

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Badan usaha milik negara atau biasa disebut dengan BUMN merupakan salah satu badan usaha milik pemerintah dengan modalnya milik pemerintah yang berasal dari kekayaan negara. Dimana hal tersebut sesuai dengan Undang-undang No. 19 tahun 2003. Peranan BUMN sebagai pelaku ekonomi yang berlaku secara nasional yang bertujuan mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat di segala sektor, seperti sector pertanian, perikanan, transportasi, telekomunikasi, perdagangan, listrik, konstruksi, dll. Menurut pasal 33 UUD 1945 merupakan landasan eksistensi dan peranan BUMN mengamanatkan tujuan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat kepada BUMN dalam menjalankan pengelolaan cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak. Selaras menurut (Kurniawati, 2017) bahwa BUMN merupakan salah satu agen dalam perekonomian nasional yang berperan sebagai *agent of development* sebagai lokomotif pembangunan (pertumbuhan ekonomi).

Salah satu hal terpenting di dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja BUMN tersebut. Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat vital dan berperan strategis dalam menggerakkan suatu perusahaan. Terkait dengan fungsi kepemimpinan menurut Adair (2008) (T. E. Sule & Priansa, 2018) berkenaan dengan perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi. Sedangkan (Thoyib, 2005) (Sujana, 2013) menjelaskan bahwa peran kepemimpinan adalah dalam menciptakan visi, misi, kebijakan, strategi, dan budaya organisasi perusahaan. Namun, keberlangsungan organisasi/perusahaan tidak hanya bergantung pada kepemimpinan pada level perusahaan, tetapi bagaimana setiap level karyawan memiliki keterampilan dalam memimpin terutama kepemimpinan pada level proyek pada perusahaan konstruksi.

Selain itu dihadapkan pada era revolusi industry 4.0 saat ini, menjadikan peluang maupun tantangan berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut informasi dalam liputan berita ekonomi di kompas.com edisi 13 Januari 2019 bahwa terdapat 4 kunci yang harus dimiliki pemimpin dalam menghadapi revolusi industry 4.0, antara lain adalah :

1. Pemimpin atau leader yang dapat menyatukan dan memberikan arah tujuan yang jelas
2. Pemimpin atau leader yang memiliki kecepatan dalam membuat keputusan.
3. Pemimpin atau leader yang dapat memilih dan mengembangkan bakat anggota timnya.
4. Pemimpin atau leader yang beradaptasi dengan cepat pada perubahan zaman.

Sedangkan menurut (Suryana, 2019) bahwa terdapat skills yang dibutuhkan pemimpin dalam era revolusi industry 4.0 antara lain : *Complex problem solving, critical thinking, creativity, people management, coordinating with other, emotion intelligence, judgment and decision making, service orientation, negotiation, and cognitive flexibility*. Lalu (Shamim et al., 2016) juga menjelaskan secara garis besar bahwa di dalam era revolusi industry 4.0 diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, proses pembelajaran dan inovasi.

Salah satu industri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah bergerak di bidang industri jasa konstruksi. Perkembangan industri BUMN yang bergerak di bidang jasa konstruksi berkembang dengan sangat pesat , sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilannya (samsuni, 2017). Di samping itu sumber daya manusia juga merupakan salah satu faktor yang dominan dan sangat berpengaruh terhadap faktor-faktor produksi yang lain seperti man, money, material, method (Solechah et al., n.d.).

Banyaknya jurnal ilmiah/penelitian-penelitian berkaitan mengenai kepemimpinan pada industri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau *State Owned Enterprise* yang penulis rangkum antara lain menurut (Amunkete & Rothmann, 2015) mengenai kepemimpinan pada badan usaha milik negara di Namibia, (Ngaithe et al., 2016) mengenai Badan Usaha Milik Negara di Kenya,

(Kim, 2018) mengenai kepemimpinan CEO Badan Usaha Milik Negara di Amerika Serikat, (Venter, 2018), (Nguyen et al., 2017), (Tang et al., 2017), (Leutert, 2018), (Kotzé & Nel, 2017), (Tso et al., 2015), (Zhang et al., 2015), (Zhang et al., 2015), (C. Li et al., 2015), (Fiaz et al., 2017), (Bauer, 2015), (Guo et al., 2016), (Peng et al., 2016), (Tuan Luu, 2017), (Chittoor & Aulakh, 2015), (Minkov et al., 2016), (Jia et al., 2017). Adapun berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut kesimpulannya menjelaskan mengenai pentingnya kepemimpinan di dalam suatu organisasi seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada beberapa negara, dimana temuannya adalah bahwa ternyata kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling baik diterapkan dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan ternyata secara signifikan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Salah satu kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi adalah melalui kinerja. Saat ini sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah yang memiliki kinerja yang maksimal terhadap tujuan organisasi, karena keberhasilan tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusianya yang dalam hal ini adalah karyawannya. Berdasarkan hal tersebut berarti dukungan dimensi sumber daya manusia, yaitu kinerja karyawan memegang peranan yang sangat penting (Thamrin, 2012). Kinerja karyawan sangat penting untuk selalu di perhatikan, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada, (Reza Aditya, 2010).

