

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada umumnya pakar manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi serta para pemimpin organisasi memandang pentingnya peningkatan kinerja sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Robbins and Judge (2014), Luthans (2008) dan McShane dan Glinow (2005) adalah diantara pakar akademisi (*scholars*) yang telah melakukan kajian tentang esensi kinerja bagi suatu organisasi. Demikian juga para akademisi (*scholars*) manajemen sumber daya manusia di Indonesia gencar juga melakukan kajian mengenai pengembangan kinerja (Sihol Situngkir and Shofia Amin (2006), T. Hani Handoko (2012) serta Sedarmayanti (2013).

Pada awal-awal kemerdekaan Pemerintah Indonesia juga telah memberikan perhatian yang serius mengenai penataan dan pembinaan pegawai negeri sipil (PNS) di bawah instansi Badan Administrasi Kepegawaian Nasional (BAKN), yang saat ini berubah menjadi nama Badan Kepegawaian Nasional (BKN). Kebijakan yang sama juga diikuti oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Singkatnya, perhatian dan kebijakan tentang pengembangan pegawai sudah lama berlangsung di Indonesia.

Para akademis dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi tidak hanya melihat kinerja sumber daya manusia dari satu sisi individu saja tetapi juga kinerja kelompok serta kinerja organisasi. Intinya diskusi pengembangan dan penilaian kinerja telah menjadi isu yang menarik secara

integratif dan kebijakan dan strategi serta upaya-upaya yang mesti ditempuh pun telah semakin terarah untuk mengatasi masalah kinerja secara integratif pula. Singkatnya, isu peningkatan kinerja sumber daya manusia telah menjadi isu strategis dalam berbagai organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

BPJS Ketenagakerjaan Indonesia yang merupakan institusi pemerintah juga telah melakukan kajian praktis tentang pentingnya pengembangan pegawai dan penilaian kinerja pegawai sendiri. Hingga saat ini disadari bahwa masih terdapat sejumlah faktor penyebab belum tercapainya kinerja BPJS Ketenagakerjaan, Secara konseptual, faktor-faktor yang berpengaruh meliputi: kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, motivasi, komitmen organisasi dan juga tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Berdasarkan pengamatan langsung pada objek penelitian bahwa kepemimpinan sering kali ikut berpengaruh untuk keberhasilan pencapaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, budaya organisasi juga diamati merupakan aspek penting untuk diamati dalam proses efektifitas capaian kerja di BPJS Ketenagakerjaan. *Last but not least*, tata kelola perusahaan (*good corporate governance*), yang terbukti dengan masih belum optimalnya ketersediaan teknologi informasi penting sebagai pertimbangan dalam menetapkan variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini.

Sebagaimana dikatakan Chen et al. (2016) bahwa kepemimpinan cenderung menduduki posisi sentral dalam sarana internal sehingga mereka terhubung langsung dengan hampir semua anggota tim untuk mentransmisi tujuan, mengantisipasi masalah, meminta saran, dan pengelolaan arus sumber daya, kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer atau pimpinan hendaknya dapat menciptakan integrasi yang tinggi dan mendorong gairah kerja pegawai itu sendiri.

Shim et al. (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan juga untuk menggerakkan pegawai agar mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja adalah menyangkut budaya organisasi. Pakar manajemen sumber daya manusia di Indonesia juga gencar membahas mengenai budaya kerja di sejumlah organisasi dan perusahaan. Salah satu indikator efektifitas manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari budaya kerja baik dilaksanakan di berbagai instansi pemerintah maupun instansi swasta.

Berdirinya BPJS Ketenagakerjaan sebagai badan publik telah membawa harapan baru dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai di Indonesia. Fakta menunjukkan bahwa kehadiran BPJS Ketenagakerjaan telah membawa banyak perbaikan terutama diukur dari tingkat kesejahteraan pegawai atau karyawan. Intinya, dengan kehadiran BPJS Ketenagakerjaan telah membawa kepastian tentang jaminan kesejahteraan pegawai atau karyawan di Indonesia. Meskipun demikian harus diakui bahwa masih banyak upaya-upaya yang harus disempurnakan pada masa yang akan datang.

