

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena manusia dapat mendukung organisasi melalui pekerjaan, kreativitas, dan peran aktual (dapat dilihat dalam organisasi mana pun) (Masharyono & Senen, 2015). Pegawai merupakan elemen kunci dari organisasi, dan berhasil tidaknya organisasi tergantung pada kinerja pegawai (Hameed, 2011). Kinerja perusahaan tercermin dalam kinerja pegawai, dengan kata lain kinerja merupakan hasil nyata yang dapat diamati dan diukur, kemudian kinerja pegawai dapat dilihat melalui evaluasi pekerjaan tersendiri (Rivai & Jauvani, 2011). Pegawai yang berkinerja rendah merupakan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini, oleh karena itu memaksimalkan kinerja pegawai menjadi prioritas utama bagi setiap organisasi (Khan & Nemati, 2011; Osa, 2014).

Perusahaan di berbagai sektor di banyak negara (termasuk sektor publik dan swasta, lembaga pendidikan, bank, kesehatan, BUMN, dan perusahaan kecil) masih menghadapi masalah kinerja pegawai (Elhamaly et al., 2014; Esther, 2011). Untuk organisasi mana pun, memaksimalkan kinerja pegawai merupakan tantangan utama, memungkinkannya untuk menggunakan sumber daya manusia yang ada secara lebih efektif untuk mempertahankan daya saing dan mencapai tujuan bisnis (Giri & Kumar, 2010; Noe, 2011).

Kinerja pegawai merupakan upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya dan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan (Rahmawati. Sumiyati. Masharyono., 2016). Odunlami & Matthew, (2014) mulai dari sektor manufaktur dan menunjukkan bahwa pegawai adalah bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen sumber daya manusia. 60% dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat sangat dipengaruhi oleh kebijakan organisasi yang menjaga kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh penelitian Shafiq, Lasrado, & Hafeez, (2017) menyatakan bahwa sektor manufaktur di bidang tekstil di negara Pakistan tercatat sangat maju bahkan lebih pesat akibat penerapan sistem

organisasi yang memberi dampak positif yang kuat bagi kinerja organisasi tidak hanya di negara maju, negara lain pun dapat melakukannya. Masalah yang dihadapi pegawai dengan tingkat kinerja manufaktur yang rendah adalah penguasaan peralatan yang rendah dan pegawai yang gagal menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (García-pinillos et al, 2015). Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur sangat bergantung pada kualitas dan kinerja pegawainya (Hadi Senen et al., 2016).

Adapun penelitian kinerja pegawai pada sektor jasa dibidang Perhotelan Ekawati & Prasetyo, 2017 yang menyatakan bahwa tingginya tingkat kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh adanya sistem penghargaan. Didukung penelitian dibidang Perbankan oleh Nnaji-Ihedinmah & Egbunike, 2015 yang menegaskan sistem penghargaan pegawai mempunyai arti untuk menghargai kinerja dan memotivasi pegawai di tingkat individu atau kelompok. Oleh karena itu, factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, pelatihan, motivasi, pengembangan, rekrutmen, manajemen bakat, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan penghargaan (Hartati, 2018; Moulana et al., 2017; Rosidi, 2019). Penelitian dibidang lainnya seperti Layanan darurat (Sabir, 2014), Akademik (Usman Ali et al., 2014), Asuransi (Djauhari & Rachmansyah, 2010), hingga Pemerintahan (Takasenseran et al., 2014) dan Telekomunikasi (Noorlesmana & Rustono, 2018).

Kinerja pegawai di sektor jasa telekomunikasi mengacu pada sumber daya manusia dan tindakan yang dapat diamati yang menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan, ditambah hasil yang diharapkan untuk kinerja pekerjaan yang memuaskan (Wang et al., 2015). Banyak temuan yang menggambarkan tingkat kinerja pegawai di beberapa perusahaan besar Indonesia seperti PT Telekomunikasi Indonesia, PT INTI, Telkomsel, Biznet, dll cukup tinggi. PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) merupakan perusahaan besar di Indonesia milik negara (Novita et al., 2016; Prihayanto, 2012; Swasto, 2014). Meskipun telah diketahui tingkat kinerja pegawai yang tinggi di perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom), kenyataannya masih ada beberapa cabang di Kota kecil dari perusahaan ini yang tingkat kinerja pegawainya masih rendah (Azizah & Gustomo,

2015). Kondisi ini menimbulkan kesenjangan pemecahan masalah kinerja pegawai, sehingga timbul indikasi jika kontribusi penelitian mengenai kinerja pegawai ini dibutuhkan pada beberapa cabang perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom). Salah satunya PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya yang memiliki tingkat kinerja pegawai yang rendah.

