

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Indonesia adalah Negara kepulauan terbesar di dunia dengan jumlah pulau sebanyak 17.491 pulau. Melihat kondisi geografis Indonesia yang berupa kepulauan, terletak di garis khatulistiwa yang menjadikan wilayahnya berada dalam daerah curah hujan tropis dan ditambah lokasi negara Indonesia terletak pada cincin api pasifik yang mana rentan sekali dengan munculnya bencana alam. Hal tersebutlah yang dapat menjadi salah satu gangguan besar dalam arus barang dan jasa.

Menurut peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2015, infrastruktur adalah fasilitas teknis, fisik, sistem, perangkat keras, dan lunak yang diperlukan untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat dan mendukung jaringan struktur agar pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat dapat berjalan dengan baik. Melihat dari definisi tersebut, maka infrastruktur sangat diperlukan oleh seluruh negara di dunia termasuk negara Indonesia.

Infrastruktur berperan penting dalam beberapa aspek untuk kemajuan suatu Negara diantaranya untuk kelancaran fungsi ekonomi, memudahkan distribusi logistik dan jasa, pengembangan pertanian, pengembangan industri, promosi investasi, pengembangan suatu daerah dan memberikan manfaat lain bagi masyarakat. Dalam rangka tercapainya visi Pemerintah yaitu Indonesia Maju, satu dari lima program yang dilaksanakan adalah melanjutkan pembangunan infrastruktur. Salah satu infrastruktur tersebut adalah jalan tol.

Beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karya Indonesia seperti PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk selama lima tahun terakhir ini sudah mulai mengekspansi bisnis nya yang

semula berfokus pada bidang konstruksi sebagai kontraktor, saat ini juga menjadi investor di beberapa ruas jalan tol yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. PT Waskita Karya (Persero) Tbk melalui anak perusahaannya PT Waskita Toll Road yang berfokus pada bidang investasi, divestasi dan pengembangan bisnis jalan tol di Indonesia telah memiliki konsesi jalan tol pada 16 ruas jalan tol dengan panjang 756,12 km yang tersebar di Pulau Jawa dan Sumatera. Ruas jalan tol XYZ adalah salah satu ruas jalan tol yang dimiliki oleh PT Waskita Toll Road dengan panjang 34,7 km melalui anak perusahaannya yaitu PT ABC.

PT ABC merupakan Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) yang berada dibawah naungan sekaligus sebagai anak perusahaan dari PT Waskita Toll Road (WTR) sebagai pemegang saham mayoritas. Sebagai BUJT, perusahaan memiliki tugas untuk melakukan kegiatan konstruksi dan pengelolaan untuk ruas jalan tol XYZ yang secara ekonomis memiliki peran signifikan dalam mendukung efektivitas alur distribusi dari kawasan industri strategis di sekitarnya hingga ke Pelabuhan sebagai sentra pelayanan jasa ke pelabuhan.

Dalam rangka mempercepat pekerjaan konstruksi dan pengoperasian serta pengelolaan ruas jalan tol XYZ, sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai roda penggerak perusahaan guna tercapainya tujuan tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan perusahaan maka dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, handal, berkarakter, proaktif, memiliki inisiatif tinggi, bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan serta memiliki standar performansi yang tinggi dan juga berdedikasi, dengan kata lain perusahaan membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

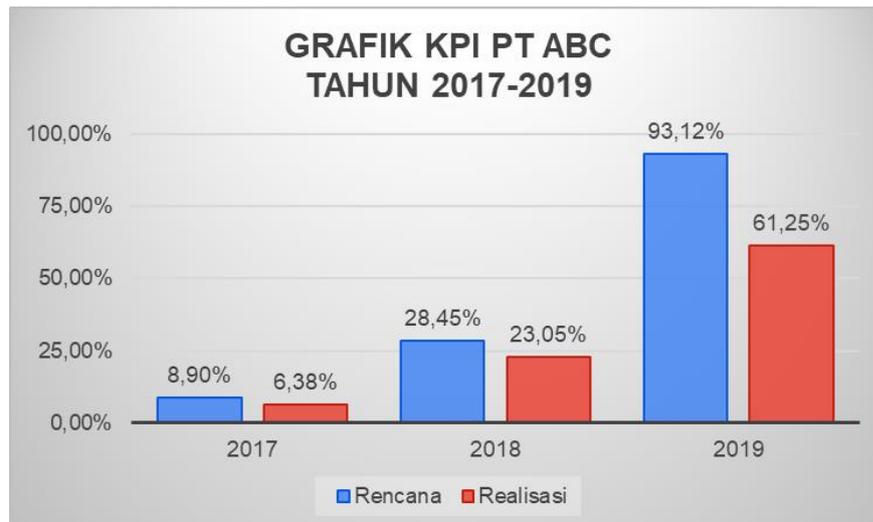
Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia

persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab diberikan kepadanya.