Terdapat sejumlah masalah terkait dengan kinerja BPJS Ketenagakerjaan yang mesti mendapat perhatian penyelesaian dari Pemerintah Indonesia. Fakta menunjukkan bahwa harus diakui bahwa kinerja BPJS Ketenagakerjaan masih belum terealisasi secara optimal dapat dilihat dari banyak aspek diantaranya faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Tentu saja bukan hanya karena faktor ini semata tetapi juga oleh faktor lainnya seperti komitmen organisasi dan lingkungan kerja.

Idealnya secara teoritis, terdapat sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan di antaranya faktor kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, kemampuan kerja, motivasi kerja dan lain sebagainya. Namun berdasarkan pengamatan langsung di lapangan bahwa kepemimpinan sangat berperan betul dalam menentukan jalannya suatu visi, misi dan program ketenagakerjaan. Pengamatan sementara bahwa kepemimpinan sangat menentukan suksesnya BPJS Ketenagakerjaan dalam merealisasikan program kerja ketenagakerjaan. Harus diakui bahwa seringkali bahwa pergantian kepemimpinan turut berpengaruh terhadap pencapaian target kinerja BPJS Ketenagakerjaan.

Dalam pengukuran kinerja, BPJS Ketenagakerjaan membedakan alat ukur untuk kinerja organisasi dan kinerja pegawai. Untuk pengukuran kinerja organisasi dilakukan melalui alat ukur *Balanced Scorecard (BSC)*. Sementara untuk pengukuran kinerja pegawai dilakukan melalui alat ukur *Key Performance Index (KPI)* dan *Key Behaviour Index (KBI)*. Berhubungan masalah utama penelitian dalam proposal Tesis ini adalah kinerja organisasi, maka peneliti melakukan kajian kinerja organisasi BPJS Ketenagakerjaan dengan menggunakan "*Balanced Scorecard*" yang meliputi 4 (empat) perspektif yakni: perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif keuangan

Sejalan dengan itu, maka untuk mengidentifikasi masalah kinerja organisasi yakni kinerja BPJS Ketenagakerjaan, maka telah dilakukan pengumpulan data sekunder tentang kinerja BPJS Ketenagakerjaan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 dengan capaian kinerja masih berfluktuatif seperti tertera dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. 1 Kinerja BPJS Ketenagakerjaan Tahun 2016 s.d. 2018

NO	PERSPEKTIF SASARAN KINERJA	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018
1.	Perspektif Pelanggan	40,83%	40,32%	31,22%
2.	Perspektif Proses Internal	8,92%	18,37%	20,22%
3.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	14,95%	21,68%	15,18%
4.	Perspektif Keuangan	18,00%	10,27%	14,09%
	Total	82,70%	90,64%	81,00%

Sumber: Laporan BPJS Ketenagakerjaan, 2016, 2017 & 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa capaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan tahun 2016 baru mencapai 82,70%, tahun 2017 meningkat menjadi 90,64% dan menurun menjadi 81% tahun 2018. Ini berarti bahwa terjadi capaian kinerja BPJS ketenagakerjaan yang masih berfluktuatif. Tentu saja capaian ini dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya faktor sumber daya manusia meliputi unsur pimpinan dan para karyawan serta faktor-faktor lainnya.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan di lapangan, belum tercapainya secara optimal kinerja BPJS Ketenagakerjaan sebagaimana tertera dalam tabel di atas, adalah karena masih terdapatnya fenomena umum terkait masih belum efektifnya kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan. Kurangnya kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan terlihat jelas dengan belum tercapainya perspektif proses internal yang memiliki prosentase capaian paling rendah yakni 8,92% tahun 2016, 18,37% tahun 2017 dan 20,51% tahun 2018.