Kinerja karyawan yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik bagi perusahaan, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi perusahaan. Menurut (Anitha, 2013) pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai dan prestasi yang

telah dilakukan di tempat kerja. Selaras dengan Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dalam (Reza Aditya, 2010) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut Robbins (2001) dalam (Mahesa, 2010) diantaranya adalah motivasi dan kepuasan kerja. Pendapat lain menurut (Reza Aditya, 2010), bahwa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, selain motivasi, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Terdapat temuan hasil penelitian menurut (Latief, 2012) bahwa motivasi kerja yang dimiliki setiap karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan disebabkan karena besarnya keinginan setiap karyawan untuk berkinerja di masa mendatang. Sedangkan menurut (Crossman & B, 2002), bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan hasilnya menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan, hal ini mendukung temuan Petty et al. (1984) serta Iaffaldano dan Muchinsky (1985), Spector (1997) menyarankan potensi berdasarkan realitas yang mudah diidentifikasi. Penting untuk diingat bahwa skor kepuasan kerja berasal dari kuesioner yang meskipun ditambah, tetapi dalam lingkup terbatas. Namun, jika ruang lingkup diperluas dan metode penilaian kinerja lain digunakan, hubungan antara kepuasan dan kinerja dapat diidentifikasi.-

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kinerja perusahaan semakin maju dan berkembang adalah berdasarkan kinerja karyawan sebagai sumber daya manusianya. Dalam hal ini penulis melakukan penelitian pada perusahaan BUMN jasa konstruksi. Menurut detik.com yang dikutip dalam detik finance pada 15 Januari 2018, bahwa pada tingkat Asia, Indonesia berada di urutan ke empat setelah China menjadi yang terbesar, di mana pangsa pasar jasa konstruksinya memiliki potensi senilai US\$ 1,78 triliun. Disusul oleh pasar konstruksi Jepang senilai US\$ 742 miliar, kemudian India US\$ 427 miliar, dan Indonesia senilai US\$ 267 miliar.

Berbagai program infrastruktur pun telah dilaksanakan oleh pemerintah. Dengan adanya kesiapan infrastruktur, diharapkan pula dapat meningkatkan daya

saing negara Indonesia di ajang internasional. Seperti yang dikatakan menurut Direktur Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Syarif Burhanuddin dikutip pada suara.com 18 Juli 2018 bahwa peluang bisnis konstruksi di Indonesia terbuka lebar dengan masifnya pembangunan infrastruktur serta konstruksi lainnya. Pemerintah selalu berupaya untuk mendorong para pelaku usaha di bidang jasa konstruksi nasional untuk selalu berperan aktif di dalam melakukan investasi serta dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur.



**Gambar 1.1. Peningkatan APBN Infrastruktur**

Dari gambar tersebut di atas terlihat jelas peningkatan APBN infrastruktur, sehingga hal ini merupakan katalis positif untuk sektor konstruksi, terutama kontraktor BUMN. Bahkan untuk mengakomodir perkembangan infrastruktur tersebut pemerintah menerbitkan Undang-undang No. 2 Tahun 2017 tentang jasa konstruksi, sebagai payung hukum dalam setiap kegiatan jasa konstruksi. Di dalam undang-undang tersebut dijelaskan mengenai aktivitas jasa konstruksi dalam mewujudkan bangunan-bangunan agar berfungsi sebagai pendukung atau prasarana aktivitas sosial untuk mendukung terwujudnya pembangunan nasional (TENTANG JASA KONSTRUKSI, 2017).

Kinerja industri jasa konstruksi di Indonesia pun berkembang begitu pesat. Seperti yang telah kita ketahui, bahwa pemerintah menitikberatkan pada

pembangunan di bidang infrastruktur, sehingga bidang konstruksi memegang peranan penting dalam perekonomian di negara Indonesia.