Rendahnya tingkat kinerja pegawai dapat diidentifikasi dengan penilaian kinerja pegawai (Azizah & Gustomo, 2015; Parent et al., 2018). Data pada Tabel 1.1 menunjukkan presentase penilaian kinerja individu pegawai Telkom Wilayah Tasikmalaya untuk tahun 2016 - 2019.

**TABEL 1.1**  
**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI TAHUN 2016 - 2019**

| Tahun | Jumlah | P1 | P2  | P3    | P4   | P5 |
|-------|--------|----|-----|-------|------|----|
| 2016  | 100    | 0% | 30% | 63,3% | 6,7% | 0% |
| 2017  | 100    | 0% | 70% | 30%   | 0%   | 0% |
| 2018  | 100    | 0% | 27% | 70%   | 3%   | 0% |
| 2019  | 100    | 0% | 25% | 69%   | 6%   | 0% |

Sumber: Staff HR PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya

Tabel 1.1 dapat dijelaskan P menunjukkan nilai kinerja pada pegawai Telekomunikasi Indonesia Wilayah Tasikmalaya yang terdiri dari *sales*, *service* dan kehadiran kerja. P1 menunjukkan kinerja tertinggi, P2 menunjukkan bahwa pegawai melebihi harapan pekerjaan. P3 menunjukkan kinerja pegawai pada tingkat rata-rata harapan pekerjaan. P4 menunjukkan bahwa pegawai tidak memenuhi harapan perusahaan untuk bekerja dan P5 menunjukkan kinerja terendah (Staff HR Telkom Wilayah Tasikmalaya).

Tabel 1.1 bahwa terjadi pergerakan cukup signifikan pada P2 dan P3 yang terus meningkat dan menurun setiap tahunnya. Pada tahun 2017 – 2018 terjadi penurunan yang cukup drastis sebesar 43% ini merupakan masalah bagi perusahaan. Dan pada P3 mengalami peningkatan sebesar 40% pada tahun 2017-2018. Peningkatan pada P3 merupakan faktor P2 menurun. Dan adanya penambahan di penilaian P4 (tidak memenuhi harapan) sebesar 6%. Pada tahun 2018-2019 Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja keseluruhan dari pegawai PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya pada tahun 2017 -

2019 telah mengalami penurunan, dan berdasarkan hasil wawancara dengan Staff HR mengatakan bahwa idealnya 80% pegawai mendominasi penilaian P2 (Baik Sekali) (Staff HR Telkom Wilayah Tasikmalaya).

Berdasarkan studi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Supriyani & Mahmud, (2013), diperoleh kesimpulan bahwa penurunan kinerja pegawai juga ditunjukkan oleh jumlah pegawai yang absen, target hasil kerja dan keterlambatan kerja. Data pada Tabel 1.2 menunjukkan presentase kehadiran pegawai PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya dari tahun 2016 – 2019.

**TABEL 1. 2**  
**PERSENTASE ABSENSI PEGAWAI PERIODE TAHUN 2016 - 2019**

| Tahun | Cuti         | Sakit       | Tanpa Keterangan | Total Tidak Hadir | Jumlah Pegawai | Hari Kerja | Presensi Ideal (Jumlah x Hari Kerja) |
|-------|--------------|-------------|------------------|-------------------|----------------|------------|--------------------------------------|
| 2016  | 1,47%<br>288 | 0,19%<br>48 | 7,21%<br>454     | 8,87%             | 100            | 274        | 27400                                |
| 2017  | 1,62%<br>290 | 0,10%<br>69 | 8,34%<br>668     | 10,06%            | 100            | 274        | 27400                                |
| 2018  | 2,05%<br>302 | 0,30%<br>96 | 8,23%<br>545     | 10,58%            | 100            | 274        | 27400                                |
| 2019  | 1,47%<br>288 | 0,30%<br>96 | 8,34%<br>668     | 10,11%            | 100            | 274        | 27400                                |

Sumber : Staff HR PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya

Berdasarkan data Tabel 1.2 menyatakan bahwa presentase pegawai Telkom Wilayah Tasikmalaya kurang baik. Ditahun 2016 - 2017 terjadi kenaikan presentase absen sebesar 1,19% dan 0,52 ditahun 2017 – 2018. Karena persentase absensi pegawai secara keseluruhan melebihi 10% dan terus meningkat, hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja pegawai di seluruh perusahaan, karenakan tingkat absensi pegawai satu tahun menyumbang 10% dari seluruh pegawai dari tahun 2016 - 2019. Bila dibiarkan dan kinerja memburuk akan berdampak pada tingkat turnover, dan absensi pegawai yang berlebihan juga berbahaya bagi perusahaan, dan hal itu juga dapat mengurangi efisiensi dan produktivitas organisasi

mengancam kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi (Stephen Robbins & Judge, 2015).

Pendekatan yang digunakan untuk mengatasi masalah kinerja yaitu perilaku organisasi. Tran and Thao, (2015) menunjukkan bahwa faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: kepemimpinan, pembinaan, pemberdayaan, partisipasi, budaya organisasi, lingkungan kerja sosial, motivasi, dan pelatihan. Menurut (Mangkunegara, 2010) fakto-faktor tersebut mempengaruhi kinerja. Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realistik. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Simamora (1995:500) dalam (Mangkunegara, 2010, p. 13), faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor personal dan faktor organisasi.

Solusi untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi formal adalah harus ada pemimpin, dan pemimpin harus bertanggung jawab atas keberlangsungan organisasi. Seperti yang dikatakan Sedarmayanti, (2011:119) “Pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan tugas kelompok. Kepemimpinan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Juhana & Ambarsari, 2012). Kepemimpinan adalah strategi yang baik karena meningkatkan efek positif pada kinerja pegawai (Van & Stam, 2014). Menurut Arenas (2009:78), kepemimpinan adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan yang dikembangkan oleh pemimpin untuk memotivasi secara berpengaruh kolaboratornya dalam rangka mencapai inovasi dalam organisasi, berdasarkan keterbukaan. Hasil wawancara pada tanggal 27 April 2019 dengan *staff HR* PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya mengungkapkan bahwa telah terjadi perubahan iklim kerja pada pegawai PT.Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya seperti kehadiran pegawai tepat waktu lebih banyak, dan jumlah pegawai yang stabil. Hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga perusahaan dapat meningkatkan targetnya.

Selain kepemimpinan, faktor lingkungan kerja sosial juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Stephen Robbins & Judge, 2013). Seperti yang diutarakan Trang (2013) lingkungan kerja sosial berperan penting dalam

meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti, (2011), lingkungan kerja sosial merupakan suatu kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, termasuk hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan pelayanan kepada masyarakat. Sesuatu yang berkaitan dengan aspek psikologis lingkungan kerja disebut dengan lingkungan kerja sosial (Mondy & Martocchio, 2016). Lingkungan kerja sosial berperan penting dalam proses produksi yang dilakukan oleh pegawai pada level atau level manajemen yang lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Hadi Senen et al., 2016). Menurut survei Sutedjo & Mangkunegara, (2018) salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja pegawai adalah lingkungan kerja yang buruk, yang meliputi uraian tugas yang jelas, wewenang yang memadai, tujuan kerja yang menantang, metode komunikasi, hubungan kerja yang harmonis dan dinamis. Suasana kerja, peluang karir, dan fasilitas yang memadai, serta berdampak pada peningkatan *turnover*.

Implementasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai perusahaan untuk memperkuat organisasi dan meningkatkan kinerja perusahaan (Noorlesmana & Rustono, 2018). Konsep kinerja pegawai yang secara baik diterapkan di perusahaan untuk membantu perusahaan untuk sukses (Ahmed et al., 2012). Ketika perusahaan merasa puas dan kondisi kerja, kondisi sosial, fisik dan psikologis terpenuhi maka akan meningkatkan kinerja, sehingga kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai (Awan & Asghar, 2014). Madan Poonam & Kaur, (2016) yang memandang kinerja pegawai sebagai tingkat efektivitas perusahaan yang akan terbentuk dengan adanya peningkatan kapasitas kinerja perusahaan (*capacity building*), pelatihan dan pengembangan pegawai (*training & development*), beban kerja (*workload*), motivasi dari lingkungan sekitar (*motivaton*), kompensasi atau bonus untuk pegawai yang berprestasi (*compensation*), kepemimpinan (*leadership*), lingkungan kerja (*working environment*).

