

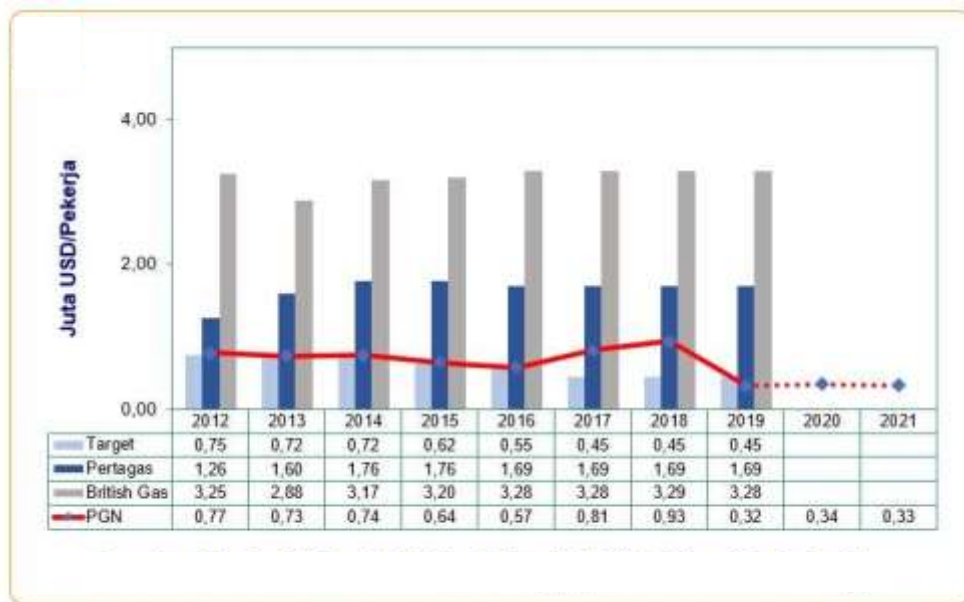
# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pemerintah Indonesia mendirikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan dua tujuan utama, yaitu tujuan yang bersifat ekonomi dan tujuan yang bersifat sosial. Dalam tujuan yang bersifat ekonomi, BUMN dimaksudkan untuk mengelola sektor-sektor bisnis strategis agar tidak dikuasai pihak-pihak tertentu. Bidang-bidang usaha yang menyangkut kepentingan masyarakat luas, seperti perusahaan listrik, minyak dan gas bumi, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 33 UUD 1945, dikuasai oleh Negara (BUMN). Dengan adanya BUMN diharapkan terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat, terutama masyarakat di sekitar lokasi BUMN. Tujuan BUMN yang bersifat sosial antara lain dapat dicapai melalui penciptaan lapangan kerja serta upaya membangkitkan perekonomian lokal. Penciptaan lapangan kerja dicapai melalui perekrutan tenaga kerja oleh BUMN. Upaya membangkitkan perekonomian lokal dapat dicapai dengan cara mengikutsertakan masyarakat sebagai mitra kerja dalam mendukung kelancaran proses kegiatan usaha. Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah untuk memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi yang berada di sekitar lokasi BUMN.

Namun, dalam kurun waktu sekitar 55 tahunan semenjak BUMN dibentuk, secara umum belum menunjukkan kinerja yang menggembirakan. Salah satu indikatornya adalah rasio EBITDA terhadap jumlah pekerja. Hal ini terjadi juga pada PT. Perusahaan Gas Negara Tbk, yang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang transmisi dan distribusi gas bumi. Indikator kinerja tersebut dapat dilihat pada grafik 1.1 Grafik Produktifitas Pekerja (EBITDA / Jumlah Pekerja).



Gambar 1.1. Grafik Produktivitas Pekerja (EBITDA/Jumlah Pekerja)

*Sumber: Laporan KPKU PGN tahun 2020*

Dari grafik tersebut di atas terlihat bahwa PT. Perusahaan Gas Negara Tbk sejauh ini belum menunjukkan produktivitas pekerja yang optimal, bahkan mempunyai kecenderungan menurun. Menurunnya produktivitas ini diduga disebabkan oleh faktor eksternal berupa penurunan pasokan gas yang makin menurun, regulasi harga serta kompetisi yang ketat sehingga pendapatan ikut menurun, dengan penurunan produktivitas pekerja sebagai muaranya.