Kinerja kategori lapangan usaha konstruksi terus mengalami peningkatan dan memberikan kontribusi signifikan pada kinerja perekonomian secara keseluruhan. Berdasarkan asesmen sektoral semester 1 – 2018, mengacu pada klasifikasi Produk Domestik Bruto (PDB) tahun dasar 2010, kategori lapangan usaha Konstruksi mencakup: (1) kegiatan konstruksi umum berbagai macam gedung/bangunan, termasuk pembangunan baru, perbaikan gedung, penambahan dan renovasi bangunan, serta pendirian bangunan atau struktur prafabrikasi pada lokasi dan konstruksi yang bersifat sementara; (2) kegiatan konstruksi umum bangunan sipil, baik bangunan baru, perbaikan bangunan, penambahan bangunan dan perubahan bangunan, pendirian bangunan/struktur prafabrikasi pada lokasi dan konstruksi yang bersifat sementara; dan (3) kegiatan konstruksi khusus (berhubungan dengan keahlian khusus) pada satu aspek struktur yang membutuhkan peralatan atau keterampilan khusus antara lain instalasi pipa ledeng, pemanas/pendingin ruangan, sistem alarm, sistem listrik dan lain-lain.

Berdasarkan data Produk Domestik Bruto (PDB), dalam kurun waktu 7 tahun terakhir (2011 - 2017), kategori lapangan usaha Konstruksi memiliki pangsa yang cukup besar terhadap struktur PDB Indonesia, yaitu secara rata-rata sebesar 9,82%, atau berada di urutan ke-4 dalam struktur perekonomian Indonesia. Pangsa kategori lapangan usaha Konstruksi memiliki kecenderungan terus meningkat. Pada triwulan I-2018, pangsa kategori lapangan usaha konstruksi terhadap perekonomian nasional sebesar 10,49%, lebih tinggi dibandingkan pangsa rata-rata selama periode 2011-2017 (Grafik 1). Dari sisi pertumbuhan, rata-rata pertumbuhan kategori lapangan usaha Konstruksi selama periode 2011-2017 tercatat sebesar 6,72% per tahun. Pada tahun 2017, kategori lapangan usaha Konstruksi mencatat pertumbuhan sebesar 6,79% (yoy), lebih tinggi dibandingkan 5,22% (yoy) pada tahun sebelumnya dan rata-rata pertumbuhan selama periode 2011-2017 (Grafik 2).



**Gambar 1.2. Lapangan Usaha Konstruksi dan PDB**

Peningkatan kinerja kategori Konstruksi berlanjut pada triwulan I-2018 dengan pertumbuhan sebesar 7,35% (yoy), lebih tinggi dibandingkan 5,96% (yoy) pertumbuhan pada triwulan yang sama tahun 2017. BPS mencatat peningkatan kinerja kategori lapangan usaha Konstruksi pada triwulan I-2018 didorong oleh pembangunan proyek-proyek konstruksi pemerintah dalam bentuk gedung, bangunan, jalan, irigasi dan jaringan dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Hal ini juga tercermin dari belanja pemerintah untuk konstruksi gedung, bangunan, jalan, irigasi dan jaringan pada triwulan I-2018 meningkat 3,63% (yoy) dibandingkan triwulan I-2018.

Sejalan dengan kinerja pertumbuhan yang secara rata-rata meningkat, kontribusi kategori lapangan usaha konstruksi terhadap pertumbuhan ekonomi periode 2011 – 2017 tercatat sebesar 0,64% per tahun dengan kecenderungan meningkat. Dalam periode tersebut, kategori lapangan usaha konstruksi berada pada urutan ke-3 pemberi sumbangan rata-rata tertinggi terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, setelah kategori lapangan usaha industri pengolahan dan perdagangan besar & eceran, dan reparasi mobil & motor dengan kontribusi rata-rata sebesar 1,05% dan 0,70% per tahun. Pada tahun 2017, kontribusi kategori lapangan usaha konstruksi terhadap pertumbuhan ekonomi mencapai 0,67%, atau

lebih tinggi dibandingkan 0,57% kontribusi pada tahun 2016 dan rata-rata kontribusi sepanjang periode 2011 – 2017. Pada triwulan I-2018 kategori lapangan usaha Konstruksi memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi sebesar 0,72%, lebih tinggi dibandingkan 0,58% kontribusi pada periode yang sama tahun 2017 (Grafik 2).