Menurut Yuniarsih, *et al* (2009) *Key Performance Indicator* (KPI) atau indikator kinerja kunci adalah indikator yang memberikan informasi sejauh mana perusahaan atau pegawai telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah ditetapkan. Pengelolaan kinerja pegawai melalui sistem KPI memberikan sejumlah manfaat positif bagi perusahaan yaitu:

1. Melalui metode KPI maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai.
2. Melalui penentuan KPI secara tepat, setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai hasil kerja yang diharapkan darinya. Hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Melalui penetapan KPI yang obyektif dan terukur, maka proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis.
4. Hasil skor KPI yang obyektif dan terukur juga dapat dijadikan dasar untuk pemberian reward dan punishment pegawai. Dengan demikian, pegawai yang kerjanya lebih bagus akan mendapat *reward*, sebaliknya yang kerjanya kurang baik akan mendapat *punishment*.

Prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya pada PT ABC, dalam hal ini dapat dilihat dari hasil KPI perusahaan dari tahun 2017-2019. Berikut adalah grafik penilaian KPI pada PT ABC dari tahun 2017-2019.



Sumber: *Key Performance Indicator* PT ABC (2017-2019)

Gambar 1.1
Grafik KPI PT ABC Tahun 2017-2019

Berdasarkan grafik KPI diatas, diketahui bahwa realisasi tidak pernah tercapai dari rencana yang telah ditetapkan, dimana deviasi di tahun 2017 sebesar (-2,53%) , tahun 2018 sebesar (-5,40%) dan deviasi tertinggi pada tahun 2019 yaitu sebesar (-31,87%). Hal ini menunjukkan bahwa semakin besarnya tingkat deviasi selama 3 tahun terakhir, maka terdapat indikasi bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Menurut Kasmir (2016), terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku antara lain Kemampuan dan Keahlian, Pengetahuan, Rancangan kerja, Kepribadian, Motivasi kerja, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Loyalitas, Komitmen dan Disiplin Kerja.

Suwatno *et al* (2011) mengatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan.

Berdasarkan penelitian dari Teguh, *et al* (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana Kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan sebesar 73,8% terhadap kinerja pegawai sisanya sebesar 26,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pengamatan dan pengaplikasian dalam pekerjaan sehari-hari, gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya diaplikasikan oleh pimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya pimpinan dalam memberikan *coaching* dan *motivating* kepada pegawai dalam tim kerjanya, sehingga pimpinan tidak dapat mengetahui kondisi pegawai secara berkala dan hal tersebut akan berpengaruh kepada kinerja pegawai.

Dalam Mangkunegara (2013) Kinerja yang unggul akan didapati dengan motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudnya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan untuknya

Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian dari Cay, S *et al* (2020) yang mengatakan bahwa pengaruh motivasi bekerja terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan, dimana motivasi bekerja mampu menjelaskan sebesar 74,13% terhadap kinerja pegawai sisanya sebesar 25,87% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada keseharian di PT ABC, didapati bahwa motivasi bekerja yang ditunjukkan oleh pegawai dinilai belum optimal untuk mencapai target dari perusahaan dikarenakan kurangnya apresiasi dari pimpinan dalam mengapresiasi hasil kerja dari pemikiran seorang pegawai tersebut. Mayoritas pegawai bekerja hanya sebatas permintaan dari pimpinan, sehingga tidak menumbuhkan kreativitas dari pegawai tersebut.

Emil, M *et al* (2020) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan, dimana budaya organisasi mampu menjelaskan sebesar 69,4% terhadap kinerja pegawai, sisanya sebesar 30,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sering ditemukannya ketidakcocokan target antar unit kerja yang saling berhubungan di perusahaan dan cenderung fokus kepada target masing-masing unit kerja. Budaya organisasi yang demikian menyebabkan target perusahaan tidak dapat tercapai dengan optimal.

Melihat kondisi yang ada saat ini pada perusahaan PT ABC serta mengacu pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai, maka akan dilakukan penelitian pada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Pegawai yaitu pengaruh motivasi bekerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang telah berjalan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian sebelumnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada pegawai, maka judul penelitian ini adalah **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Bekerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT ABC.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai PT ABC?
2. Bagaimana pengaruh motivasi bekerja terhadap kinerja Pegawai PT ABC?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai PT ABC?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja Pegawai PT ABC.
2. Untuk menganalisis bahwa motivasi bekerja memiliki pengaruh terhadap kinerja Pegawai PT ABC.
3. Untuk menganalisis bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja Pegawai PT ABC.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, manfaat yang diharapkan oleh Peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bidang Peneliti
Dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam meningkatkan kinerja Pegawai PT ABC.
2. Bidang Akademik
Dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan tema sejenis.