

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami banyak kendala untuk mengembangkan perusahaannya. Kendala tersebut dapat berupa faktor-faktor eksternal atau pun internal dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat. Setiap perusahaan tentunya ingin menjadi pemimpin dalam suatu industri, oleh sebab itu setiap perusahaan memiliki strategi untuk menghadapi persaingan demi terjaga eksistensi perusahaan dimasa mendatang. Masing-masing perusahaan berusaha untuk mendapatkan kepercayaan publik dengan berbagai cara seperti memberikan pelayanan terbaik, menciptakan produk yang berkualitas hingga pendekatan intensif kepada masyarakat.

Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan citranya dalam pandangan masyarakat, salah satu perusahaan atau organisasi yang berusaha menjaga nama baik dan citra organisasi pengelolannya adalah Kantor Pelayanan Perbedaharaan Negara (KPPN). Usaha peningkatan kualitas citra masyarakat menjadi sangat penting mengingat menurunnya reputasi institusi yang dikelola pemerintah menurut pandangan publik. Kondisi tersebut terjadi karena publik menilai kinerja badan usaha daerah dan pemerintah mengalami penurunan kinerja.

Masyarakat menilai bahwa organisasi yang dikelola pemerintah daerah ataupun pusat memiliki kelemahan dibidang pelayanan, masyarakat banyak mengeluhkan berbagai hal yang berhubungan dengan birokrasi, administrasi, hingga kemampuan teknis petugas yang memberikan pelayanan. Buruknya kinerja bagian pelayanan

mendorong masyarakat memberikan penilaian yang negatif pada berbagai elemen kinerja yang lain.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan ujung tombak pelayanan publik yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memberikan pelayanan berupa pencairan dana APBN, penatausahaan setoran penerimaan negara dan penyusunan laporan keuangan kantor/satuan kerja instansi pemerintah serta memberikan bimbingan teknis terkait pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN (Firmansyah, 2016).

Keberadaan suatu kantor yang melaksanakan fungsi pembayaran tagihan kepada negara, sebenarnya sudah lama dikenal masyarakat dengan nama yang berbedabeda yaitu Kantor Bendahara Negara (KBN), Kantor Perbendaharaan Negara (KPN), Kantor Kas Negara (KKN), yang kemudian diintegrasikan menjadi Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) pada tahun 1990 serta terakhir menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) semenjak tahun 2005.

KPPN lahir seiring dengan terjadinya reorganisasi ditubuh Departemen Keuangan, sebagai bagian dari implementasi reformasi manajemen keuangan pemerintah, yaitu dengan terbentuknya Direktur Jenderal Perbendaharaan. Perubahan mendasar dari fungsi KPKN menjadi KPPN adalah peniadaan fungsi ordona sering yang sebelumnya ada pada KPKN dialihkan kepada kantor/Satuan Kerja Kementerian/lembaga. KPPN hanya menjalankan fungsi Bendahara umum Negara (*comptabel*) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 dan Undang- Undang No.1 Tahun 2004.

KPPN hingga saat ini berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi yang mereka miliki melalui upaya peningkatan kinerja pegawai dilingkungan KPPN. Jika diamati perkembangan kinerja pegawai KPPN selama enam bulan kedua tahun 2015 terlihat kinerja yang mereka miliki relatif harus ditingkatkan dengan segera seperti terlihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1

**Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia
Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tahun 2013 s/d 2015**

Keterangan	2013		2014		2015	
	Kondisi (%)	Nilai	Kondisi (%)	Nilai	Kondisi (%)	Nilai
ASPEK SDM						
1. Rasio jumlah peg / 1000 Keluhan	4,7	5	6	5	9,1	4
2. Ratio diklat	12,10	1	6,80	1	0,00	1
3. Biaya diklat dengan biaya pegawai	0,70	1	0,50	1	0,00	1

Sumber: Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) 2015

Pada Tabel 1.1 terlihat bahwa pencapaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dapat diamati dari rasio jumlah pegawai yang memberikan pelayanan dengan banyaknya keluhan yang dikomplainkan *stakeholders*. Pada tahun 2013 jumlah klien yang melakukan komplain mencapai 4,7% sehingga diberikan nilai 5, jumlah klien yang melakukan komplain terus meningkat hingga tahun

2015. Pada tahun lalu jumlah klien telah mencapai 9,10% *stakeholders*, dengan rating nilai yang diberikan adalah 4. Dengan demikian untuk kinerja pelayanan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) mengalami penurunan kinerja dari tahun 2014 sampai 2015 yang lalu.

Dari indikator pengembangan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) juga mengalami penurunan kinerja, yang terlihat dari terus terjadinya rasio diklat yang diberikan oleh kantor, ditahun 2015 yang lalu kegiatan pelatihan yang diperakarsai oleh lembaga relatif tidak ada, kondisi tersebut tentu akan mempengaruhi kompetensi dan pencapaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Padang.

Menurut Robbins dan Timothy (2013) kinerja merupakan hasil yang dicapai didalam bekerja dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia yang berada dalam satu organisasi. Didalam mengukur kinerja dapat diamati dari beberapa aspek yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, penguasaan tugas dan efektifitas penyelesaian. Kinerja yang dimiliki pegawai khususnya di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) tidak terbentuk dengan sendirinya akan tetapi dipengaruhi oleh sejumlah variabel lainnya.

Pencapaian kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikembangkan didalam sebuah organisasi (Lovelock, 2011). Ketika model kepemimpinan yang dikembangkan bersifat inspiratif dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sungguh sungguh akan mendorong peningkatan kinerja individu dalam masing-masing karyawan, selain itu ketika organisasi juga telah menanamkan budaya organisasi yang luhur dan memiliki nilai

yang tinggi dalam berperilaku akan menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja karyawan secara individual dalam sebuah organisasi.

Gibson et al (2009), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai

Seiring berjalan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menjadikannya lebih menuntut kesiapan pemimpin agar organisasi tetap bertahan. Menurut Robbins dan Timothy (2012) mengungkapkan bahwa model atau gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif, dimana pimpinan atau manajer yang memimpin organisasi sekaligus pengambil keputusan merupakan role model yang memiliki kharisma yang tinggi, seorang motivator ulung, berpengalaman dan tegas dalam bertindak. Kepemimpinan transformasional menjadi pimpinan sebagai alat memacu diri dalam diri karyawan dalam rangka peningkatan kinerja mereka secara individual.

Menurut O'leary (2001), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan

transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya. Menurut Wijaya (2005) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu atau bagi seluruh organisasi yang terlibat untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Disamping gaya kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Menurut Shopiah (2012) budaya organisasi merupakan acuan perilaku yang terus dikembangkan dan dilaksanakan dari waktu ke waktu. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong peningkatan kinerja individual. Jika diamati suasana di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) terlihat budaya saling hormat menghormati dengan sesama pegawai atau pun pegawai dengan pimpinan hanya terjadi pada waktu waktu tertentu, seperti pada saat acara formal seperti rapat, atau evaluasi kinerja.

Ketika acara formal selesai lebih banyak perilaku budaya yang terjadi antar pegawai atau pun pegawai dengan atasan menunjukkan kurang akrab seperti tidak adanya tegur sapa ketika berpapasan diluar kantor, akibatnya tingkat persaingan di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) sangat tinggi. Selain itu pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) jarang sekali terlihat berdiskusi dengan pegawai, pimpinan lebih memilih sibuk mengurus berbagai pekerjaan kantor ataupun melakukan pertemuan dengan *stakeholders*. Akibatnya suasana kantor dan keharmonisan dalam bekerja mengalami masalah, yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yang dimiliki pegawai, sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi.