Berikut ini merupakan penggolongan perusahaan konstruksi menurut tingkat dan kedalaman kompetensi kemampuan usaha, yang selanjutnya dibagi menurut kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan kriteria risiko, kriteria penggunaan teknologi, maupun kriteria besaran biaya. Berdasarkan peraturan no.10 Tahun 2014 Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJKN), penggolongan Kualifikasi ini dapat dibagi atas 5 (lima) jenjang kompetensinya yaitu seperti ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 1.1.**  
**Klasifikasi Usaha Konstruksi**

<b>KUALIFIKASI USAHA JASA PELAKSANA KONSTRUKSI</b>			
<b>No.</b>	<b>Golongan Usaha</b>	<b>Kualifikasi</b>	<b>Batas Nilai Satu Pekerjaan</b>
1	Perorangan	Perorangan	s.d 300 Juta
2	Kecil	K1	s.d 1 Milyar
		K2	s.d 1,75 Milyar
		K3	s.d 2,5 Milyar
3	Menengah	M1	s.d 10 Milyar
		M2	s.d 50 Milyar
4	Besar	B1	s.d 250 Milyar
		B2	Tak Terbatas
5	Non Kualifikasi	Tidak Mendaftar ke LPJKN / sudah <i>expired</i>	

Sumber: BPS 2018

Di antara perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi tersebut, terdapat badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang konstruksi. Sedangkan daftar nama-nama BUMN (Badan Usaha Milik Negara) konstruksi berdasarkan laman [bumn.go.id](http://bumn.go.id) adalah sebagai berikut:



**Tabel 1.2.**  
**Nama-Nama BUMN Konstruksi**

No	Nama Perusahaan BUMN
1	Perum Pembangunan Perumahan Nasional
2	PT Adhi Karya (Persero)Tbk
3	PT Amarta Karya (Persero)Tbk
4	PT Brantas Abipraya (Persero)Tbk
5	PT Hutama Karya (Persero) Tbk
6	PT Istaka Karya (Persero)Tbk
7	PT Pembangunan Perumahan Tbk
8	PT Waskita Karya (Persero)Tbk
9	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk
10	PT Pengerukan Indonesia (Persero) Tbk

Sumber: Kementerian BUMN 2019

**Tabel 1.3.**  
**Indeks Kepuasan dan Kinerja Pegawai BUMN Konstruksi**

Urut	Level Kinerja Industri	Nama BUMN Konstruksi	Kepuasan Pegawai	Kinerja Pegawai
1	Industry Leader	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	58.0	64.0
2	Emerging Industry Leader	PT Hutama Karya (Persero) Tbk	72.0	78.0
3	Emerging Industry Leader	Perum Perumnas	64.0	58.0
4	Emerging Industry Leader	PT Waskita Karya (Persero)Tbk	54.0	60.0
5	Good Performance	PT Adhi Karya (Persero)Tbk	70.0	74.0
6	Good Performance	PT Amarta Karya (Persero)Tbk	64.0	66.0
7	Good Performance	PT Brantas Abipraya (Persero)Tbk	60.0	60.0
8	Early Improvement	PT Istaka Karya (Persero)Tbk	52.0	56.0
9	Early Result	PT Pembangunan Perumahan Tbk	62.0	62.0
10	Early Result	PT Pengerukan Indonesia (Persero) Tbk	52.0	46.0
Rata-rata			60.8	62.4

Diolah dari Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN 2020

Berdasarkan indeks kepuasan dan kinerja pegawai (mengacu pada survey kepuasan pegawai tahun 2020), dapat dilihat level kinerja industri untuk BUMN Konstruksi ini beragam, mulai dari Industri Leader (Level 1 KPKU), Emerging

Industri Leader (Level 2 KPKU), Good Performance (Level 3 KPKU), Early Improvement (Level 4 KPKU), dan Early Result (Level 5 KPKU). Namun dilihat dari kepuasan individu pegawai dan tingkat kinerja individu pegawai tersebut belum berjalan seiringan dengan level KPKU. Rata-rata indeks kepuasan pegawai pada BUMN konstruksi hanya mencapai 60,8 (dari 100) dan kinerja pegawai hanya mencapai 62,4 (dari 100). Nilai-nilai tersebut relatif lebih rendah dari sektor-sektor pada BUMN lainnya, seperti perbankan, keuangan, transportasi, atau telekomunikasi. Data-data tersebut menunjukkan gambaran secara umum tentang kinerja pegawai di BUMN konstruksi yang belum memenuhi batas *cut-off* kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang memadai, yaitu >80%.

