

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi dan perubahan zaman yang berlangsung sangat cepat telah mendorong perusahaan untuk terus beradaptasi dalam menghadapi persaingan bisnis. Kondisi tersebut menuntut perusahaan melakukan inovasi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan agar mampu mempertahankan daya saing dan mencapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat ditempuh untuk menjaga daya saing organisasi salah satunya diwujudkan melalui pengembangan dan pemeliharaan mutu sumber daya manusia agar mampu mengoptimalkan kontribusi keberhasilan guna mengejawantahkan visi utama yang telah dicanangkan perusahaan (Fauziah & Ali, 2020).

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses organisasi, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, hingga evaluasi kinerja dan pemberian motivasi kepada karyawan. Menurut Basuki, Strategi manajemen SDM yang efektif haruslah sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara tepat agar memiliki karyawan yang kompeten dan mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Sulastri (2021) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berfungsi sebagai sarana organisasi untuk mewujudkan sasaran yang ingin dicapai melalui pengaturan dan pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. MSDM dijalankan dengan mengarahkan dan

membina karyawan agar mampu berkontribusi secara optimal guna mencapai parameter keberhasilan yang telah dicanangkan oleh organisasi. Sebagai suatu proses pengelolaan tenaga kerja, tujuan utama MSDM adalah meningkatkan produktivitas kerja, karena produktivitas menjadi ukuran keberhasilan tenaga kerja dalam menghasilkan output. Produktivitas ini dipengaruhi oleh sistem manajemen yang diterapkan di organisasi.

Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan peningkatan kinerja secara berkala agar mampu memenuhi kepuasan pelanggan melalui produk yang dihasilkan. Proses peningkatan kinerja manajerial menghadapi berbagai tantangan, terutama karena tuntutan kesesuaian dengan perencanaan dan target perusahaan serta melibatkan individu-individu yang berperan di dalamnya. Penerapan strategi yang kurang tepat bahkan dapat menurunkan tingkat efektivitas suatu perusahaan tidak terlepas dari peran fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, inisiatif dan penyelesaian masalah guna meningkatkan pendapatan perusahaan. (Sitorus *et al.*, 2022).

Kerangka hukum yang mengatur perlindungan tenaga kerja di Indonesia telah diatur secara komprehensif melalui berbagai regulasi. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan secara tegas mengakui bahwa tenaga kerja menempati posisi strategis dalam pembangunan nasional, sekaligus menegaskan hak setiap pekerja untuk memperoleh perlindungan, kesejahteraan, dan perlakuan yang adil tanpa adanya diskriminasi dalam bentuk apapun.

Lebih lanjut, Pasal 86 undang-undang tersebut secara khusus mengatur bahwa setiap pekerja berhak atas jaminan keselamatan dan kesehatan dalam lingkungan kerjanya, serta berhak diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabat yang melekat pada dirinya sebagai manusia. Ketentuan hukum ini selanjutnya diperkuat oleh Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-1/MBU/01/2024 tentang *Employee Well-being Policy*, yang menekankan bahwa kesejahteraan pegawai perlu diperhatikan secara menyeluruh dan holistik, meliputi dimensi fisik, mental, sosial, maupun finansial, sebagai fondasi bagi terwujudnya kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Menurut Silaen *et al.* (2021) Kinerja karyawan ialah hasil apa yang dicapai oleh seorang pekerja saat menyelesaikan seluruh tugasnya yang diberikan guna mencapai target yang telah ditetapkan. Karyawan akan mampu bekerja secara optimal ketika tingkat kinerja berada pada kategori tinggi, hal tersebut akan berdampak pada terciptanya mutu hasil kerja yang optimal.

Salah satu tantangan terbesar dalam pengelolaan kinerja pegawai adalah melakukan pengukuran dan penilaian secara objektif serta adil. (Lestari, 2023). Dalam memahami kinerja organisasi, perlu diperhatikan keterkaitan antara perilaku karyawan, hasil kerja individu, hasil kerja kelompok, hingga pencapaian organisasi secara keseluruhan (Novari, n.d.). Maka dari itu, peran pemimpin dalam perusahaan atau organisasi menjadi sangat krusial. Faktor utama dalam kepemimpinan bukan terletak

pada posisi atau jabatan, melainkan kapasitas pemimpin dalam menerapkan pola kepemimpinan yang relevan secara efektif dalam organisasi (Bramantyo *et al.*, 2019).