Selain disebabkan oleh faktor eksternal tersebut diatas, menurunnya ukuran produktivitas pekerja tersebut diduga disebabkan oleh produktivitas kinerja Manager yang masih rendah, sehingga mempengaruhi kinerja seluruh pekerja yang menjadi subordinatnya, serta bermuara pada kinerja PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Untuk mendukung dugaan tersebut maka dilakukan pra penelitian terhadap 30 Manager. Hasil pra penelitian tersebut disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Studi Pendahuluan Tentang Produktivitas Kerja Manajer  
PT. Perusahaan Gas Negara Tbk

No.	Manajer yang bersangkutan:	Skor Rata-Rata
1.	Aktif mencari peluang baru untuk ikut mengembangkan perusahaan.	2,7
2.	Memberikan ide-ide kreatif untuk kemajuan perusahaan.	2,8
3.	Menggunakan pendekatan yang variatif dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	2,6
4.	Membantu mencari solusi ketika perusahaan mengalami masalah.	2,5
5.	Menunjukkan banyak inisiatif positif dalam bekerja.	3,5
6.	Datang secara tepat waktu di tempat kerja	4,1
7.	Tepat waktu dalam menyelesaikan target pekerjaan	3,4
8.	Disiplin dalam bekerja	3,6
9.	Mampu menggunakan waktu secara efektif	3,6
10.	Menunjukkan capaian hasil kerja yang memuaskan.	3,4
11.	Menunjukkan hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan	3,3
12.	Menunjukkan tingkat akurasi/ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	3,2
13.	Menunjukkan kualitas hasil kerja yang terus meningkat	3,2
14.	Memiliki penghargaan sebagai manajer berprestasi	3,0
15.	Mampu dalam menyusun perencanaan kerja	4,2
16.	Mampu dalam menyelesaikan masalah secara efektif	3,5
17.	Mampu dalam merealisasikan perencanaan kerja	3,7
18.	Memiliki penguasaan yang baik dalam bidang tugasnya	4,1
19.	Menyukai tantangan baru dalam bekerja	3,5
20.	Mampu dalam bekerjasama	3,6
21.	Peduli terhadap rekan kerja	3,8
22.	Gigih dalam bekerja	3,3
23.	Bersedia untuk terus memperbaiki kualitas hasil kerja	4,3
24.	Bersedia untuk terus belajar dari kesalahan atau kegagalan yang telah dialami	4,3

Sumber: Hasil Penelitian Pendahuluan Februari 2019 (n= 30)

Skor rata-rata secara keseluruhan atas 24 atribut produktivitas kerja manajer yaitu 3,47 dalam skala satu (1) sampai dengan lima (5). Hal ini menandakan bahwa produktivitas manajer masih kurang dalam menjalankan tugas-tugasnya. aribut-atribut yang menunjukkan produktivitas kerja yaitu kehadiran di tempat kerja, ketepatan waktu menyelesaikan target pekerjaan, kedisiplinan dalam bekerja, hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan, tingkat akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas hasil terus meningkat, inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan dalam menyelesaikan

masalah, kemampuan merealisasikan perencanaan kerja, kemampuan dalam bekerjasama, kepedulian terhadap rekan kerja, dan kegigihan dalam bekerja. Atribut-atribut produktivitas tersebut menjadi kunci penting bagi seorang manajer untuk dapat bekerja secara optimal di PT. Perusahaan Gas Negara Tbk

Kondisi seperti itu tentu saja bukan tanpa sebab, melainkan setidaknya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Pertama, kepemimpinan transformasional, yaitu kecakapan atasan dalam mewujudkan perubahan bawahan untuk berbuat lebih positif dan lebih baik yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang ditandai dengan pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin yang menunjukkan pola perilaku kepemimpinan seperti itu dapat menginspirasi dan menstimulasi bawahan bekerja lebih giat sehingga produktivitas kerjanya tinggi. Beberapa penelitian juga menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan (Butt, Waseem, Rafiq, Nawab, & Khilji, 2014; Vatankhah, Alirezaci, Khosravizadeh, Mirbahaeddin, & Alipanah, 2017). Berdasarkan pengamatan peneliti, kepemimpinan transformasional di PGN yang diperankan oleh pimpinan manajer atau Kepala Satuan Kerja belum menunjukkan kondisi yang memuaskan, sehingga juga belum dapat memberikan implikasi yang optimal dalam meningkatkan produktivitas manajer.