Selain kinerja karyawan, motivasi juga sangat penting di dalam suatu organisasi, oleh karena itu organisasi harus senantiasa menjaga agar sumber daya manusia dalam hal ini karyawannya agar selalu termotivasi dalam melakukan pekerjaannya agar terwujud keberhasilan dalam organisasi tersebut (Aunjum et al., 2017). Menurut (Afriani, 2017) motivasi dapat timbul dari diri sendiri, orang lain, rekan kerja, atasan, bawahannya, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian (Ek & Mukuru, 2013) bahwa motivasi kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa meningkatkan motivasi karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Lalu hasil penelitian menurut (Shahzadi, 2014) juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Selain motivasi, organisasi harus senantiasa mendorong produktivitas karyawan di dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan memperhatikan dimensi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tercermin dalam kondisi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, antara lain perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan (Balouch & Hassan, 2014). Adanya perhatian dalam kepuasan kerja karyawan dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itulah kepuasan kerja berdampak dalam meningkatkan performa kerja karyawan (X. Wang et al., 2012). Sedangkan menurut Hasibuan

(2005) bahwa sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya merupakan kepuasan kerja (Subowo & Setiawan, 2015). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut bahwa jika kepuasan kerja karyawan sudah terwujud, maka karyawan akan semakin mencintai pekerjaannya, sehingga kedisiplinan kerja karyawan semakin meningkat, serta karyawan semakin berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja akan dinikmati di dalam maupun diluar pekerjaannya. Jika karyawan menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Hasil penelitian (Putri Asteria Yudha & Latrini Yenni, 2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0,111 terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 11,1%, dalam arti semakin baik kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian lainnya yaitu menurut (Indrawati, 2013) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan dengan nilai koefisien jalurnya masing-masing adalah 0,445 dan 0,240, sehingga besarnya pengaruh total adalah 0,685. Pengaruh langsung artinya kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan pelanggan tanpa ada perantara, sedangkan pengaruh langsung berarti kepuasan kerja dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, yang dalam penelitian ini adalah kinerja. Hal ini berarti semakin terpuaskan karyawan dalam bekerja, maka dengan senang hati mereka akan menunjukkan kinerja yang tinggi, sehingga akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Selaras dengan hasil penelitian Marianah (2012) dalam (Indrawati, 2013) bahwa bila karyawan merasa tidak puas dalam bekerja, maka karyawan tersebut tentu tidak akan mampu menunjukkan kinerja terbaiknya.

Bukan hanya karyawan saja tapi pimpinan pun sebagai bagian dari sumber daya manusia yang berperan di dalam suatu organisasi, yaitu dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, coordinating, controlling* (Utami, 2010). Pembangunan proyek konstruksi dapat dikatakan berhasil jika 5 (lima) unsur utama dalam proyek konstruksi dapat dikelola dengan baik. Dengan

kelima unsur tersebut, proyek haruslah dikelola dan dikoordinir secara menyeluruh dan optimal oleh pemimpin sehingga kelancaran dan keberhasilan pekerjaan sesuai dengan biaya, mutu dan waktu yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dalam memimpin sebuah organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu membimbing dan mengarahkan bawahannya, serta sebagai motor penggerak pembawa perubahan. Menurut Bass, Jung, Avolio, & Berson, 2003; Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Waldman, Bass, & Einstein, 1987; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008 bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling sering digunakan, dan para ilmuwan beranggapan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif secara langsung terhadap kinerja karyawan (Servic, 2014). Sedangkan menurut Bass, 1985; Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Egri & Herman, 2000; Fernández, Junquera, & Ordiz, 2006, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang bersifat inspirasional dan berbasis nilai dimana dapat memberikan dampak dalam merangsang sumberdaya manusia agar bertanggung jawab sehingga melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Graves et al., 2013).

Kepemimpinan yang telah berfokus kepada pola kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin tidak bersikap otoriter ataupun kaku, tetapi dikembangkan sikap kepedulian terhadap karyawan, pengembangan sikap dan pemberdayaan karyawan, sehingga mampu meningkatkan wawasan karyawan. Hasil penelitian (Mondiani, 2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah 0,145 atau 14,5% yang berarti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 14,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 85,5% merupakan pengaruh dari variabel lain selain kepemimpinan transformasional. Lalu hasil penelitian (Tucunan et al., 2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Siswatiningsih et al., 2018), menunjukkan bahwa