Gaya kepemimpinan ialah pola atau strategi yang digunakan dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Gaya tersebut dapat dipelajari dan dikembangkan sebagai bagian ilmu yang praktik penerapannya dalam organisasi tidak sepenuhnya bersifat seragam karena dipengaruhi oleh karakter dan kebiasaan personal masing-masing individu. Namun, dalam penerapannya setiap individu cenderung memiliki pendekatan yang berbeda-beda, bergantung pada tingkat kecerdasan serta kedalaman pemahaman yang dimiliki. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dan peningkatan kinerja. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin mampu mengelola organisasi sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka (Bramantyo *et al.*, 2019).

Perubahan lingkungan bisnis dan dinamika organisasi turut memengaruhi pola kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, gaya kepemimpinan yang sebelumnya bersifat konvensional kini dituntut untuk lebih adaptif, komunikatif, dan partisipatif agar mampu menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga

menjadi faktor sentral dalam membentuk serta mengarahkan budaya kerja di dalam organisasi. Melalui pola kepemimpinan yang konsisten, nilai, norma, dan pola kerja yang ditanamkan secara bersama akan terbentuk dan diinternalisasi oleh anggota organisasi.

Budaya kerja pada dasarnya adalah pernyataan yang berlandaskan pemikiran filosofis dan memiliki fungsi normatif sebagai pedoman yang mengikat karyawan. Karena dapat dirumuskan secara profesional yang tertuang dalam sejumlah ketentuan internal perusahaan. Melalui penetapan ketentuan yang menjadikan budaya kerja sebagai rujukan dalam penerapan ketentuan yang berlaku, pimpinan dan karyawan secara implisit akan terikat pada nilai-nilai tersebut.

Kondisi ini mendorong terbentuknya sikap dan perilaku kerja yang selaras dengan visi, misi, serta strategi perusahaan. Proses internalisasi budaya kerja tersebut pada akhirnya berkontribusi dalam menghasilkan pimpinan dan karyawan yang profesional serta memiliki integritas yang kuat. Oleh sebab itu, pimpinan perlu mengupayakan terciptanya lingkungan budaya kerja yang kondusif guna menunjang pencapaian kinerja yang optimal (Moron *et al.*, 2023).

Ketika nilai-nilai dan norma-norma organisasi memiliki tujuan positif, maka pegawai cenderung lebih berkomitmen, lebih produktif, dan lebih bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi. Kebalikannya, budaya yang negatif ataupun tidak mempunyai kejelasan bisa menjadi hambatan

bagi potensi pegawai, membuat turun semangat kerja, juga memengaruhi hasil yang dicapai oleh organisasi.

Selain faktor Gaya Kepemimpinan dan budaya kerja, faktor penghargaan atau *reward* berperan sebagai faktor yang turut menentukan capaian kinerja karyawan. Penghargaan atau *reward* merupakan bentuk penghargaan atas upaya karyawan dan menjadi bagian dari strategi pembinaan yang seimbang untuk menciptakan tenaga kerja profesional yang sesuai dengan tuntutan jabatan perlu dibina melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pemanfaatan, serta pemeliharaan tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien (Sutari *et al.*, 2023).

Sistem penghargaan dalam organisasi terus mengalami penyesuaian agar selaras dengan prinsip keadilan dan berbasis kinerja. Perusahaan dituntut untuk memberikan penghargaan yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga non-finansial guna meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Perkembangan sistem penghargaan yang lebih transparan dan objektif menjadi faktor penting dalam menciptakan semangat kerja yang berkelanjutan.

