali merasa kebingungan terkait penilaian kinerja, pengaturan target, dan umpan balik yang diberikan oleh pihak manajemen. Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian di kalangan pegawai dan berpotensi menghambat kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi maksimal.

Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang rendah di kalangan pegawai menjadi masalah serius. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa mereka merasa kurang terhubung dengan pekerjaan mereka dan merasa tidak dihargai oleh organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak negatif

pada motivasi dan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya dapat merugikan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi.

Permasalahan lain yang dihadapi adalah ketidakcocokan antara keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dan tugas yang diemban. Sejumlah pegawai merasa bahwa keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya tidak sepenuhnya dioptimalkan dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini menciptakan ketidakseimbangan yang dapat menghambat pengembangan karir dan kontribusi yang lebih signifikan terhadap organisasi.

Ketidaksesuaian antara budaya organisasi dan nilai-nilai individu juga menjadi permasalahan yang teridentifikasi. Beberapa pegawai mengungkapkan ketidaknyamanan mereka terkait ketidakselarasan nilai-nilai yang mereka anut dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi. Hal ini dapat menciptakan konflik nilai internal yang berdampak negatif pada kinerja dan motivasi. Oleh karena itu ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja pegawai Perumda Bhukti Praja Sewakadarma di Kota Denpasar yaitu manajemen berbasis nilai-nilai kearifan lokal tri hita karana, kepemimpinan, budaya organisasional dan kepuasan kerja.

Budaya Bali Kepemimpinan Hindu dikenal dengan ajaran atau konsep *Asta Brata*. *Asta Brata* adalah contoh kepemimpinan Hindu yang terdapat dalam Itihasa Ramayana. *Asta Brata* yaitu delapan tipe kepemimpinan yang merupakan delapan sifat kemahakuasaan Tuhan. Bagian-bagian dari *Asta Brata*, yaitu: *Indra Brata*, *Yama Brata*, *Surya Brata*, *Candra Brata*, *Bayu Brata*, *Kuwera Brata*, *Baruna Brata*, *Agni Brata* (Sudharta, 2022). Secara filosofi, makna dari masing - masing bagian *Asta Brata*, yakni: a) *Indra Brata*

yang artinya seorang pemimpin hendaknya mengikuti sifat-sifat Dewa Indra sebagai Dewa pemberi hujan atau dikenal dengan memberi kesejahteraan kepada rakyat. b) *Yama Brata* yang artinya seorang pemimpin mengikuti sifat-sifat Dewa Yama yaitu menciptakan hukum, menegakkan hukum dan memberikan hukuman secara adil kepada setiap orang yang bersalah. c) *Surya Brata* yang artinya seorang pemimpin dapat memberikan penerangan secara adil dan merata kepada seluruh rakyat yang dipimpinnya. d) *Candra Brata* yang artinya seorang pemimpin hendaknya selalu memperlihatkan wajah yang tenang dan berseri-seri sehingga masyarakat yang dipimpinnya merasa yakin akan kebesaran jiwa dari pemimpinnya. e) *Bayu Brata* yang artinya seorang pemimpin hendaknya selalu dapat mengetahui dan menyelidiki keadaan serta kehendak yang sebenarnya terutama keadaan masyarakat yang hidupnya paling menderita. f) *Kuwera Brata* yang artinya seorang pemimpin hendaknya harus bijaksana dalam menggunakan dana. g) *Baruna Brata* yang artinya seorang pemimpin hendaknya dapat memberantas segala jenis penyakit yang berkembang di masyarakat. h) *Agni Brata* yang artinya seorang pemimpin hendaknya harus memiliki sifat-sifat selalu dapat memotivasi tumbuhnya sifat ksatria dan semangat. (Sudharta, 2022)

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Secara sederhana pemimpin adalah orang yang dipercaya sebagai penggerak, pengatur dan sebagai kepala dalam suatu kelompok atau organisasi. Tidak semua orang mampu menjadi pemimpin, artinya seorang pemimpin harus memiliki keahlian