Berdasarkan latar belakang penelitian, dapat dilihat bahwa terdapat masalah kinerja pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya, diindikasikan dengan tingkat penilaian kinerja dan presentase kehadiran pegawai yang terus menurun membuat pegawai merasa ingin

meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan yang lebih baik dari yang sekarang.

Kinerja pegawai ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut pada tindakan sumber daya manusia, pekerjaan yang dilakukan, dan hasil pekerjaan. Pada rekapitulasi penilaian kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya terjadi pergerakan pada P2 dan P3 yang mengalami peningkatan dan penurunan. Pada tahun 2016-2017 P2 mengalami peningkatan sebesar 40%. Pada tahun 2017-2018 terjadi penurunan sebesar 43%. Dan pada tahun 2018-2019 terjadi penurunan sebesar 2%. Pada P3 mengalami penurunan ditahun 2016-2017 sebesar 33.3%. Pada tahun 2017-2018 terjadi peningkatan sebesar 40% dan pada tahun 2018-2019 telah terjadi penurunan sebesar 1% dan adanya penambahan di penilaian P4 (tidak memenuhi harapan) sebesar 6%. Peningkatan pada P3 merupakan faktor P2 menurun. Ditambah dengan rekapitulasi presentase kehadiran pegawai ditahun 2016-2017 terjadi kenaikan presentase absensi sebesar 1.19% dari 8.87% menjadi 10.06% dan 0.52% ditahun 2017-2018 dari 10.06% menjadi 10.58%. Dan pada tahun 2018 - 2019 terjadi penurunan sebesar 0,47%. Dikarenakan presentase keseluruhan dan tingkat ketidakhadiran pegawai mencapai lebih dari 10%, sehingga dapat berdampak buruk pada kinerja pegawai diperusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan harus mencari solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat kinerja pegawai dengan memperbaiki aspek - aspek yang menjadi faktor produktivitas kerja pegawai melalui proses kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial. Masalah di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya jika dibiarkan berkembang maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang lebih buruk, tingkat *turnover*, dan absensi pegawai yang berlebihan juga berbahaya bagi perusahaan, dan hal itu juga dapat mengurangi efisiensi dan produktivitas organisasi mengancam kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi. Maka dari itu, perusahaan harus melakukan langkah agar dapat mencegah rendahnya tingkat kinerja pegawai, dan memperbaiki tindakan sumber daya manusia yang ada diperusahaan. Oleh karena itu tema sentral penelitian ini adalah.

**Tingkat kinerja pegawai yang rendah masih terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Tasikmalaya yang menyebabkan kurangnya dedikasi, loyalitas, dan komitmen pegawai. Hal ini bisa merugikan organisasi maupun perusahaan. Pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang rendah juga cenderung meninggalkan organisasi dan mengabaikan tanggung jawab yang diberikan. Dengan memfasilitasi dan memperbaiki kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi tersebut.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas kepemimpinan di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
2. Bagaimana kondisi lingkungan kerja sosial di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
3. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
4. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
5. Adakah pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
6. Adakah kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh temuan mengenai efektivitas kepemimpinan di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.



2. Untuk memperoleh temuan mengenai kondisi lingkungan kerja sosial di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
3. Untuk memperoleh temuan mengenai tingkat kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
4. Memperoleh temuan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
5. Memperoleh temuan tentang pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.
6. Mendapatkan temuan tentang adanya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial secara simultan terhadap kinerja pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Wilayah Kota Tasikmalaya.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan hasil yang bermakna dan bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dalam teori dan parktek sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat mendukung teori ahli kuno yang berkaitan dengan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan dampaknya terhadap kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial.
2. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam prakteknya yaitu menjadikan perusahaan telekomunikasi memperhatikan perilaku organisasi.
3. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan dan lingkungan kerja sosial yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan telekomunikasi.