Temuan dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi hasil di antara variabel-variabel yang dikaji. Pada variabel gaya kepemimpinan, sejumlah penelitian seperti yang dilakukan oleh Rukmini *et al.* (2024) serta Susanti dan Sitoris (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Akan tetapi, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Sitorus et al. (2022) maupun Said dan Baskara (2024), yang justru tidak menemukan adanya pengaruh serupa. Ketidakkonsistenan yang sama juga dijumpai pada variabel budaya kerja. Hendri et al. (2023) dan Moron et al. (2023) menyimpulkan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Kaesang (2021) dan Radyasasmita (2022) menghasilkan temuan yang berlawanan, yakni budaya kerja tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun pada variabel penghargaan, penelitian Agung et al. (2020) serta Hasibun dan Rizky (2025) menunjukkan bahwa pemberian penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, kesimpulan tersebut tidak sejalan dengan hasil yang diperoleh Said dan Baskara (2024) serta Rachman et al. (2024), yang menyatakan bahwa variabel rewarding tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peneliti memilih PT Pindad Enjiniring Indonesia dijadikan objek penelitian karena eksistensinya sebagai perusahaan yang beroperasi sebagai anak perusahaan tunggal PT Pindad (Persero) yang didirikan pada tahun 1992 dengan bidang usaha yang dijalankan diantaranya perindustrian, mekanial elektrial, pertanian, pertambangan, jasa, perhotelan, percetakan dan pengembangan bidang layanan kesehatan mulai penunjang medis serta apotik

Di bawah ini merupakan data pencapaian kinerja atau *key performance indicator* (KPI) tahun 2023 dan 2024:

Tabel 1. 1
Data Pencapaian Kerja

Tahun 2023		Tahun 2024	
Divisi	Pencapaian KPI	Divisi	Pencapaian KPI
Akuntansi & Keuangan	76%	Akuntansi, Keuangan, Perencanaan dan Kinerja Perusahaan	75%
Bisnis Regional 1	95%	Bisnis Regional 1	91%
Bisnis Regional 2	95%	Bisnis Regional 2	79%
Enjiniring, Mutu & K3LH	85%	Enjiniring, Rendalprod & Gudang	92%
Pemasaran & Penjualan	90%	Mutu & K3LH	93%
Perencanaan & Kinerja Perusahaan	75%	Pemasaran & Penjualan	87%
Pengadaan	94%	Pengadaan	97%
Satuan Pengawasan Intern	88%	Satuan Pengawasan Intern	100%
Sekretaris Perusahaan	82%	Sekretaris Perusahaan	98%
Sumber Daya Manusia	87%	Sumber Daya Manusia	94%

Sumber : Data KPI PT Pindad Enjiniring Indonesia (2023 dan 2024)

Berdasarkan data capaian KPI tahun 2023 dan 2024, kinerja organisasi secara umum menunjukkan kondisi yang relatif stabil dengan beberapa perubahan yang cukup menonjol pada masing-masing divisi. Pada tahun 2024, sebagian besar divisi pendukung mengalami peningkatan capaian KPI, seperti Pengadaan, Satuan Pengawasan Intern, Sekretaris Perusahaan, Sumber Daya Manusia, serta Mutu dan K3LH. Peningkatan ini

mencerminkan adanya perbaikan dalam efektivitas kerja, penguatan sistem pengawasan, serta tata kelola internal yang semakin baik.

Di sisi lain, beberapa divisi operasional dan bisnis justru mengalami penurunan capaian KPI, khususnya pada Divisi Bisnis Regional 1, Bisnis Regional 2, serta Pemasaran dan Penjualan. Penurunan ini mengindikasikan adanya tantangan dalam pencapaian target bisnis, baik yang bersumber dari faktor internal maupun dinamika lingkungan eksternal. Sementara itu, Divisi Akuntansi, Keuangan, serta Perencanaan dan Kinerja Perusahaan menunjukkan capaian yang relatif stagnan, yang menandakan perlunya upaya optimalisasi agar kinerja dapat meningkat di periode berikutnya.

Secara keseluruhan, capaian KPI tahun 2024 memperlihatkan penguatan pada fungsi pendukung dan pengendalian organisasi, namun masih diperlukan perhatian dan strategi perbaikan yang lebih fokus pada divisi-divisi bisnis agar kinerja perusahaan dapat tumbuh secara lebih seimbang dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 orang pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia, diperoleh gambaran bahwa kinerja pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Pegawai merasakan bahwa gaya kepemimpinan yang ada cenderung berorientasi pada pencapaian target dan kepatuhan terhadap prosedur kerja, di mana pimpinan memberikan arahan yang cukup jelas terkait tugas dan tanggung jawab. Namun

demikian, dalam beberapa kondisi, komunikasi dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan masih dirasakan belum optimal, sehingga berpotensi memengaruhi tingkat motivasi dan inisiatif kerja staf.