(*skill*) khusus, sebab seorang pemimpin harus berhubungan dengan orang - orang disekelilingnya atau bawahannya. Untuk keberhasilan tugas daripada seorang pemimpin, diperlukan suatu persyaratan yang harus dimiliki seperti kelebihan dalam mempergunakan pikiran atau logikanya artinya sebagai seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas dalam segala bidang agar mampu menjalani tugas dengan baik, dapat mengembangkan pribadi yang percaya diri, memiliki jiwa pemberani (ksatria), bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial. Kelebihan dalam rohani atau mental artinya seorang pemimpin selalu memancarkan keluhuran budi pekerti dan moral yang baik dan berkepribadian. Kelebihan dalam fisik artinya seorang pemimpin tidak harus memiliki otot kuat, badan besar dan gerak seperti binaraga, tetapi penampilan seorang pemimpin harus selalu prima, sehat jasmani, tidak sakit-sakitan dan selalu optimis untuk maju.

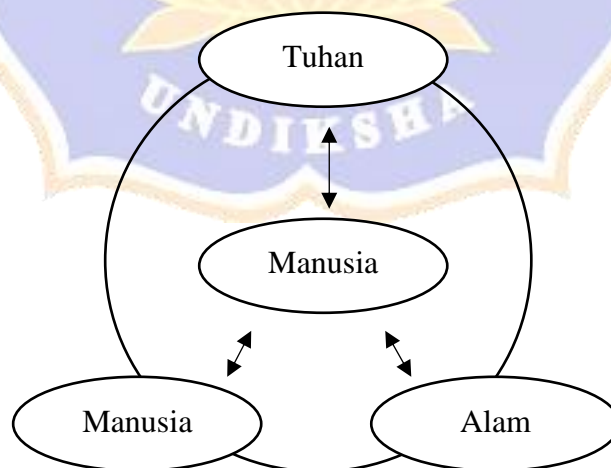
Budaya perusahaan merupakan nilai yang memandu sumber daya manusia untuk menghadapi masalah eksternal dan menyesuaikan integrasi dalam perusahaan sehingga seluruh anggota organisasi memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus berperilaku (Susi, 2019). Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan. Kebiasaan atau budaya yang dibentuk dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan produktifitas serta kinerja pegawai yang terlibat. Budaya atau *culture* adalah pembelajaran, pemahaman, dan pengaruh dari lingkungan sekitar yang merupakan kumpulan dari keyakinan, sikap, nilai, dan perilaku sehingga pada akhirnya menjadi cara hidup sekelompok orang dengan perbedaan yang terbentuk secara alami sejak lahir (Hamid & Mukzam, 2019).

Budaya terbentuk dari berbagai macam unsur seperti cara seseorang berpakaian, profesi yang dijalani, bahasa maupun sikap yang dilakukan setiap hari. Budaya di dalam perusahaan ini sangatlah penting untuk dibangun. Bisa diibaratkan tanpa adanya budaya, perusahaan seakan berdiri sendiri tanpa jiwa. Masalahnya, banyak sekali ditemui, perusahaan yang terbangun tanpa budaya yang baik, maka budaya atau kebiasaan yang buruklah yang terbentuk dalam perusahaan. Misalnya, kurangnya semangat kerja, tingkat kedisiplinan yang menurun, kurangnya diskusi dengan sesama karyawan ataupun atasan (komunikasi yang tidak terbangun dengan baik), penurunan tingkat kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, penerapan budaya perusahaan adalah hal yang sangat strategis dalam usaha organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Perusahaan yang besar pada dasarnya dibangun oleh landasan perusahaan yang baik. Salah satu landasan perusahaan adalah budaya yang diterapkan di dalamnya. Hal yang terpenting dalam menentukan budaya perusahaan adalah dibutuhkan karyawan-karyawan yang berkeinginan tinggi untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh, bukan hanya karyawan yang sekedar bekerja demi mendapatkan gaji. Hal ini akan membentuk perusahaan dalam menangani masalah umum. Perusahaan yang penuh dengan karyawan yang berkomitmen akan bertahan lebih lama dan mampu bersaing.