Selain itu, faktor lain yang diduga kuat mempengaruhi capaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan adalah faktor budaya organisasi. Terdapatnya sejumlah nilai-nilai dan norma-norma serta aturan yang tertuang dalam *Standard Opererational*

Procedure (SOP) yang belum dieksekusi dengan baik, benar dan konsisten turut menjadi penyebab. Hasil pengamatan sementara adalah kurangnya sosialisasi dan penilaian atas pelaksanaannya SOP itu di lapangan.

Yang terakhir adalah terkait dengan *Good Corporate Governance (GCG)* yang belum optimal terealisasi di lingkungan Kantor BPJS Ketenagakerjaan. Berdasarkan pengamatan langsung bahwa terdapat fenomena umum yakni masih belum optimalnya transparansi dan perlakuan keadilan dalam proses internal. Hal ini merupakan bagian dari dimensi penting dalam penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* di lingkungan Kantor BPJS Ketenagakerjaan hingga saat ini.

Berdasarkan observasi awal terhadap beberapa aspek ketenagakerjaan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan sebagaimana disajikan dalam fakta data tahun 2016 hingga tahun 2018 sebagaimana tertera dalam tabel di atas, terdapat indikasi kuat bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi serta *Good Corporate Governance (GCG)* berpengaruh terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan. Tentu saja perlu mendapat perhatian serius untuk dicari jalan keluarnya. Atas dasar itu pula, maka penelitian penting dilakukan dengan menghubungkan faktor-faktor penyebabnya sebagai variabel independen dan variabel intervening yang mempengaruhi kinerja BPJS Ketenagakerjaan sebagai variabel terikat. Sejalan dengan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA BPJS KETENAGAKERJAAN MELALUI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*”.

1.2. Perumusan Masalah

Dalam hal ini seluruh sumber daya manusia yang kompeten dan profesional sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan peningkatan kualitas pelayanan organisasi BPJS Ketenagakerjaan yang diukur dari kinerjanya. Dari berbagai bidang pekerjaan yang digeluti oleh BPJS Ketenagakerjaan jelas kiranya bahwa yang menjadi permasalahan adalah bagaimana meningkatkan kinerja BPJS sebagai pelayan publik di instansi pemerintah di Indonesia.

Kenyataan bahwa masih terdapat permasalahan penting di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan yakni: (1) Masih belum optimalnya kinerja BPJS ketenagakerjaan saat ini; (2) Masih belum efektifnya kepemimpinan di BPJS Ketenagarejaan; (3) Masih belum optimalnya peran budaya organisasi di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan, dan (4) Masih belum semua dimensi *Good Corporate Governance (GCG)* secara optimal terealisasi dengan baik di lingkungan Kantor BPJS Ketenagakerjaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka dirumuskan beberapa permasalahan yang merupakan langkah untuk mengantisipasi dan merespon dengan cepat dalam rangka melayani masyarakat. Beberapa rumusan masalah dalam proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap GCG di Kantor BPJS Ketenagakerjaan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap GCG di Kantor BPJS Ketenagakerjaan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan?
5. Apakah GCG berpengaruh terhadap kinerja BPJS ketenagakerjaan?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan dengan intervening GCG?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan dengan intervening GCG?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap GCG di Kantor BPJS Ketenagakerjaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap GCG di Kantor BPJS Ketenagakerjaan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan.
5. Untuk menganalisis pengaruh GCG terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan dengan intervening GCG.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan dengan intervening GCG.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini meliputi manfaat akademis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Secara akademis, hasil penelitian ini bermanfaat guna pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan juga penting sebagai referensi untuk para peneliti berikutnya terkait dengan variabel yang diteliti yakni kinerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Good Corporate Gov*

2. Manfaat Praktis

Secara praktis atau operasional, hasil penelitian ini sangat berguna sebagai masukan bagi Kantor BPJS Ketenagakerjaan Republik Indonesia guna merumuskan dan memperkaya kebijakan, strategi dan upaya-upaya yang telah ditetapkan selama ini.