Dari sisi budaya kerja, pegawai menyampaikan bahwa PT Pindad Enjiniring Indonesia memiliki budaya kerja yang cukup kuat, menuangkan dalam 3 budaya yaitu "PETARUNG", "PEMENANG", dan "KOMPAK". Nilai-nilai tersebut telah menjadi pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi, dalam beberapa kondisi budaya tersebut tidak diimplementasikan dan juga terdapat tantangan dalam konsistensi penerapan budaya kerja di seluruh unit kerja, khususnya dalam hal kerja sama tim dan fleksibilitas kerja, yang dapat berdampak pada efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai.

Selain itu, sistem penghargaan yang diterapkan di perusahaan dinilai sudah ada dan berjalan, baik yang bersifat material maupun nonmaterial. Pegawai mengungkapkan bahwa pemberian *reward* umumnya didasarkan pada pencapaian kinerja dan kontribusi terhadap perusahaan. Namun, dalam praktiknya masih terdapat persepsi bahwa sistem penghargaan tersebut belum sepenuhnya dirasakan adil dan merata oleh seluruh pegawai. Kondisi ini berpotensi menimbulkan perbedaan tingkat motivasi kerja antar pegawai serta memengaruhi semangat dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Menurunnya kinerja pegawai diduga terdapat adanya *research gap* dalam teori digunakan, serta diperoleh berbagai informasi terkait

kepemimpinan, situasi budaya dan penghargaan kerja di Perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PINDAD ENJINIRING INDONESIA”**

B. Identifikasi Masalah

Mengacu pada permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, fokus utama riset ini adalah mendalami dampak dari gaya kepemimpinan, budaya kerja serta pemberian penghargaan terhadap produktivitas kinerja pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia. Dari pemaparan tersebut, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan sebagai berikut:

1. Pada tahun 2023 dan 2024 tingkat perubahan pada divisi Akuntansi & Keuangan sebesar 1%, divisi Bisnis Regional 1 sebesar 4% dan divisi Bisnis Regional 2 sebesar 16%, bersamaan dengan adanya perubahan struktur organisasi telah dilakukan.
2. Terdapat ikonsistensi pada hasil penelian terdahulu.
3. Dalam beberapa kondisi, arahan pimpinan mengenai tugas dan tanggung jawab belum disampaikan secara jelas.
4. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan belum sepenuhnya maksimal, meskipun adanya komunikasi antara pimpinan dan pegawai tetapi tidak membuahkan hasil atau solusi yang solutif

5. Konsistensi dalam penerapan budaya kerja belum sepenuhnya terlaksana di seluruh unit kerja.
6. Implementasi budaya kerja pada beberapa kondisi belum berjalan secara optimal
7. Masih terdapat persepsi ketidakadilan dan ketidakmerataan dalam pemberian *reward* atau penghargaan.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Penelitian ini mencakup dua kelompok variabel utama, yakni gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan penghargaan yang masing-masing berkedudukan sebagai variabel independen, serta kinerja pegawai yang berperan sebagai variabel dependen.

Fokus kajian diarahkan pada sejauh mana ketiga faktor tersebut berkontribusi dalam membentuk dan memengaruhi kualitas kinerja pegawai, baik dalam kapasitasnya untuk memperkuat maupun memperlemah performa yang dihasilkan.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dimaknai sebagai kapasitas seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan pegawai guna mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Budaya kerja dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan pola perilaku yang secara kolektif membentuk cara pegawai dalam menjalankan tugas serta berinteraksi di dalam lingkungan organisasi. Sementara itu, penghargaan didefinisikan sebagai mekanisme yang dirancang untuk mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

Melalui penelitian ini, dilakukan analisis mendalam mengenai apakah penerapan strategi kepemimpinan tertentu, internalisasi budaya kerja yang terbentuk, serta sistem penghargaan yang diberlakukan mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PT. Pindad Enjiniring Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi variabel mana di antara ketiganya yang memiliki kontribusi paling dominan, maupun yang justru menunjukkan pengaruh paling lemah terhadap performa kerja pegawai.

