

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Human Resource (Sumber Daya Manusia) atau disingkat SDM mempunyai faktor strategis dan determinan yang ada pada organisasi. Di dalam berorganisasi, pegawai harus bisa seimbang. Artinya, seorang pegawai harus bisa mengelola kepentingan berorganisasi dan kegiatan organisasi lainnya, dimana kegiatan organisasi tersebut juga harus bisa memperhatikan kepentingan maupun kebutuhan yang diharapkan para pegawai. Para pegawai harus sudah paham dengan prosedur organisasi, agar pegawai tersebut mampu menjalani dan melakukan perubahan dalam hal perilaku, serta merubah cara pandang mereka dalam bisnis. Perubahan ini harus selaras dengan tujuan organisasi.

Faktor utama dalam organisasi ialah SDM. Sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi dan sebaik apapun sebuah organisasi, tidak akan ada artinya tanpa SDM yang mumpuni. SDM merupakan elemen penting dalam pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Organisasi memerlukan SDM yang memiliki kualitas dan profesionalitas agar tercapainya tujuan organisasi. SDM dengan kualifikasi tersebut biasanya memiliki pencapaian kerja yang lebih baik, sehingga harus mendapat perhatian dan pengembangan yang serius agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Keberhasilan organisasi berkaitan erat dengan kualitas kinerja para pegawainya, sehingga organisasi mau tidak mau harus senantiasa memperbarui dan meningkatkan *performance* para pegawainya. *Performance*/kinerja pegawai diukur melalui hasil kinerja dalam kurun waktu tertentu.

Pada tahun 2014 PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta mengalami transformasi di kantor pusat dengan adanya kebijakan-kebijakan baru untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satunya yaitu dengan adanya kebijakan dalam penilaian pegawai untuk mengevaluasi kinerja karyawan sehingga tunjangan dan kompensasi yang diberikan berdasarkan penilaian tersebut.

Sebelum adanya kebijakan baru, pegawai yang kinerjanya bagus atau tidak, mendapatkan kompensasi yang sama rata sehingga mereka merasa tidak puas dan membuat motivasi para pegawai menurun. Dengan adanya kebijakan baru, membuat karyawan berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kinerja pegawai akan berdampak pada kemajuan bagi organisasi. Maka usaha untuk memaksimalkan kinerja pegawai menjadi hal paling menantang bagi manajemen. Buruknya kinerja para pegawai menjadi permasalahan yang vital bagi organisasi. Ukuran baik atau tidaknya kinerja pegawai terlihat salah satunya mengacu pada prosentase SMK (Sistem Manajemen Kinerja), yakni diantaranya:

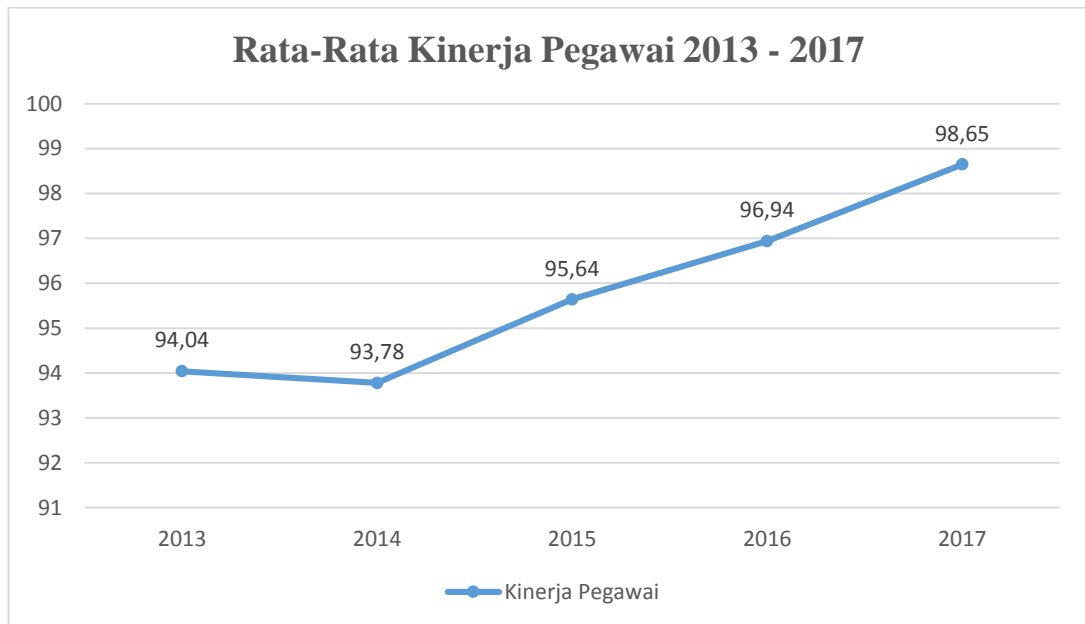
Tabel 1.1
SMK PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta

Klasifikasi	Rentang nilai SMK
A = Baik Sekali	>100
B+ = Baik+	>99 – 100
B = Baik	>95 – 99
B- = Baik-	>91 – 95
C = Cukup	>85 - 91
D = Kurang	>55 – 85
E = Nihil	<55

Permasalahan yang dialami PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta dapat dilihat pada hasil rata-rata kinerja pegawai pada tahun 2013-2017.

Tabel 1.2
Hasil Rata-Rata Kinerja Pegawai
PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta tahun 2013-2017

No		Angka	Predikat	Keterangan
1	2013	94.04	B-	Baik-
2	2014	93.78	B-	Baik-
3	2015	95.64	B	Baik
4	2016	96.94	B	Baik
5	2017	98.65	B	Baik



Dari data tersebut diatas terlihat bahwasannya hasil penilaian kinerja pegawai PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta mengalami fluktuasi. Dalam 5 tahun sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 hasil penilaian kinerja pegawai menurun sebesar 0.26, dari 94.04 menjadi 93.78 mendapatkan predikat B- (baik-). Sedangkan pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 mendapatkan peningkatan nilai sebesar 1.86, dari 93.78 mendapat predikat B- (baik-) menjadi 95.64 mendapatkan predikat B (baik). Sedangkan pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 nilai yang dicapai meningkat sebesar 1.3, dari 95.64 menjadi 96.94 mendapat predikat B (baik). Sedangkan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 mengalami peningkatan nilai sebesar 1.71 dari 96,94 menjadi 98,65 mendapat predikat B (baik).

Permasalahan utama di PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta adalah pencapaian kinerja yang belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan data bahwa selama tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 hasil penilaian tidak pernah memperoleh predikat A (baik sekali). Pada 2013 sampai dengan 2017 penilaian kinerja mendapatkan predikat B dan B-, sedangkan pihak management berharap kinerja pegawai mendapatkan predikat A (baik sekali). Untuk diketahui, mulai tahun 2013 PT. Taspen (Persero) memberlakukan penilaian kinerja pegawai dengan memakai Sistem Manajemen Berbasis Kinerja atau disingkat SMBK. Dalam sistem ini penilaian kinerja individu pegawai dituntut harus memperoleh nilai minimal sebesar 91 serta nilai tertinggi 100. Namun kenyataannya masih ada pegawai yang mendapat nilai di bawah yang telah ditargetkan. Dari penilaian tersebut terdapat faktor penilaian kinerja yang paling rendah, yaitu tingkat kreativitas dan inisiatif pegawai.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik dari dalam diri pegawai maupun dari lingkungan, diantaranya adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Ketiga faktor itu hendaknya diperhatikan oleh seorang pemimpin agar kinerja pegawai dapat maksimal. Keberhasilan organisasi tidak bisa lepas dari peran pemimpin. Pemimpin yang berhasil ialah yang mampu memberikan pengaruh kepada anggotanya untuk mencapai tujuan suatu organisasi dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Ada banyak teori tentang gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam ilmu ekonomi, salah satu teori gaya kepemimpinan cukup populer adalah *full range leadership* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1990, ada 3 gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant*.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang melibatkan pada transaksi dimana bawahan diberikan imbalan untuk mengetahui apa saja yang harus dilakukan guna mencapai tujuan suatu organisasi, seperti kualitas pengeluaran menjadi lebih efektif dan efisien (Nawawi, 2003).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memberikan inspirasi kepada para bawahannya dan memikirkan masa depan organisasi daripada kepentingan pribadinya (Robbins dan Judge, 2013). Pada tahun 1978, James McGregor Burns menemukan konsep kepemimpinan transformasional, kemudian dikembangkan kembali oleh Bernard Bass.

Menurut Bass (1985), gaya kepemimpinan transformasional adalah yang mempunyai “*Fours I’s*”, yakni “pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)”.

