

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Peranan pemimpin sangat penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Pemimpin merupakan penggerak dari semua sumber-sumber yang ada dalam suatu perusahaan, oleh karena itu pemimpin harus memiliki kapasitas memimpin yang baik dan juga pemimpin harus bisa mempengaruhi karyawannya untuk bekerja dengan menggunakan kemampuan dan keterampilannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Malayu Hasibuan (2007:13) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Kinerja yang optimal merupakan harapan bagi setiap perusahaan, harapan ini akan sesuai dengan kenyataan apabila anggota organisasi di dalamnya bekerja dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan, kinerja pada suatu perusahaan erat kaitannya dengan peranan manusia dalam organisasi tersebut. Menurut Malayu Hasibuan (2007:10), peranan manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Peran aktif karyawan diperlukan untuk memaksimalkan pekerjaan sehingga waktu pengerjaan sesuai dengan target yang

telah ditentukan, dengan ini peran aktif karyawan akan sangat berperan terhadap

Tresna Aditya Nugraha, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt Askes (Persero)

Cabang Utama Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

perusahaan untuk meningkatkan kinerja, sejalan dengan Hikman (Husaini Usman,2010:487) menyatakan kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Melihat besarnya peranan manusia dalam perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan akan terus berkembang bila pengelolaan sumber daya manusia dikelola dengan baik.

Perusahaan yang berusaha mencapai kinerja optimal adalah PT Askes (Persero) yang merupakan badan usaha milik negara yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi pegawai negeri sipil, penerima pensiun PNS dan TNI/POLRI, veteran, perintis kemerdekaan beserta keluarganya dan badan usaha lainnya, dengan telah disahkan dan diundangkannya UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (UU BPJS), maka PT Askes (Persero) pada tahun 2014 akan ditransformasi menjadi BPJS. Transformasi tersebut meliputi perubahan sifat, organ dan prinsip pengelolaan, atau dengan kata lain berkaitan dengan perubahan struktur dan budaya organisasi, oleh karena itu diperlukan komitmen yang kuat dari perusahaan yang telah dipercaya mengemban tugas dan menyiapkan perubahan menjadi BPJS. Pada perubahan menjadi BPJS tersebut secara otomatis akan menambah kapasitas peserta, selain itu perusahaan juga harus paham bagaimana mengatasi berbagai persoalan yang timbul dalam proses perubahan tersebut dan bertindak pada waktu yang tepat untuk membuat perubahan berjalan tertib, efektif, efisien sesuai dengan rencana. Pada PT Askes (Persero) Cabang

Utama Bandung berupaya terus meningkatkan kinerjanya sehingga dapat unggul dalam persaingan dan mempersiapkan diri menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), akan tetapi pada prosesnya masih banyak karyawan yang kinerjanya kinerjanya kurang optimal, hal ini dapat dilihat dari data *Annual Performance Contract* PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung sebagai berikut :

Tabel 1.1
Annual Performance Contract
PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

No	Indikator	Target (%)	Kriteria Penilaian			Pencapaian	
			Rating	Nama	Deskripsi	Hasil (%)	Skor
A. 1.	Aspek Keuangan Pencapaian premi	100	6	Kinerja Unggul	>110%	63,71	1
			5	Sangat Baik	>105% - 100%		
			4	Baik	100% - 105%		
			3	Kurang Berprestasi	90% - < 100%		
			2	Sangat Kurang Berprestasi	80% - < 90%		
1	Tidak Berprestasi	< 80%					
2	Biaya pelayanan kesehatan langsung (tidak termasuk promotif & preventif)	100	6	Kinerja Unggul	85% - < 90%	78,31	2
			5	Sangat Baik	90% - < 95%		
			4	Baik	95% - 100%		
			3	Kurang Berprestasi	80% - < 85%		
			2	Sangat Kurang Berprestasi	75% - < 80%		
1	Tidak Berprestasi	< 75%					
3	Biaya operasional	100	6	Kinerja Unggul	85% - < 90%	72,84	1
			5	Sangat Baik	90% - < 95%		
			4	Baik	95% - 100%		
			3	Kurang Berprestasi	80% - < 85%		
			2	Sangat Kurang Berprestasi	75% - < 80%		
1	Tidak Berprestasi	< 75%					
4	Unit Cost (Termasuk obat) a. Unit cost RJTL (termasuk obat)	100	6	Kinerja Unggul	85% - < 90%	100,77	3
			5	Sangat Baik	90% - < 95%		
			4	Baik	95% - 100%		
			3	Kurang Berprestasi	> 100% - 105 %		
			2	Sangat Kurang Berprestasi	> 105% - 110%		
1	Tidak Berprestasi	> 110%					
	b. Unit cost RITL (termasuk obat)	100	6	Kinerja Unggul	85% - < 90%	110,61	1
5	Sangat Baik	90% - < 95%					
4	Baik	95% - 100%					
3	Kurang Berprestasi	> 100% - 105 %					

Tresna Aditya Nugraha, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

			2	Sangat Kurang Berprestasi	> 105% - 110%			
			1	Tidak Berprestasi	> 110%			
B	Aspek Operasional		6	Kinerja Unggul	Kosong			
1	Kepuasan peserta	100	5	Sangat Baik	Kosong			
			4	Baik	100%	93,33	3	
			3	Kurang Berprestasi	80% - < 100%			
			2	Sangat Kurang Berprestasi	60% - < 80%			
			1	Tidak Berprestasi	>60%			
2	Rate RJTL	100	6	Kinerja Unggul	85% - < 90%			
			5	Sangat Baik	90% - < 95%	127,77	1	
			4	Baik	95% - 100%			
			3	Kurang Berprestasi	> 100% - 105 %			
			2	Sangat Kurang Berprestasi	> 105% - 110%			
			1	Tidak Berprestasi	> 110%			
3	Efektifitas PPK Tk.I Gatekeeper (%)	15	6	Kinerja Unggul	< 11%			
			5	Sangat Baik	11% - < 13%	36,17	1	
			4	Baik	13% - 15%			
			3	Kurang Berprestasi	>15% - 17%			
			2	Sangat Kurang Berprestasi	>17% - 19%			
			1	Tidak Berprestasi	>19%			
4	Penulisan resep obat non DPHO a.Obat RJTL	5	6	Kinerja Unggul	< 3%			
			5	Sangat Baik	3% - < 4%	8,60	2	
			4	Baik	4% - 5%			
			3	Kurang Berprestasi	>5% -7%			
			2	Sangat Kurang Berprestasi	7% - 9%			
			1	Tidak Berprestasi	>9%			
	b.Obat RITL	5	6	Kinerja Unggul	< 3%			
			5	Sangat Baik	3% - < 4%	12,18	1	
			4	Baik	4% - 5%			
			3	Kurang Berprestasi	>5% -7%			
			2	Sangat Kurang Berprestasi	>7% - 9%			
			1	Tidak Berprestasi	>9%			
6	Penyelesaian keluhan sesuai SPNM	100	6	Kinerja Unggul	Kosong			
			5	Sangat Baik	Kosong	94,12	4	
			4	Baik	90% - 100%			
			3	Kurang Berprestasi	80% - < 90%			
			2	Sangat Kurang Berprestasi	70% - < 80%			
			1	Tidak Berprestasi	< 70%			
TOTAL								20

Triwulan III Tahun 2011

(Sumber : Seksi Keuangan dan Umum PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung,2013)

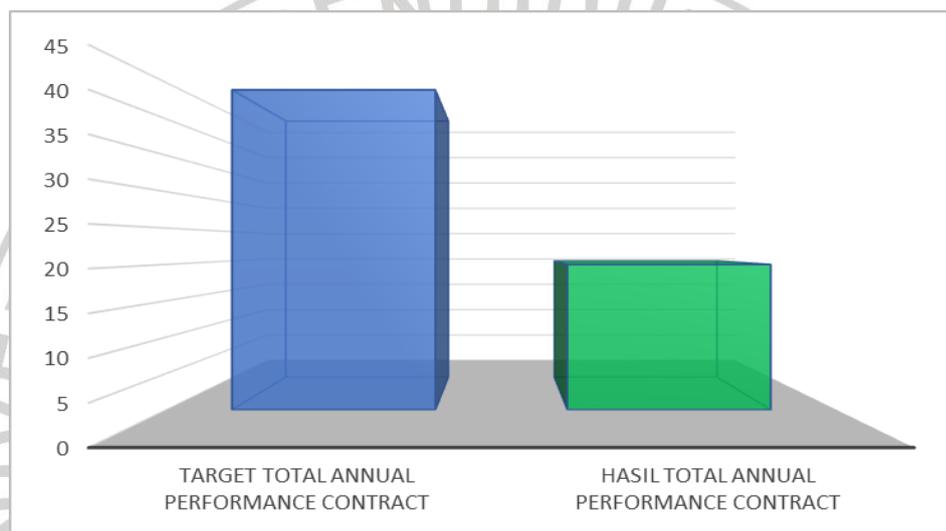
Berdasarkan pada Tabel 1.1 membuktikan bahwa kinerja PT Askes Cabang Utama Bandung kurang optimal. Perusahaan telah menentukan target dengan rating 4 atau dengan kriteria baik dengan total skor yang seharusnya dicapai yaitu berjumlah 44, sedangkan hasil yang diperoleh yaitu berjumlah 20,

Tresna Aditya Nugraha, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

dari indikator yang ditargetkan perusahaan banyak indikator-indikator yang tidak tercapai atau kurang maksimal, dari total 11 indikator yang telah ditargetkan perusahaan hanya 1 indikator yang mencapai target yaitu indikator penyelesaian keluhan sesuai SPNM yang hasilnya 94,12% dengan skor 4, sedangkan sisanya yaitu 10 indikator tidak tercapai atau kurang maksimal.

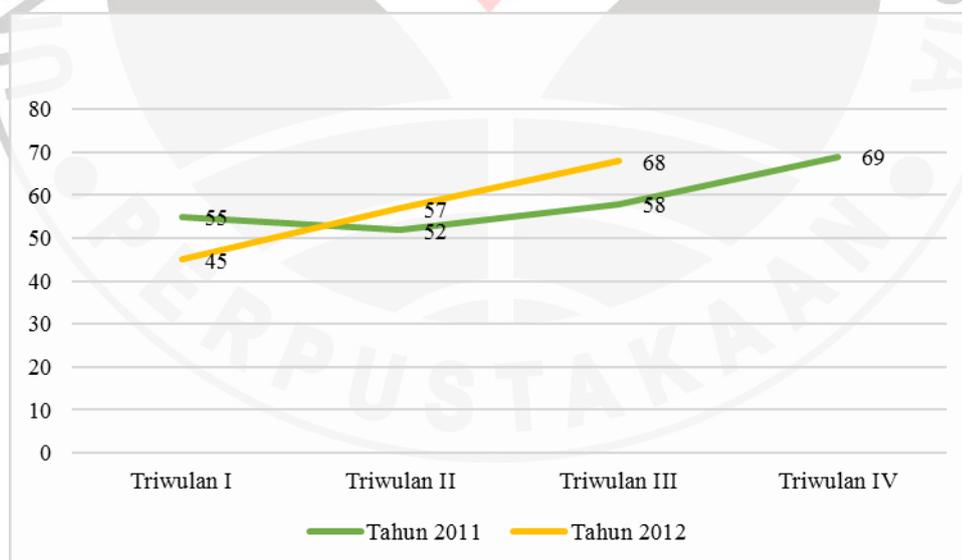


Gambar 1.1

Perbandingan Target dan Hasil Annual Performance Contract

Berdasarkan pada Gambar 1.1 membuktikan bahwa masih rendahnya kinerja karyawan, karyawan dalam bekerja belum mencapai hasil dari target-target yang ditentukan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2010:12), banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya, untuk itu sangat tergantung dari pelaksanaannya yaitu karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya.

Selain data *annual performance contract*, indikasi lain yang berhubungan dengan kinerja adalah data keterlambatan karyawan. Keterlambatan karyawan merupakan bagian dari disiplin kerja. Menurut Malayu Hasibuan (2007:194) disiplin kerja diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, serta terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pada PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung masih banyak karyawan yang disiplin kerjanya rendah, hal ini ditunjukkan dengan data rekapitulasi keterlambatan karyawan pada Gambar 1.2 :



Gambar 1.2
Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan
PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung
Tahun 2011 dan Tahun 2012

Dari rekapitulasi keterlambatan karyawan yang ditunjukkan pada Gambar 1.2 membuktikan disiplin kerja pada PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung masih rendah. Kedisiplinan harus ditegakan dalam organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan akan sulit menentukan tujuan.

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara kepada karyawan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung dan dari indikasi peneliti yang pernah melakukan magang selama 2 bulan maka didapat kesimpulan sebagai berikut :

- a. Banyaknya karyawan menumpuk pekerjaannya, sehingga menimbulkan keterlambatan dari yang ditargetkan.
- b. Masih banyak karyawan yang mangkir diluar jam kerja.
- c. Masih banyak karyawan yang merasa jenuh dengan pekerjaannya.
- d. Pimpinan cenderung kurang memberikan perhatian kepada karyawan terhadap hasil kerja.
- e. Kurangnya peranan pimpinan memotivasi karyawan sehingga kurang menumbuhkan semangat kerja.

Peran pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan sangat mempengaruhi perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan ialah perilaku seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu pemimpin harus perlu memiliki kapasitas memimpin yang baik, dan harus bisa menciptakan iklim kerja yang kondusif melalui komunikasi dalam mengefektifkan kerjasama kelompok sehingga dapat

menuju pada kinerja optimal, pemimpin yang seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Menurut Hartanto (2009:483), bahwa kepemimpinan transformasional yang dipraktikkan di lingkungan suatu perusahaan dapat membentuk anggota menyadari diri sendiri serta menemukan makna dari peran dan kerjanya. Kepemimpinan ini juga dapat memunculkan gairah dan semangat anggota untuk memanfaatkan potensi dan kekuatan karakternya untuk menghasilkan kinerja terbaik. Oleh karena itu diharapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari fenomena-fenomena yang ada, diambil kesimpulan bahwa peranan pemimpin di PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung kurang maksimal sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Masalah ini sangat penting untuk diatasi agar kinerja karyawan optimal, dan bila hal ini terus menerus dibiarkan dan tidak di tindak lanjuti secepatnya mungkin perusahaan akan mengalami masalah yang lebih kompleks nantinya.

Sebenarnya perusahaan sudah menangani masalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi belum mengalami perubahan signifikan, sehingga penelitian ini menarik bagi peneliti untuk mengatasi rendahnya kinerja karyawan

dan untuk mengetahui faktor-faktor yang yang menjadi penyebabnya, yang selanjutnya dilakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, yang menjadi masalah pada penelitian ini adalah rendahnya kinerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :

- a. Faktor Kemampuan
- b. Faktor Motivasi
- c. Faktor Kepemimpinan
- d. Faktor Penghargaan
- e. Faktor Lingkungan kerja dan lain-lain.

Dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka peneliti hanya akan meneliti masalah faktor kepemimpinan saja, oleh karena itu masalah kinerja di PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung adalah perspektif kepemimpinan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang dikemukakan, maka masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini dirumuskan dalam *problem statemen* sebagai berikut : “peran kepemimpinan yang dilakukan pimpinan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung belum dilakukan secara maksimal, hal ini menyebabkan

rendahnya kinerja karyawan “. Berdasarkan pernyataan diatas maka rumusan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung ?
2. Bagaimana gambaran kinerja yang dilakukan oleh karyawan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran kinerja yang dilakukan oleh karyawan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kegunaan, yaitu sebagai berikut :

1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk salah satu bahan referensi baik untuk masyarakat luas dan perusahaan sejenis untuk mengembangkan perusahaannya berdasarkan bidang kajian sejenis, terutama untuk memberikan informasi tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Askes (Persero) Cabang Utama Bandung, sehingga masukan tersebut berguna untuk perusahaan yang saya teliti dan untuk memecahkan masalahnya.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan terutama bagi peneliti, dan masyarakat luas dalam mengembangkan kajian sejenisnya, yaitu tentang ilmu sumber daya manusia khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta sejauh mana penerapan teori-teori yang diperoleh dari bangku kuliah dengan praktek di perusahaan yang sebenarnya.