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Gaya kepemimpinan dibatasi pada aspek-aspek tertentu yang mencerminkan bagaimana pemimpin mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan memengaruhi pegawai dalam pelaksanaan tugasnya
2. Budaya kerja dalam penelitian ini mencakup nilai, norma, dan pola perilaku kerja yang telah ditetapkan dalam indikator penelitian
3. Penghargaan dibatasi pada sistem penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai
4. Kinerja pegawai yang diukur terbatas pada aspek-aspek yang ditetapkan dalam indikator penelitian, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu.
5. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai yang menjadi objek dalam organisasi yang ditetapkan dalam studi.
6. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif sesuai variabel dan indikator yang telah ditetapkan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan di atas dengannya dapat menentukan rumusan masalah yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan penghargaan secara simultan terhadap kinerja pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
5. Bagaimana gambaran keseluruhan variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, penghargaan, dan kinerja pegawai berdasarkan tanggapan responden pada objek penelitian?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang hingga rumusan masalah sebelumnya, didapatkan tujuan dalam penelitian ialah sebagaimana berikut:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya kerja terhadap pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia

3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan penghargaan secara simultan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini ialah nantinya perlu dibekali dengan dengan implikasi sebagaimana berikut:

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Fakultas dan Universitas

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat berperan sebagai kontribusi atau penambahan literatur yang berguna, serta sebagai panduan bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut lebih mendalam.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi pihak manajemen dalam mengevaluasi sejauh mana gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan sistem penghargaan berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Di samping itu, temuan yang diperoleh diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para manajer dalam merancang dan menetapkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan semangat kerja serta performa pegawai, melalui penerapan kepemimpinan yang tepat

sasaran, penguatan budaya organisasi yang kondusif, dan pengelolaan sistem penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi tenaga kerja.

G. Jadwal Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan November 2025.

Adapun jadwal penelitiannya sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Rencana Penelitian

No	Kegiatan	2025		2026					
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Pengajuan Judul								
2	Pengajuan Proposal								
3	Bimbingan Proposal								
4	Seminar Proposal								
5	Revisi Proposal								
6	Bimbingan Skripsi								
7	Pengumpulan Data dan Analisis Data								
8	Penulisan Akhir Naskah Skripsi								
9	Pendaftaran Munaqosyah								
10	Munaqosyah								
11	Revisi Skripsi								

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

H. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memberikan kejelasan kepada pembaca mengenai isi, struktur, serta runtutan pembahasan yang disajikan dalam skripsi ini, maka diperlukan pemaparan sistematika penulisan. Sistematika tersebut berperan sebagai acuan sekaligus kerangka konseptual dalam penyusunan karya ilmiah agar pembahasan tersaji secara terarah dan sistematis.

Oleh karena itu, susunan penulisan skripsi ini dirancang dengan sistematika sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, ruang lingkup dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, jadwal penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab tinjauan pustaka ini berisi: Konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu: manajemen, manajemen sumber daya manusia, *social exchange theory*, gaya kepemimpinan, budaya kerja, penghargaan dan kinerja pegawai. Kemudian kajian penelitian terdahulu menyajikan rangkuman hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan erat dengan topik penelitian yang sedang diteliti. Selanjutnya kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

3. Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini peneliti mengemukakan metode penelitian yang diteliti, adapun agar lebih sistematis poin-poin tersebut berisikan: Metode dan

pendekatan, jenis dan sumber data penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasionalisasi variabel, waktu dan wilayah penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4 memaparkan hasil pengujian yang telah dilakukan serta pembahasan terhadap temuan penelitian. Penyajian data dilakukan secara sistematis selaras dengan tujuan dan juga hipotesis yang diajukan. Bab ini diawali oleh gambaran umum penelitian, dilanjutkan dengan deskripsi data responden, hasil analisis, serta terakhir pembahasan hasil analisis.

5. BAB V PENUTUP

Bab terakhir menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari temuan penelitian serta pembahasan sebagai jawaban atas rumusan masalah yang telah ditetapkan. Selain itu disajikan pula keterbatasan dari penelitian dan saran yang diharapkan bagi PT Pindad Enjiniring Indonesia dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan, budaya kerja yang baik serta sistem penghargaan yang adil dan transparan. Juga saran bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia.