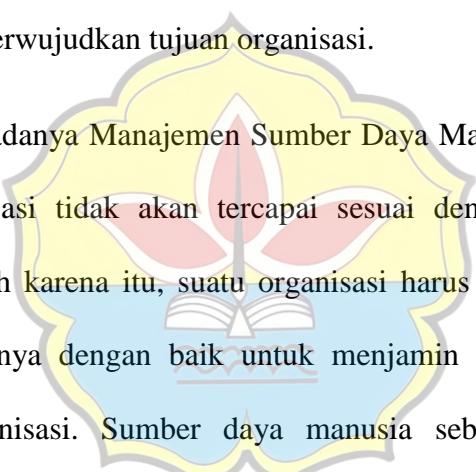


# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jelasnya sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujudkan tujuan organisasi.



Tanpa adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, suatu organisasi harus dapat mengelola sumber daya manusia nya dengan baik untuk menjamin kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Sumber daya manusia sebagai aset penting yang bertanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan berbagai kegiatan operasional organisasi, merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Sutrisno (2011), manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

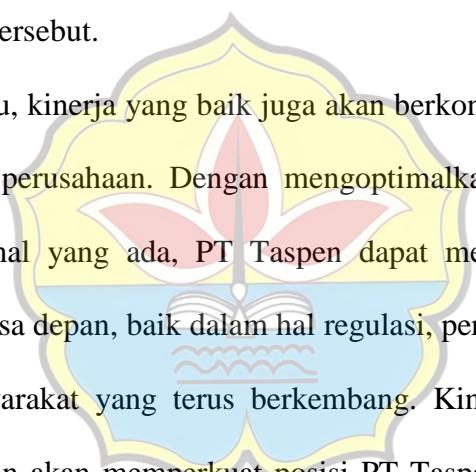
Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi, dimana ini saling terkait. Gaya kepemimpinan yang baik dapat membentuk budaya organisasi yang positif, dan mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Dengan demikian, untuk mencapai kinerja yang optimal, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan mengelola ketiga aspek ini secara bersamaan.

Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Chaniago (2017:43) Gaya Kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Selain itu, keberhasilan dalam organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang dijalankan oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir dan perilaku dalam menghadapi berbagai masalah internal dan eksternal organisasi. Menurut Irham Fahmi (2013:47) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan.

Kompetensi karyawan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada peserta program pensiun dan masyarakat. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan dana pensiun, PT

Taspen membutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan mendalam tentang produk-produk jaminan sosial dan pensiun, keterampilan teknis dalam pengelolaan dana dan administrasi, serta sikap profesional yang berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan menjadi sangat penting untuk mendukung kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Wibowo (2018:271) menyatakan bahwa Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.



Selain itu, kinerja yang baik juga akan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dengan mengoptimalkan kinerja karyawan dan sistem operasional yang ada, PT Taspen dapat menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan, baik dalam hal regulasi, persaingan industri, maupun kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Kinerja yang konsisten dan terus ditingkatkan akan memperkuat posisi PT Taspen sebagai lembaga yang dapat diandalkan dalam menyediakan layanan pensiun dan jaminan sosial terbaik bagi masyarakat Indonesia. Menurut Suwanto dan Donni (2010:196) Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

PT Taspen (Persero) adalah perusahaan milik negara Indonesia yang bergerak di bidang pengelolaan dana pensiun. Taspen merupakan singkatan dari (Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri). PT Taspen (Persero) adalah

perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran strategis dalam sistem jaminan sosial dan pensiun di Indonesia. Seiring dengan perjalanan waktu, perusahaan ini telah berkembang menjadi lembaga pengelola dana pensiun yang lebih luas, dengan fokus utama pada pemberian perlindungan sosial dan kesejahteraan bagi PNS, TNI, Polri, serta masyarakat umum. Adapun beberapa program yang disediakan pada PT.Taspen (Persero) yaitu seperti Tabungan Hari Tua (THT), Program Pensiun, Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), dan Program Jaminan Kematian (JKM).

Untuk itu, PT Taspen memerlukan kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, kompetensi karyawan yang tinggi, serta kinerja yang optimal untuk menjaga keberlanjutan dan memberikan manfaat yang maksimal bagi para peserta program pensiun dan masyarakat. Adapun jumlah pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi dari tahun 2019 sampai 2023 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 1**  
**Jumlah Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi**  
**Tahun 2019-2023**

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Perkembangan (%)
2019	33	-
2020	31	(6,07)
2021	32	3,23
2022	30	(7,25)
2023	30	0

*Sumber Data : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi 2024*

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa jumlah pegawai pada PT Taspen Persero Kantor Cabang Jambi dalam lima tahun terakhir ini

mengalami fluktuasi. Pada tahun 2019 jumlah karyawan sebanyak 33 orang dan mengalami penurunan sebanyak 2 orang pada tahun 2020 menjadi 31 karyawan atau (6,07%). Tahun 2021 mengalami peningkatan sebanyak 1 orang menjadi 32 orang atau 3,23%. Namun ditahun 2022 mengalami penurunan sebanyak 2 orang menjadi 30 orang atau (7,25), dan di tahun 2023 jumlah pegawai tidak berfluktuasi tetap 30 karyawan.

Peran manusia dalam organisasi sebagai pegawai memegang peranan yang menentukan karena hidup matinya suatu organisasi pemerintah semata-mata tergantung pada manusia. Adapun beberapa faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang sangat konsisten dari keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dengan cara yang diinginkannya, mereka menggunakan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan output yang tinggi.

Keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada teknik kepemimpinannya dalam menciptakan situasi yang mengarahkan pengikutnya

untuk menyadari apa yang perlu dilakukan. Dengan kata lain, efektivitas seorang pemimpin bergantung pada kemampuannya untuk mengelola dan menerapkan strategi kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Suatu organisasi dengan kualitas SDM yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya termasuk juga PT. Taspen (persero). Dimana pihak yang paling berpengaruh untuk memelihara kinerja karyawan adalah para pimpinan atau atasan langsung. Untuk itu, diperlukan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi bawahan sesuai dengan sasaran organisasi. Sasaran tersebut dapat terwujud jika orang-orang yang berada di dalamnya mampu bekerja sama dengan orang lain dengan koordinasi seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan anggotanya. Adapun hasil survey awal tentang gaya kepemimpinan pada PT.Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 2**  
**Hasil Survey Awal Tentang Gaya Kepemimpinan Pada PT.Taspen (Persero)**  
**Kantor Cabang Jambi**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>		
		<b>Iya</b>	<b>Tidak</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan	6	4	10
2.	Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	5	5	10
3.	Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran	0	10	10
4.	Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan	0	10	10
5.	Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat	10	0	10
6.	Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan	0	10	10
7.	Wewenang pimpinan tidak mutlak	3	7	10
8.	Keputusan selalu dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	8	2	10
9.	Ada banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran	9	1	10

*Sumber : Data Diolah Peneliti (2024)*

Berdasarkan hasil survey awal pada 10 responden tentang Gaya Kepemimpinan pada PT. Taspen menunjukkan masih banyaknya keputusan yang dibuat oleh pimpinan dan wewenang mutlak masih terpusat pada pimpinan. Tetapi pimpinan juga masih mau mendengarkan pendapat dan saran para bawahannya.

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut oleh suatu organisasi dan memengaruhi cara pegawai berinteraksi, bekerja, dan membuat keputusan. Budaya ini mencerminkan identitas dan karakter suatu organisasi dan dapat terlihat dalam berbagai aspek. Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi, budaya organisasi diterapkan dengan baik, dapat diharapkan bahwa pegawai akan memiliki

kinerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik dapat menghambat kinerja pegawai dan mengurangi produktivitas. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkala terhadap budaya organisasi sangat penting untuk memastikan kinerja pegawai tetap optimal.

**Tabel 1. 3**  
**Data Budaya Organisasi Pada PT.Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi Tahun 2019-2023**

No		Tahun				
		2019	2020	2021	2022	2023
1		52	50	39	45	52
2		1	1	1	1	1
3		3	3	3	3	3
4		52	49	40	48	51
5		12	12	12	12	12
6		2	2	2	2	2
7		12	12	12	12	12

*Sumber : PT.Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi*

Berdasarkan data Budaya Organisasi dari tahun 2019-2023 menunjukkan Budaya Organisasi pada PT.Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi masih belum optimal karena masih banyak kegiatan olahraga yang belum terlaksanakan seperti kegiatan senam dan jalan santai.

Selain itu, Kompetensi karyawan pada PT.Taspen juga sangat penting karena langsung berpengaruh pada kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, produktivitas, dan inovasi. Karyawan yang kompeten membantu perusahaan untuk lebih adaptif dalam menghadapi perubahan, menjaga kepatuhan terhadap regulasi, dan meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik.

Kemampuan atau keterampilan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dikenal sebagai kompetensi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diperlukan dalam suatu bidang atau profesi. Kompetensi teknis, atau kemampuan khusus, dan kompetensi non-teknis, atau kemampuan non-teknis, adalah dua jenis kompetensi. Kompetensi sering digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan profesional dalam pendidikan dan dunia kerja.

