

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu target yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja organisasi. Target tersebut dapat tercapai dengan meningkatkan kinerja karyawan (Julianto dan Carnarez, 2021), dimana kinerja karyawan menurut Colquitt et. al., (2018) bahwa kinerja karyawan terdiri dari tiga jenis yaitu *task performance* atau kinerja tugas, *citizenship behaviour* dan *counter productive behaviour*. Sementara itu menurut Kahya (2007) bahwa kinerja karyawan yang secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi adalah kinerja tugas. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai target organisasi yang perlu diperhatikan adalah *task performance* atau kinerja tugas.

Informasi yang diperoleh dari General Manager Divisi III Wilayah Jawa Barat, bahwa kinerja organisasi masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Rendahnya kinerja organisasi pada Januari 2021 sampai dengan Desember 2021 dan Januari 2022 sampai dengan bulan Juni 2022 yang rata-rata hanya mencapai 90% dari target, memiliki korelasi yang diduga ada faktor penyebab atas korelasi yang relatif rendah kinerja karyawan pada Januari 2021 hingga Desember 2021 dan Januari 2022 hingga Juni 2022, seperti terlihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

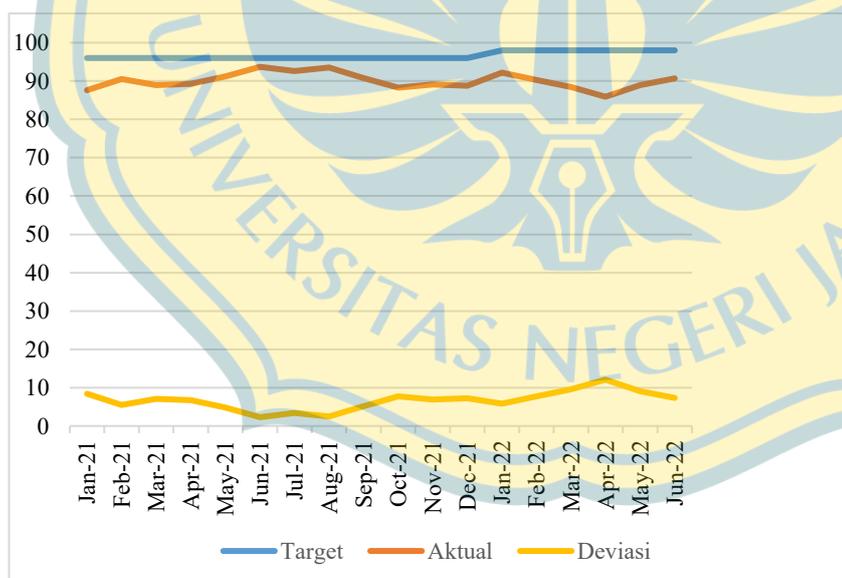
**Tabel 1.1**  
**Rata-Rata Karyawan Telkom Jabar**

Tahun	Bulan	Target	Aktual	Deviasi
2021	Januari	96,0	87,6	8,40
	Pebruari	96,0	90,5	5,50
	Maret	96,0	88,9	7,10
	April	96,0	89,3	6,70
	Mei	96,0	91,2	4,80
	Juni	96,0	93,7	2,30
	Juli	96,0	92,6	3,40
	Agustus	96,0	93,5	2,50
	September	96,0	90,8	5,20
	Oktober	96,0	88,3	7,70
	Nopember	96,0	89,1	6,90
	Desmbar	96,0	88,8	7,20

Tahun	Bulan	Target	Aktual	Deviasi
	<b>Rata - Rata</b>	<b>96,0</b>	<b>90,4</b>	<b>5,60</b>
2022	Januari	98,0	92,2	5,80
	Pebruari	98,0	90,3	7,70
	Maret	98,0	88,4	9,60
	April	98,0	85,9	12,10
	Mei	98,0	88,9	9,10
	Juni	98,0	90,7	7,30
	<b>Rata - Rata</b>	<b>98,0</b>	<b>89,4</b>	<b>8,60</b>

Sumber: Telkom Jabar, (2022) diolah

Dari tabel dapat disajikan dalam bentuk grafik garis yang menggambarkan kinerja karyawan. Data empirik yang ditampilkan pada grafik garis *task performance* karyawan menunjukkan penurunan pada bulan-bulan tertentu, yaitu Januari 2021 dan April 2022. Penurunan tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1 di bawah ini:



Gambar 1.1 Grafik Kinerja Karyawan PT. Telkom Jabar

Berdasarkan hasil wawancara dengan General Manager Telkom Jawa Barat dan didukung data pada tabel 1.1 dan gambar 1.1. terdapat empirical gap berupa target kinerja tugas karyawan Telkom Jawa Barat, yang target belum tercapai pada bulan-bulan tertentu, disebabkan kurangnya adaptasi karyawan. Beberapa karyawan belum mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan sosial seperti pandemi Covid-19, serta kemajuan teknologi yang pesat. Selain itu, karyawan

diduga kurang kreatif, yang dimaksud dari kurang kreatif adalah ketidakmampuan dalam memanfaatkan perkembangan teknologi yang terus berubah dan berkembang pesat. Aspek *routine* berkaitan dengan penyelesaian tugas-tugas rutin yang diperkirakan belum sesuai target yang ditetapkan. Hal tersebut selaras dengan teori *resource-based view* (RBV) yang menjelaskan pentingnya sebuah organisasi untuk melakukan berbagai aktivitas yang bertujuan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Teori RBV merupakan teori tentang manajemen bisnis yang berfokus pada sumber daya strategis perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja organisasi (Davis dan De Witt, 2021). Menurut Davis dan De Witt (2021) bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi menekankan pada variabel kemampuan manusia yang mempengaruhi kinerja individu, dimana kinerja individu yang menentukan tercapainya tujuan organisasi merupakan kinerja tugas. Oleh karena itu kinerja tugas merupakan kunci penting dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Sejalan dengan pendapat Colquitt et al. (2019) dalam teori *integratif* budaya organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tugas salah satunya *transformational leadership*. Motowidlo dan Kell (2013) menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tugas karyawan pada suatu organisasi telah banyak ahli dikaji para ahli terdahulu. Schein (2004) menerangkan bahwa budaya organisasi mendukung dalam pencapaian tugas. Penelitian sebelumnya terdapat yang pendapat berbeda Zehir (2011) menerangkan bahwa *transformational leadership* dan budaya organisasi (*organizational culture*) dapat mempengaruhi kinerja tugas. Sementara Keys (2007) berpendapat berbeda pada variabel yang dipengaruhi bahwa *transformational leadership* dan budaya organisasi dapat mempengaruhi integritas. Berbeda pula pendapat dari Way et. al. (2018) bahwa Integritas dapat mempengaruhi *task performance*, berangkat dari hal tersebut menjadi *research gap*.

Kedua pendapat yang berbeda dari para ahli di atas, ada yang selaras dan ada yang berbeda. dengan ahli lainnya, terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *task performance* (kinerja tugas), yaitu *Transformational Leadership* dan budaya organisasi (Zehir et al., 2011). Sementara Kayes et al. (2007) memiliki

pandangan yang berbeda lagi, bahwa *Transformational Leadership* dan *organizational culture* berpengaruh pada integritas (*integrity*).

Secara empiris peneliti telah melakukan prasurvei terhadap 30 karyawan memiliki yang ada pada tabel 1.2 yang hasilnya dimana *transformational leadership*, integritas dan budaya organisasi menjadi berpengaruh paling besar dalam pencapaian kinerja tugas.

Tabel 1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tugas

No	Variabel	Jumlah	Persentase
1	Kepemimpinan Transformasional	9	30,0%
2	Integritas	8	26,7%
3	Budaya Organisasi	7	23,3%
4	Kompensasi	2	6,7%
5	Pelatihan	2	6,7%
6	Stres Kerja	2	6,7%
Total		30	100,0%

Sumber: Presurvey di PT.Telkom Tbk.(Persero) Tahun (2022) diolah

## 1.2. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, agar fokus tetap terjaga dan tidak melebar jauh, diperlukan pembatasan masalah yang sesuai dengan topik penelitian. Pembatasan masalah yang dimaksud adalah membatasi penelitian pada 4(empat variable) yaitu budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, integritas dan kinerja tugas. Peran masing-masing variable berbeda-beda, maka sesuai judul penelitian:”Peran Integritas (*Integrity*) dalam memediasi pengaruh budaya organisasi (*Organizational Culture*) dan Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) terhadap kinerja tugas (*Task performance*).” Penelitian ini menduga adanya pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan transformasional, serta pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja tugas yang dimediasi *variable integritas*.

Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan waktu dan tempat yang mewakili luas area, penelitian ini dilakukan dengan

menyebarkan ke responden yang merupakan karyawan yang bekerja di lingkungan PT. Telkom Tbk. (Perero) Divisi III Wilayah Jawa Barat. Peneliti telah memilih lokasi penelitian di Provinsi Jawa Barat karena provinsi ini relatif sangat luas, dengan jumlah 22 (dua puluh dua) kabupaten/kota dan diasumsikan dapat mewakili wilayah lain.

### 1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja tugas?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja tugas?
3. Apakah Integritas berpengaruh langsung terhadap kinerja tugas?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap integritas?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap integritas?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tugas dimediasi integritas?
7. Apakah Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tugas dimediasi integritas?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan:

1. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja tugas.
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tugas.
3. Pengaruh langsung integritas (*integrity*) terhadap kinerja tugas.
4. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap integritas.
5. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap integritas.
6. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja tugas dimediasi integritas
7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja tugas dimediasi integritas.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat penelitian, yaitu manfaat secara teoretis dan manfaat secara praktis dengan penjelasan sebagai berikut ini.

### 1.5.1 Manfaat Secara Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas ilmu pengetahuan serta mendukung pengembangan program keilmuan manajemen terkait dengan variabel-variabel *Transformational Leadership* dan *organizational culture*, variabel mediasi *integrity* dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tugas (*task performance*).

### 1.5.2 Manfaat Secara Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis adalah sebagai rujukan alternatif pendekatan bagi manajemen PT Telkom (Persero) Tbk divisi III wilayah Jawa Barat, untuk meningkatkan kinerja pegawai bekerja secara Task Performance. Dengan demikian, diharapkan karyawan dapat lebih berkontribusi mencapai tujuan perusahaan, yaitu meraih profit yang diinginkan, melalui peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 1.6 *State of the Art (SoTA)*

Ilmu pengetahuan tidak statis selalu ada pembaruan, Unsur kebaruan (*State of the art*) penelitian ini berkaitan dengan isu-isu terkini yang muktahir dan sedang menjadi fokus perhatian, dan menjelaskan temuan, praktek apa yang relative baru antara lain:

- a. Unit analisis dengan populasi karyawan di PT. Telkom (Persero) Tbk. Divisi III Wilayah Jawa Barat yang mencakup 22 Kabupaten/Kota.
- b. Penelitian ini menganalisis peran integritas sebagai mediator antara Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tugas, yang diduga belum pernah dibahas oleh peneliti sebelumnya pada unit analisis tersebut.