Kedua, manajemen talenta, yakni aktivitas strategik yang didesain secara terintegrasi untuk memastikan bahwa setiap karyawan pada semua tingkatan kerja berada pada puncak potensinya dan tersedia aliran yang cukup dari karyawan ke dalam pekerjaan-pekerjaan di seluruh organisasi, yang tercermin dalam sumber daya strategi,

kebijakan dan program penarikan dan retensi, audit talenta, pengembangan peran, manajemen hubungan talenta, manajemen kinerja, imbalan total, manajemen karir, dan menciptakan tempat terbaik untuk bekerja. Apabila perusahaan atau organisasi memiliki sejumlah dimensi tersebut dalam kondisi yang baik maka hal itu dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara manajemen talenta dan produktivitas karyawan bank (Khezri et al., 2016). Dari hasil pengamatan peneliti, praktek manajemen talenta yang berlangsung di PGN selama ini belum menunjukkan kondisi yang ideal, karena lebih banyak pada aspek materiil. Imbalan-imbalan finansial atau yang bersifat material lebih menonjol dalam praktek manajemen talenta di PGN, sehingga kurang memperhatikan aspek-aspek non materiil, seperti pembinaan bakat dan pelatihan pegawai. Hal ini tentu harus menjadi catatan tersendiri agar lebih diperhatikan sehingga manajemen talenta di PGN benar-benar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Ketiga, budaya organisasi, yakni nilai-nilai, kebijaksanaan, dan sikap yang membentuk konteks apapun yang dipikirkan dan dikerjakan dalam suatu organisasi sebagai reaksi terhadap lingkungan yang membentuk identitas organisasi, yang termanifestasi dalam inovasi, perhatian pada rincian, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Apabila perusahaan memiliki tujuh sifat atau karakter tersebut maka dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh produktivitas (Keslepile, 2015). Realitas saat ini berdasarkan pengamatan peneliti menunjukkan bahwa budaya organisasi di PGN belum diposisikan sebagai faktor strategis untuk mendorong semangat kerja dan komitmen anggota organisasi agar lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, perusahaan belum

menggali nilai-nilai organisasi dan memanfaatkannya untuk kepentingan yang lebih strategis, terutama untuk menghasilkan kinerja yang lebih unggul.

Keempat, *OCB*, yaitu tindakan sukarela yang dilakukan secara terus menerus dan melebihi standar yang dipersyaratkan oleh organisasi yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi, yang tercermin dalam *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Ketika pimpinan atau manajer memiliki lima sifat atau karakteristik tersebut maka akan mendorong peningkatan produktivitas kerjanya. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan OCB dan produktivitas kerja (Ranjbar, Zamani, & Amiri, 2014). Dalam konteks di PGN, sejauh ini OCB pekerja, khususnya para manajer, belum memperlihatkan kondisi yang memuaskan. Inisiatif untuk melakukan hal-hal positif yang di luar deskripsi tugasnya agar dapat membantu kemajuan perusahaan masih kurang. Para manajer cenderung bekerja sesuai dengan tugas pokok sebagaimana yang dijabarkan dalam uraian pekerjaan, dan kurang menunjukkan kemauan untuk melakukan tugas-tugas lain di luar deskripsi tugasnya.

OCB selain berpengaruh terhadap produktivitas kerja, juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, manajemen talenta dan budaya organisasi. Hal itu sebagaimana ditunjukkan hasil penelitian Meihami, Varmaghani, dan Meihami (2013) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kemudian hasil penelitian Chompookum dan Derr (2006) di Thailand menunjukkan bahwa pengembangan orientasi karir dalam internal perusahaan mempengaruhi tingkat OCB. Sementara hasil penelitian Mohanty dan Rath (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian Onyango (2015) di Kenya juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan manajemen talenta dan hasil penelitian Veisich (2015) menunjukkan adanya hubungan yang bermakna antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Di pihak lain beberapa hasil penelitian menunjukkan hasil yang kontradiktif atau tidak konsisten. Hasil penelitian Chodorek & Sudolska (2016) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap manajemen talenta, kemudian hasil penelitian Bergeron, Ostroff, Schroeder, dan Block (2014) menemukan bahwa OCB tidak memiliki korelasi terhadap produktivitas kerja, serta hasil penelitian Ngadiman, Eliyana dan Ratmawati (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Ketidakkonsistenan tersebut menyisakan *research gap* yang memerlukan konfirmasi melalui penelitian lanjutan. Bertolak dari urgensi tersebut, maka penelitian ini didedikasikan untuk merespon *research gap* itu sehingga memungkinkan ditemukannya temuan baru (*novelty*) dalam bentuk model struktural yang betul-betul *fit* mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja dengan mediasi manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB dengan *setting* penelitian manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.