Adapun hasil survei awal mengenai kompetensi karyawan pada PT.Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1. 4**  
**Hasil Survey Awal Tentang Kompetensi Karyawan Pada PT.Taspen (Persero)**  
**Kantor Cabang Jambi**

No	Pernyataan	Jawaban		
		Iya	Tidak	Jumlah
1.	Apakah latar belakang Pendidikan anda sudah sesuai pada bidang pekerjaan anda saat ini	5	5	10
2.	Apakah pengalaman kerja anda sebelumnya sudah sesuai dengan pekerjaan anda saat ini	6	4	10
3.	Apakah anda mengetahui pemahaman tentang tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan anda	10	0	10
4.	Apakah anda melaksanakan evaluasi hasil kerja selama ini	10	0	10
5.	Apakah keterampilan yang anda miliki sudah sesuai dengan keahlian di bidang pekerjaan anda saat ini	10	0	10
6.	Apakah anda mampu menguasai pekerjaan anda saat ini secara mandiri	9	1	10
7.	Apakah anda selalu menghargai pendapat rekan kerja	10	0	10
8.	Apakah anda memiliki tingkat etos kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	10	0	10

9.	Apakah anda memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan	10	0	10
10.	Apakah anda memiliki kemampuan mengembangkan sikap kerjasama di tempat kerja	10	0	10
11.	Apakah anda memiliki minat untuk terus mengembangkan diri di tempat kerja	10	0	10
12.	Apakah anda memiliki tingkat keinginan untuk mencapai karir yang tinggi	10	0	10

*Sumber : Data Diolah Peneliti (2024)*

Berdasarkan hasil pra survey dari 10 responden pada PT.Taspen (Persero) kantor cabang jambi. Survey ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki tingkat pemahaman yang baik mengenai pekerjaan mereka, memiliki keterampilan yang sesuai, dan bekerja dengan etos yang tinggi. Meskipun sebagian besar karyawan merasa kompeten dan mampu bekerja secara mandiri. Namun masih banyak karyawan yang latar belakang Pendidikan dan pengalaman kerjanya tidak sesuai pada bidang pekerjaan nya saat ini.

Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, yaitu dengan mengoptimalkan waktu bekerja, disiplin dan jujur agar dapat mencapai hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Untuk lebih jelas kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi dalam lima tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 5**  
**Data Kinerja Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi**  
**Tahun 2019-2023**

Tahun	Program Kerja				Realisasi				Rasio Pencapaian Program Kerja (%)			
	THT	JKK	JKM	PP	THT	JKK	JKM	PP	THT	JKK	JKM	PP
2019	5.010	44	345	5.882	4.985	41	342	5.876	99,50	93,18	99,13	99,89
2020	5.132	43	376	6.242	5.128	39	370	6.237	99,92	90,69	98,40	99,91
2021	5.025	45	389	6.550	5.023	41	383	6.541	99,96	91,11	98,45	99,86
2022	5.062	41	358	6.956	5.054	40	354	6.952	99,84	97,56	98,88	99,94
2023	5.065	46	352	6.870	5.065	42	349	6.864	100	91,30	99,14	99,91
Rata-rata									99,84	92,76	98,8	99,90

**Sumber PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi 2024**

Keterangan:

THT : Tabungan Hari Tua

JKK : Jaminan Kecelakaan Kerja

JKM : Jaminan Kematian

PP : Program Pensiun

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa realisasi capaian kinerja pada PT.Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi menunjukan belum tercapainya kinerja sesuai dengan standar. Dalam lima tahun terakhir rata-rata realisasi Tabungan Hari Tua (THT) yang berhasil diselesaikan sebesar 99,84%, Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) 92,76%, Jaminan Kematian (JKM) 98,8% serta Program Pensiun (PP) 99,90% dalam lima 5 tahun terakhir masih belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan setiap tahunnya seperti tabel yang ada di atas.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian maka dalam menyusun skripsi ini penulis mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan keterangan diatas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi dalam periode waktu tahun 2019 hingga 2023 mengalami fluktuasi trend menurun.
2. Gaya Kepemimpinan pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi masih belum optimal dikarenakan keputusan yang selalu dibuat oleh pimpinan.
3. Budaya organisasi pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi masih rendah karena masih banyak kegiatan yang belum terlaksanakan.
4. Kompetensi karyawan pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi kurang optimal karena masih banyak karyawan yang tidak sesuai latar belakang Pendidikan dengan pekerjaan nya saat ini.
5. Realisasi kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi dalam periode waktu tahun 2019 hingga 2023 masih belum optimal dan belum mencapai target pada program kerja yang diberikan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka masalah yang akan diteliti pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Serta Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi?
2. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi secara Simultan terhadap kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi secara Parsial terhadap kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang hendak di capai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan gambaran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Serta Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi secara Simultan terhadap kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi?

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi secara Parsial terhadap kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi?

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Akademis**

- a. Memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan serta tambahan pengalaman kepada penulis dalam penerapan sebagian kecil dari teori yang telah didapat ketika mengikuti perkuliahan dengan realita dilapangan tentang manajemen sumber daya manusia.
- b. Memberikan kontribusi berupa masukan bermanfaat untuk membantu perusahaan dalam mengambil tindakan atau langkah selanjutnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Dapat mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi yang dilaksanakan terhadap kinerja pegawai.
- b. Referensi bagi peneliti selanjutnya sehingga dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian yang sama dimasa yang akan datang.