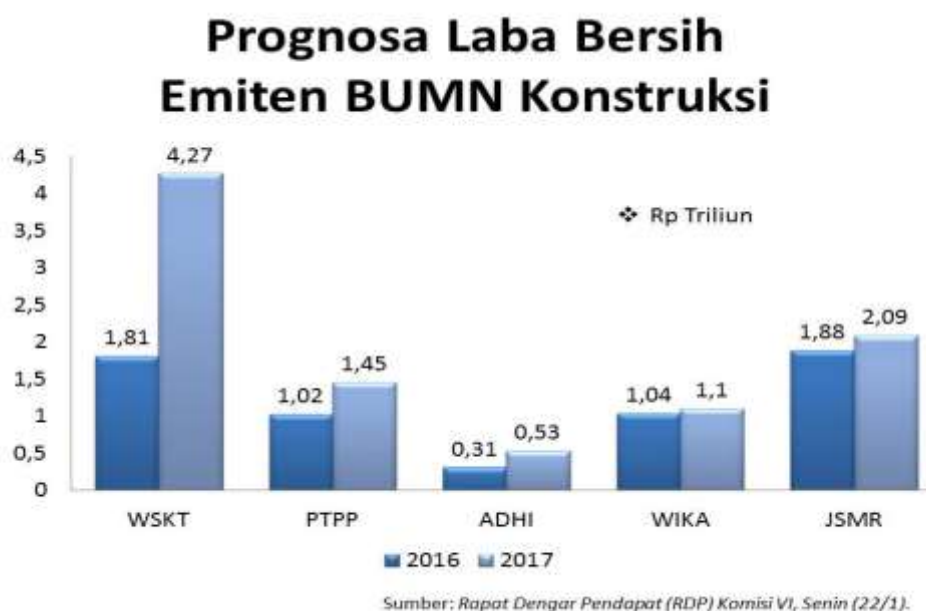
tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional yang meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.

Disamping gaya kepemimpinan transformasional, terdapat gaya kepemimpinan transaksional. Menurut (Bass & Avolio, 1994; Howell & Avolio, 1993; Lowe et al, 1996) dalam (Odumeru & Ogbonna, 2013) sebagian besar penulis setuju bahwa kepemimpinan Transaksional dan transformasional berbeda dalam konsep dan dalam praktik, banyak penulis percaya bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menambah kepemimpinan transaksional, menghasilkan tingkat kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang lebih tinggi. Lalu menurut (Wehrich et al, 2008) dalam (Odumeru & Ogbonna, 2013) juga mengatakan bahwa kepemimpinan Transaksional adalah bagian dari kepemimpinan transformasional. Sedangkan (Bass, 1998) dalam (M. Umar Paracha et al., 2012) bahwa kepemimpinan transaksional digunakan ketika organisasi memberikan penilaian berdasarkan dengan pengakuan, kenaikan gaji dan peningkatan karir bagi yang berkinerja baik dan hukuman bagi yang berkinerja buruk. Menurut (Gardner & Stough 2002) dalam (Mahdinezhad et al., 2013) secara keseluruhan, kepemimpinan transaksional kurang efektif daripada kepemimpinan transformasional. Terdapat beberapa bukti yang mendukung asumsi bahwa kepemimpinan transformasional lebih tinggi daripada kepemimpinan transaksional menurut (Bass et al., 2003; Dvir et al., 2002).

Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara dibidang jasa konstruksi yang berada di wilayah Jawa Barat, yaitu PT Waskita Karya (PERSERO) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero)Tbk, PT Utama Karya (Persero) Tbk, PT Pembangunan Perumahan Tbk, Perum Pembangunan Perumahan Nasional. BUMN konstruksi tersebut tentunya mempunyai target untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui produk dan jasa konstruksi yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi.

Berdasarkan media bisnis.tempo.co bahwa terdapat beberapa badan usaha milik negara yang telah mencatatkan pertumbuhan pendapatan usaha secara signifikan sepanjang kuartal 1 2018. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah : PT

Hutama Karya, PT Waskita Karya, PT Wijaya Karya, PT Adhi Karya, dan PT Pembangunan Perumahan. Jika dibandingkan dengan kuartal I 2017, pendapatan usaha Utama Karya naik 110 persen menjadi Rp 4,8 triliun dan mencetak laba bersih sebesar Rp 200 miliar. Kemudian Waskita Karya mencatatkan kenaikan pendapatan usaha sebesar 68,56 persen menjadi Rp 12,3 triliun, dengan laba bersih sebesar Rp 1,7 triliun. Emiten berkode saham WIKA dan ADHI tersebut berhasil meraup pertumbuhan pendapatan usaha masing-masing sebesar 64 persen menjadi Rp 6,2 triliun dan 92,8 persen menjadi Rp 3,1 triliun. Hingga 31 Maret 2018, keduanya berhasil membukakan laba bersih masing-masing sebesar Rp 215 miliar dan Rp 73 miliar. Lalu PT Pembangunan Perumahan juga berhasil mencatatkan pendapatan sebesar Rp 3,6 triliun, naik 26 persen dibandingkan periode sama tahun lalu. Laba bersih perseroan naik 26 persen menjadi Rp 204 miliar. Selain itu, rata-rata pertumbuhan aset kelima BUMN tersebut pun berada diangka 55,98 persen. Berdasarkan Berdata Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), lima BUMN karya yang melantai di Bursa Efek Indonesia (BEI) mencatatkan pertumbuhan laba bersih berdasarkan prognosa kinerja keuangan sepanjang 2017.



**Gambar 1.3.**  
**Prognosa Laba Bersih Emiten BUMN Konstruksi**

Pertumbuhan aset tersebut didukung oleh pertumbuhan liabilitas yang rata-ratanya sebesar 72,77 persen. Ekuitas Utama Karya naik menjadi Rp 8,7 triliun dibandingkan capaian periode sama tahun lalu yang sebesar Rp 7,6 triliun. Ekuitas Waskita naik menjadi Rp 24,4 triliun dibandingkan capaian periode sama tahun lalu yang sebesar Rp 20,2 triliun. Sementara WIKA, ekuitasnya naik menjadi Rp 14,7 triliun dibandingkan kuartal I 2017 sebesar Rp 12,7 triliun. Begitupun dengan ADHI, PTPP dan Jasa Marga. Hingga 31 Maret 2018, ekuitas ketiga emiten tersebut masing-masing sebesar Rp 5,9 triliun, Rp 14,6 triliun, dan Rp 18,9 triliun. Capaian ini tumbuh cukup baik dibanding periode sama tahun lalu, di mana ekuitas ADHI berada di angka Rp 5,3 triliun, PTPP Rp 10,6 triliun dan Jasa Marga Rp 16,4 triliun. Rata-rata pertumbuhan aset BUMN tersebut berada diangka 55, 98%. Pertumbuhan aset tersebut didukung oleh pertumbuhan liabilitas, dimana rata-ratanya sebesar 72,77 %.

Berdasarkan pertumbuhan yang cepat dan tinggi, harus pula diimbangi dengan kesiapan organisasi dan sistem pendukungnya, dimana keduanya berujung pada kesiapan sumber daya manusia (SDM). Aspek- aspek seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi, *budaya korporat* (budaya organisasi) serta yang terpenting adalah kepemimpinan harus dijadikan prioritas utama, berkaitan dengan penataan manajemen mutlak diperlukan agar dapat segera berproses dan menjadi budaya kerja korporat. Profit yang tinggi juga harus diimbangi dengan kepedulian yang tinggi terhadap aspek manusia, yaitu pekerja maupun pengguna jasa dan masyarakat pada umumnya, serta aspek lingkungannya. Karena, keselarasan Profit, People, Planet inilah yang akan menjamin daya kebersinambungan (*sustainability*) perusahaan.

Fenomena yang terjadi di BUMN konstruksi mengindikasikan bahwa karyawannya belum bekerja secara optimal, kurang disiplin, dan belum mematuhi peraturan sepenuhnya. Sedangkan hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saydam (2005), bahwa karyawan dalam melakukan pekerjaannya tanpa adanya kedisiplinan maka akan berdampak negatif bagi pihak perusahaan, dan pada akhirnya akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Agar kinerja

perusahaan menunjukkan nilai positif, maka karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional yang dibebankan, sehingga karyawan tersebut mempunyai pola pikir yang positif, selalu bekerja keras dengan target waktu mengingat dalam pengerjaan proyek selalu dituntut untuk mampu menyelesaikan sesuai waktu, disiplin, memiliki kejujuran dan loyalitas tinggi dengan penuh dedikasi untuk keberhasilan di dalam pekerjaannya. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan dan hasil wawancara dengan Kadiv MSDM BUMN konstruksi di Jawa Barat, para karyawan menyuarakan ketidakpuasan kepada pihak manajemen perusahaan terkait sistem reward dan punishment dengan melakukan diskusi dengan para pimpinan. Jika seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya atau kurang berkomitmen pada perusahaan akan menarik diri dari perusahaan melalui ketidakhadiran ataupun masuk keluar kerja (Sitorus, 2017).

Menurut beberapa peneliti dan teori, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, sedangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah bagaimana penerapan kepemimpinan dilaksanakan di suatu perusahaan. Harus adanya terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawannya. Selaras menurut (Markos, S & Sridevi, 2010) bahwa keterikatan karyawan terbentuk melalui komitmen peran pemimpinnya pada penyampaian dari visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang jelas serta wewenang pemimpin untuk memberikan kebebasan kepada pegawai dalam mengambil keputusan. Permasalahan kepemimpinan yang biasanya muncul di perusahaan BUMN konstruksi di Jawa Barat yaitu kukuhnya pimpinan dalam menerapkan kebiasaan lama dan bukan karena pengaruh dinamika pasar yang berlangsung saat ini, tetapi para pemimpin atau manajer seringkali terpaksa dengan perilaku yang dibawanya, kurang mengantisipasi kegiatan operasional dalam upaya menyelaraskan dengan perubahan yang sangat cepat.

Dalam teori sumber daya manusia disebutkan bahwa kepemimpinan yang cocok untuk organisasi atau perusahaan yang sedang melakukan transformasi dan menginginkan kinerja tinggi yaitu kepemimpinan transformasional. Menurut (Avolio et al., 1991) bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan mampu



melibatkan perubahan organisasi yang dramatis termasuk dalam pengembangan dan implementasi visi. Pemimpin transformasional juga membantu menyelaraskan kembali nilai dan norma organisasi, serta untuk mengakomodasi dan mempromosikan perubahan internal dan eksternal. Selain itu pengaruh kehadiran kepemimpinan transformasional, komitmen moral dikembangkan antara pemimpin dan pengikut yang menyatukan mereka dalam mengejar tujuan bersama yang lebih tinggi, Bass (1998) dalam (Aronson, 2001).

Problem yang dihadapi oleh perusahaan BUMN konstruksi adalah menurunnya motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan oleh semakin meningkatnya volume kerja setiap tahun sedangkan jumlah karyawan yang tersedia terbatas sehingga hal ini memicu tingkat kemalasan karyawan. Dengan tingkat kemalasan yang tinggi terjadilah penumpukan pekerjaan sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Intinya bahwa problem yang dihadapi oleh perusahaan BUMN bidang konstruksi adalah menurunnya motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan oleh semakin meningkatnya volume kerja setiap tahun sedangkan jumlah karyawan yang tersedia terbatas sehingga hal ini memicu tingkat kemalasan karyawan. Dengan tingkat kemalasan yang tinggi terjadilah penumpukan pekerjaan sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Fenomena di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan BUMN konstruksi di Jawa Barat relatif masih belum optimal, begitu juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan belum sesuai harapan, serta kecenderungan motivasi masih belum tinggi, sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif dan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang masalah tersebut.

Penelitian ini juga berangkat dari adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan budaya korporasi, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi/intervening. Posisi budaya

korporasi, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai intervening diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian ini.

Dilihat dari *theoretical gap*, penelitian ini melihat adanya inkonsistensi antara teori yang ada dengan kondisi di lapangan, sehingga setiap dimensi dalam setiap variabel penelitian dapat dianalisis lebih lanjut sesuai dengan konsistensi teori yang juga dapat dijumpai oleh hasil temuan penelitian ini. Dilihat dari *empirical gap*, penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji tema penelitian ini terutama di sektor bisnis, tetapi masih sedikit yang membahas keterkaitan variabel ini di BUMN, khususnya BUMN Konstruksi di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan atau *gap* tersebut.

## 1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Seberapa besar pengaruh gambaran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya korporasi, kepuasan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan BUMN konstruksi di Jawa Barat.
2. Seberapa besar budaya korporasi, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN konstruksi di Jawa Barat ?
3. Seberapa besar budaya korporasi, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan BUMN konstruksi di Jawa Barat.

## 1.3. Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya korporat, kepuasan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan BUMN konstruksi di Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui budaya korporat, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN konstruksi di Jawa Barat.

3. Untuk mengetahui budaya korporat, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan memediasi secara parallel pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan BUMN konstruksi di Jawa Barat.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama kuliah di almamater tercinta Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Bagi Perusahaan Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan, informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek- aspek SDM secara lebih baik.
3. Bagi Almamater Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.
4. Memberikan kontribusi pemikiran dalam implementasi manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan di dalam suatu organisasi berkaitan dengan pengelolaan karyawan sebagai sumber daya manusia agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.
5. Selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya melalui pengembangan model teoretikal dan model-model empirik yang belum diuji.