Sebagaimana telah dijelaskan pada uraian di atas, bahwa permasalahan utama yang dapat diidentifikasi yaitu produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk yang belum maksimal. Indikasinya yaitu dapat dilihat dari grafik produktivitas kerja yang menunjukkan PGN masih tertinggal jauh dengan perusahaan kompetitor terutama British Gas dan Pertagas. Salah satu penyebabnya adalah adanya produktivitas manajer yang masih belum optimal (3,47 dari skala 1 sampai 5), sebagaimana ditunjukkan oleh hasil survei pra penelitian terhadap kinerja 30 manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk. Produktivitas Manager diduga ada korelasinya dengan kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian dalam disertasi ini berusaha mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, dan budaya organisasi

terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai *intervening*.

## **B. Pembatasan Penelitian**

Secara teoretik dan empiris banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, OCB, talenta, kepribadian, komunikasi organisasi, pengembangan karir, etos kerja, pembelajaran organisasi, motivasi kerja, iklim organisasi, fasilitas kerja, dan kerjasama tim. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dibatasi agar dalam pembahasannya dapat lebih fokus. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi hanya pada upaya mengungkap pengaruh kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk. Variabel kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen, OCB sebagai variabel *intervening* dan produktivitas kerja sebagai variabel endogen.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, pembatasan masalah dan rumusan masalah di atas, maka secara umum permasalahan penelitian ini terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas manajer di PT. Perusahaan Gas Negara Tbk, yaitu melalui faktor kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi, dan OCB. Adapun secara lebih rinci permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?



2. Apakah terdapat pengaruh langsung manajemen talenta terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung OCB terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung manajemen talenta terhadap OCB manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja manajer melalui OCB?
9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung manajemen talenta terhadap produktivitas kerja manajer melalui OCB?
10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja manajer melalui OCB?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk merumuskan model peningkatan produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk, terutama berdasarkan faktor kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB. Untuk keperluan tersebut, maka dilakukan kajian dan analisis terhadap:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.

2. Pengaruh langsung manajemen talenta terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.
3. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.
4. Pengaruh langsung OCB terhadap produktivitas kerja manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.
6. Pengaruh langsung manajemen talenta terhadap OCB manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.
7. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB manajer PT. Perusahaan Gas Negara Tbk.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja manajer melalui OCB.
9. Pengaruh tidak langsung manajemen talenta terhadap produktivitas kerja manajer melalui OCB.
10. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja manajer melalui OCB.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Bagi khasanah ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia, untuk memperkaya khasanah pustaka yang terkait dengan produktivitas kerja ditinjau berdasarkan faktor kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya

organisasi dan OCB. Kemudian, bagi peneliti dan akademisi, dapat dijadikan referensi tambahan dalam menelaah, mengkaji, dan meneliti persoalan produktivitas kerja ditinjau berdasarkan faktor kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB.

## **2. Manfaat Praktis**

Selain memberikan manfaat teoretis, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

- a. Bagi PT. Perusahaan Gas Negara Tbk. bisa menjadi masukan yang berarti dalam merumuskan pembuatan model peningkatan produktivitas kerja khususnya yang terkait dalam *improvement* pada faktor-faktor kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB. yang korelasinya kuat / positif saja sehingga lebih efektif dan efisien.
- b. Bagi Manager dan Kepala Satuan Kerja, bisa masukan dalam meningkatkan produktivitas kerja melalui perspektif kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB.

## ***F. State of the Arts***

Meskipun penelitian ini diadaptasi dari sejumlah penelitian terdahulu, namun penelitian ini memiliki sejumlah hal yang membedakannya dengan penelitian-penelitian sebelumnya antara lain dari Vatankhah et al. (2017); Zadeh dan Ahmadi (2017); Mahdiyeh et al. (2016); Ranjbar et al. (2014); Meihami et al. (2013); Moghimi (2021); Hojjat, Taheri, dan Sadegh (2014), sehingga dapat menjadi originalitas penelitian. Pertama, dari aspek objek dan subyek penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang energi dan mengambil sampel manajer. Penelitian sebelumnya pada umumnya mengambil objek karyawan bukan pada level

manajer. Kedua, model yang diteliti dalam penelitian ini lebih komprehensif dalam menggali faktor-faktor produktivitas kerja, karena melibatkan variabel penelitian yang lebih banyak, yaitu kepemimpinan transformasional, manajemen talenta, budaya organisasi dan OCB. Sementara penelitian sebelumnya hanya ada kesamaan pada dua atau tiga variabel. Penelitian ini juga melibatkan variabel manajemen talenta yang relatif masih jarang dilakukan penelitian, khususnya dalam kaitannya dengan OCB dan produktivitas kerja. Selain itu, penelitian ini juga menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, manajemen talenta dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dengan melibatkan OCB sebagai variabel *intervening*.