Pemimpin dengan gaya *passive-avoidant* merupakan kepemimpinan lepas dari segala tanggung jawab, seperti menghindar dari tugas-tugasnya sebagai pemimpin, pemimpin yang gampang menyerah apabila terjadi masalah di organisasi, karena ia tidak mau dirugikan apabila mengalami masalah dalam memecahkan suatu permasalahan tersebut, dan hanya mau bekerja pada tugas yang

sederhana dan mudah, sedikit tenaga, dan tidak berorientasi pada pekerjaan untuk meraih sasaran organisasi yang diinginkan (Horwitz, 2008).

Bass dan Riggio (2006) menyatakan kepemimpinan membentuk budaya dari nilai-nilai dan asumsi bersama. Kepemimpinan dengan budaya organisasi saling berinteraksi satu sama lain. Pemimpin memulai inisiatif serta mengembangkan norma dan perilaku dalam budaya. Norma tumbuh saat pemimpin memberi penekanan tentang bagaimana cara yang harus dilakukan ketika menangani masalah, memberikan sikap yang baik dan mendorong pegawai untuk bergabung dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi/perusahaan yang bersifat kondusif selanjutnya akan mampu membentuk tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga mampu memaksimalkan kinerja pegawai. Menurut Robbins (1996), sebuah organisasi yang memiliki budaya kuat, pasti mempunyai karakteristik tersendiri bagi pegawai untuk bergabung, berpikir, dan bersikap sesuai dengan nilai dan budaya yang ada dalam organisasinya.

Budaya organisasi memiliki pengaruh vital dalam keberhasilan sebuah organisasi. Seorang pimpinan juga harus dapat mengontrol sifat egois para pegawainya dan berusaha bersikap profesional dalam memberikan tugas dan tidak bersikap pilih kasih.

Menurut Deal dan Kennedy (2000) salah satu unsur pembentukan budaya perusahaan ialah nilai-nilai (*values*) perusahaan. Nilai-nilai tersebut adalah konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi. PT. Taspen (Persero) menerapkan lima budaya yang sudah ditetapkan, yakni Integritas, Profesional, Inovatif, Kompetitif dan Tumbuh.

Budaya organisasi di PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta mengalami perubahan budaya, yaitu pemberian renumerasi dan kompensasi yang lebih baik serta penerapan *code of conduct* (kode etik), diharapkan dapat mengubah dan mengembangkan dan bahkan menghilangkan budaya tidak produktif.

Dengan adanya perubahan ini, menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi yang harus dihadapi oleh perusahaan akan meningkat. Hal tersebut mendorong adanya kebutuhan akan budaya organisasi/perusahaan yang mampu memberikan arahan kepada pegawai dalam mengemdalikan organisasi. Hal tersebut dimaksudkan agar perusahaan mampu konsisten menghadapi perubahan yang ada berdasarkan visi misi PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.

Dengan adanya budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja disini didefinisikan sebagai sebuah sikap/perilaku umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap/perilaku terhadap hubungan sosial individu di luar kerja, penyesuaian diri dan faktor-faktor pekerjaan (As'ad, 2004).

Kepuasan kerja merupakan tingkat dimana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tenaga pegawainya. Karyawan yang lebih puas akan lebih produktif dan menguntungkan bagi organisasi (Sari & Judge (2004); Bushra (2011)). Kepuasan kerja juga akan menciptakan sikap positif, meningkatkan moral dan kinerja para pegawainya serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka maka kreatif dan inovatif mereka akan cenderung meningkat sehingga mampu membawa perubahan yang baik sesuai berdasarkan kondisi organisasi dan pada ujungnya mampu membuat organisasi bersaing di tingkat internasional.

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai sebagai tolak ukur dengan adanya penilaian kinerja karyawan sudah mulai dilaksanakan oleh PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta sejak tahun 2014. Peningkatan produktivitas pegawai PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta harus lebih difokuskan. Peningkatan kinerja pegawai bisa dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan melakukan penanaman nilai budaya organisasi yang mempengaruhi perilaku dan produktivitas kerja sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Seorang pegawai yang mempunyai hasil kinerja yang maksimal akan mendukung produktivitas organisasi. Dalam hal ini, pemimpin organisasi harus memberikan fokus pada peningkatan kinerja pegawainya untuk kemajuan organisasi. Kinerja yang tinggi dari seorang pegawai dapat dicapai apabila pegawai yang bersangkutan mempunyai kompetensi/kemampuan dan *skill* yang sesuai

dengan pekerjaan yang diembannya. Maka, organisasi mempunyai beberapa cara dalam meningkatkan kinerja pegawainya, diantaranya pegawai diberikan beasiswa pendidikan, mengadakan pelatihan untuk para pegawai minimal setahun dua kali, menciptakan suasana kerja kondusif, atasan memberikan dukungan/ motivasi kepada para pegawai dan pemberian kompensasi yang layak.