Nilai-nilai perusahaan meimplementasikan nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* (THK) sebagai dasar dalam nilai-nilai kegiatannya. Konsep *Tri Hita Karana* telah digunakan dalam bisnis di Bali, yang diawali dengan penganugerahan *THK Award and Accreditations* untuk kalangan perhotelan.

Penilaian *THK Awards and Accreditation* ini melibatkan tujuh komponen untuk menentukan para pemenang. Ketujuh komponen tersebut, yaitu komponen manajemen perusahaan selaku responden utama, masyarakat di sekitar objek ternilai (yang mencakup unsur perangkat desa/ kelurahan, tokoh adat, tokoh agama, tokoh pemuda, yang terwadahi dalam fokus grup di masing-masing kawasan wisata strategis), komponen pariwisata (khususnya pemandu wisata/*guide*), komponen pers (khususnya wartawan pariwisata), wisatawan yang menikmati layanan usaha, para karyawan, dan tim penilai *THK Awards*. Program *THK Awards and Accreditation* ini telah mendapatkan pengakuan dari *Pacific Area Travel Association* (PATA) dan *World Tourism Organization* (WTO). Jadi, dapat dikatakan bahwa *Tri Hita Karana* merupakan salah satu budaya nasional yang mengandung nilai-nilai universal, baik dalam konsep maupun implementasinya yang tidak mengenal perbedaan suku, ras, dan agama. Konsep *Tri Hita Karana* tergambar sebagai berikut :

Gambar 1. 1 Konsep Tri Hita Karana



Gambar 1.1 : Konsep Tri Hita Karana (Santika et al, 2022)

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa konsep *Tri Hita Karana* merupakan suatu konsep hubungan manusia dengan manusia dan Tuhan, manusia dengan alam dan Tuhan, serta hubungan manusia dengan Tuhan.

Setiap kegiatan harus menjaga keseimbangan antara kinerja budaya dan individu, sesuai dengan tradisi *Tri Hita Karana*. Menjaga komitmen organisasi perusahaan harus berjalan seiring dengan melestarikan kearifan lokal (*Tri Hita Karana*). Tata kelola *Tri Hita Karana* yang berlandaskan pada nilai-nilai kearifan lokal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta komitmen organisasional. Dalam rangka meningkatkan kecerdasan spiritual dan kepuasan kerja, prinsip-prinsip yang dituangkan dalam *Tri Hita Karana* harus dilaksanakan oleh manajemen. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa unsur administrasi pengurus organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan pengurusan organisasi mengingat sisi positif dari wawasan lokal *Tri Hita Karana*. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan atau organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahib (2019) dan Ortega et al, (2021) menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan, Budaya yang dapat menyesuaikan dan mendorong keterlibatan karyawan, serta senantiasa menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi,

mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Griffin (2004) dalam (Wahib, 2019), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Sehingga budaya perusahaan dan komitmen kerja yang baik dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan *standard* atau *criteria* yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi dari pada organisasi dengan kinerja rendah.

Kepuasan kerja banyak yang tidak tercapai pada karyawan di sebuah Perusahaan, tidak jarang para pemimpin tidak mengetahui faktor-faktor penyebab ketidakpuasan sehingga karyawan merasa tidak puas dalam bekerja. Banyak perusahaan mengalami masalah pada kepuasan karyawannya mulai dari insentif yang kurang, tempat kerja yang kurang nyaman hingga masalah kenaikan jabatan karyawan apabila dibiarkan maka akan terjadi tingkat *turnover* yang sangat tinggi. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan

dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan (Mustofa, 2020).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kenikmatan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka, hal ini dianggap sebagai faktor penting karena dapat berhubungan langsung dengan stres, *turnover*, absensi (Brown, 2019). Kepuasan kerja dapat memberikan rasa yang menyenangkan dan gembira dalam menjalankan pekerjaan, selain itu terpeliharanya kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan akhirnya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Khanif, 2020). Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Dharma, 2020). Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang dirasakan karyawan sebagai hasil analisa dari pekerjaannya.

Dalam hal ini Perusahaan Umum Daerah Bhukti Praja Sewakadarma kota Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan parkir di kota Denpasar, Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar didirikan tanggal 16 Agustus 2004, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor.5 Tahun 2003 (Lembaran Daerah Kota Nomor.5 Tahun 2003), Efektif beroperasi terhitung sejak tanggal 1 Oktober 2004 berdasarkan Keputusan Walikota, tentang Pengelolaan Perparkiran di Kota Denpasar tertanggal 4 Oktober 2004. Pengelolaan Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar selalu berpedoman pada peraturan perundang-undangan tentang Perusahaan Daerah serta Direksi

mendapatkan pengawasan dari Badan Pengawas yang merupakan perpanjangan tangan dari Walikota. Sebagai salah satu perusahaan daerah Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar sudah pasti menyandingkan aturan perusahaan berbasis nilai-nilai kearifan lokal Tri Hita Karana. Salah satu aturan yang mengandung nilai-nilai kearifan lokal yang diterapkan perusahaan adalah “uang suka duka” sebagai sumbangan dalam setiap hal yang terjadi pada karyawan maupun keluarga karyawan.

Berdasarkan hal yang sudah diuraikan diatas, Perumda Bukti Praja Sewakadarma memberikan kontribusi manajemen perusahaan berbasis nilai-nilai kearifan lokal Tri Hita Karana. Berdasarkan hal tersebut dapat di indikasikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya perusahaan dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut :

1. Penerapan Nilai-Nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana* Di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar belum terlaksana dengan baik.
2. Implementasi gaya kepemimpinan belum mengacu pada *Asta Brata*.
3. Belum semua budaya pada Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar berdasarkan Nilai-Nilai Kearifan Lokal *Tri Hita Karana*.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Manajemen perusahaan berbasis *Tri Hita Karana* terhadap kinerja pegawai
- 2) Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- 3) Budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai
- 4) Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka dalam hal ini penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat kontribusi manajemen berbasis *Tri Hita Karana* terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar?
2. Apakah terdapat kontribusi gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar?
3. Apakah terdapat kontribusi budaya organisasional terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar?
4. Apakah terdapat kontribusi kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar?
5. Apakah terdapat kontribusi manajemen berbasis *Tri Hita Karana*, gaya kepemimpinan, budaya organisasional, dan kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan kontribusi manajemen berbasis *Tri Hita Karana* terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.
2. Untuk mendeskripsikan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.
3. Untuk mendeskripsikan kontribusi budaya organisasional terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.
4. Untuk mendeskripsikan kontribusi kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.
5. Untuk mendeskripsikan kontribusi manajemen berbasis *Tri Hita Karana*, gaya kepemimpinan, budaya organisasional, dan kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Manfaat Praktis Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian tentang teori-teori manajemen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasional, dan kepuasan kerja dalam hubungan dengan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan mengenai suatu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
- 2) Bagi Pegawai, Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam meningkatkan kinerja di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.
- 3) Bagi Ilmu Pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi ilmu pendidikan dalam meningkatkan kinerja dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.7 Rencana Publikasi

Publikasi penelitian ini dalam bentuk jurnal ilmiah akan ditujukan pada jurnal yang memiliki minimal peringkat 4 (empat) pada *Science and Technology Index* (Sinta). Jurnal Riset Komputer merupakan jurnal ilmiah yang memiliki akses terbuka *peer-review*.