Research gap dari penelitian ini yaitu mempunyai perbedaan dari hasil penelitian berdasarkan penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasiona, budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Dari riset gap terdapat perbedaan hasil seperti pada tabel 1. 3

Tabel 1. 3
Research Gap

Issue	Peneliti	Hasil	<i>Research Gap</i>
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	Ali Yassin Sheikh Ali, Mohamed Abdiaziz Sidow, Hamdi Salad Guleid (2013)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja
	W. A. Wan Omar dan Fauzi Hussin (2013) H. M. Thamrin (2012)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Seyyed Motahareh Davoodalmousavi (2013)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara budaya organisasi pada kepuasan kerja
	Barbara Bigliardi dkk (2012)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	Mohammed Inuwa (2016) Shahzad Naeem dan Benish Khanzada (2018)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara kepuasan kerja pada kinerja pegawai

Issue	Peneliti	Hasil	Research Gap
	Qurratul Aini SKG dan Haerianto Susilo (2013)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi	Ophillia Ledimo (2014) Ayu Putu Putri Garini, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta (2016)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi
	Mohammad Lutfi dan Siswanto (2018)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai	Ayu Putu Putri Garini, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta (2016) Shahzad Naeem dan Benish Khanzada (2018)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara kepemimpinan transformasional pada kinerja pegawai
	Hayward dkk (2008)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Omorodion Omoregbe dan Evelyn Umemezia (2017) Lydia Wairimu Wambugu (2014)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
	Adriani Kala'lembang, Budi Eko Soetjipto dan Sutrisno (2015) Dewi Lina (2014)	Tidak berpengaruh signifikan	

Penelitian Ali (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut bertentangan dengan riset yang dilakukan oleh Omar & Fauzi (2013), dan Thamrin (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Davoodalmousavi (2013), budaya organisasi berdampak positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut bertentangan dengan riset yang dilakukan oleh Bigliardi *et.al.* (2012) yang menyebutkan budaya organisasi tidak berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan dalam riset Inuwa (2016), Naeem dan Benish (2018) disebutkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang berbeda dengan riset yang dilakukan oleh Aini dan Haerianto (2013) menyebutkan jika kepuasan kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian Ledimo (2013) dan Garini (2016) disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil tersebut bertentangan dengan riset yang dilakukan oleh Lutfi dan Siswanto (2018) yang menyebutkan jika kepemimpinan transformasional tidak berdampak terhadap kinerja karyawan melalui variabel budaya organisasi.

Garini (2016), Naeem (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut bertentangan dengan riset yang dilakukan oleh Hayward (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Omoregbe (2017), Wambugu (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut bertentangan dengan riset yang diteliti oleh Lembang (2015), Lina (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas, dimana terdapat hasil yang berbeda-beda dari hasil riset terdahulu, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang ada dengan mengambil judul **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta”**.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta ialah pencapaian kinerja pegawai yang belum maksimal. Berdasarkan data pada tabel 1.2 bahwa selama tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 hasil penilaian tidak pernah memperoleh predikat A (baik sekali). Pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 penilaian kinerja mendapatkan predikat B dan B-, sedangkan pihak management berharap kinerja pegawai mendapatkan predikat A (baik sekali).

Berdasarkan pada latar masalah tersebut, dapat diketahui bahwa ada beberapa hal yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, diantaranya kepemimpinan transformasional, budaya organisai, dan kepuasan kerja.

Selanjutnya dirumuskan ke dalam *Research Question* sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasioanal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta?
- d. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta?
- e. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta?
- f. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud memperoleh analisis yang mendalam serta bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kepuaan kerja dan kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini ialah:

- a. Melakukan analisis dan pembuktian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.

- b. Melakukan analisis dan pembuktian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.
- c. Melakukan analisis dan pembuktian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.
- d. Melakukan analisis dan pembuktian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.
- e. Melakukan analisis dan pembuktian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.
- f. Melakukan analisis dan pembuktian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini ialah:

1.4.1 Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi pengembangan teori mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.4.2 Secara Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi management PT Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta dalam mengkaji penerapan manajemen SDM yang telah ada, terutama memberikan pandangan/gambaran dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat DKI Jakarta.