Kantor pelayanan pembendaharaan negara pada penelitian ini dipilih karena berdasarkan survey pendahuluan di lapangan, ditemukan bahwa kurangnya kinerja pegawai dalam hal kedisiplinan. Kurangnya motivasi yang harus didapat pegawai dari atasan membuat kinerja pegawai kantor pelayanan pembendaharaan negara kurang melayani dengan baik dan gaya kepemimpinan atasan dianggap remeh sehingga muncul aktivitas-aktivitas lain yang merupakan disfungsi pekerjaan pegawai kantor pelayanan pembendaharaan negara. Selain itu pencapaian kinerja yang tinggi atau sesuai dengan target tidak akan berlaku dalam jangka panjang, karena untuk mempertahankan sebuah posisi kinerja yang baik sangat sulit, dimasa lalu mungkin kinerja kurang baik, pada saat ini terjadi perbaikan, serta perbaikan tersebut kemungkinan dapat terus terjadi atau mengalami penurunan dimasa mendatang, oleh sebab itu karena perubahan kinerja setiap tahunnya, mendorong permasalahan kinerja sebagai bagian dari penelitian menjadi sebuah hal yang menarik untuk terus diteliti.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara)”** .

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah terlihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang optimal akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Selain itu keberadaan budaya organisasi juga menjadi salah satu variabel yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Ketika budaya organisasi yang dipertahankan memberikan nilai positif bagi organisasi maka peningkatan kinerja pegawai akan terwujud, oleh sebab itu peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang akan dibuktikan yaitu:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara?
- b. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris pengaruh

- a. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pembendaharaan negara.
- b. Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pembendaharaan negara.
- c. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi

1.4 Manfaat Penelitian

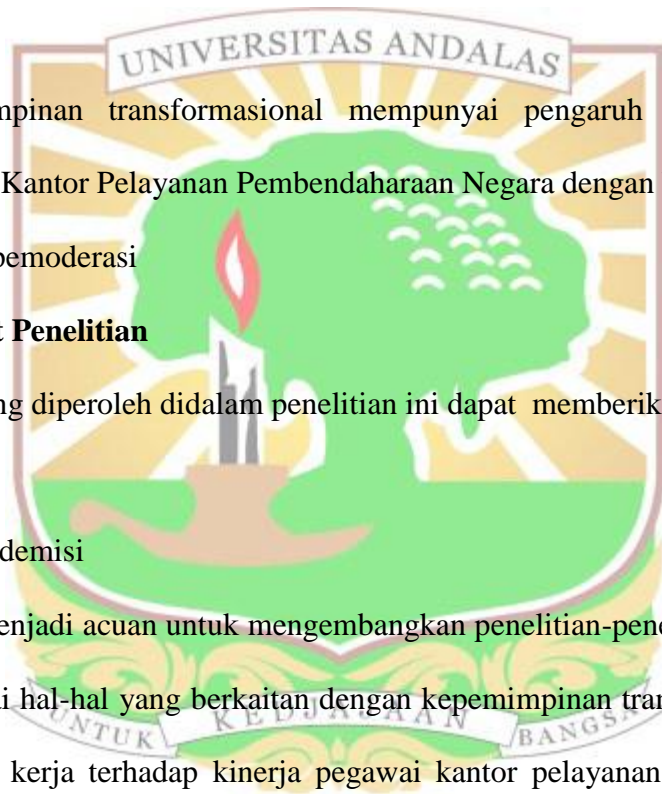
Hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat memberikan manfaat positif bagi :

1. Bagi akademisi

Dapat menjadi acuan untuk mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pembendaharaan negara.

2. Bagi praktisi

Dapat memberikan masukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pembendaharaan negara, guna mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan



pada tujuan mencapai sasaran kepuasan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mengemukakan hasil penelitian, maka dirumuskan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN merupakan bagian pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI, merupakan bab yang menjelaskan berbagai teori pendukung permasalahan yang diajukan, sekaligus hasil penelitian terdahulu yang akan berfungsi didalam menurunkan hipotesis penelitian, pada bab ini juga akan dijelaskan tentang hipotesis penelitian dan model kerangka penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN, merupakan bab yang akan menjelaskan populasi dan sampel, jenis dan sumber daya, metode analisis dan tahapan pengujian hipotesis.

BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN, merupakan bab isi didalam penelitian yang akan membahas analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis yang diperoleh secara statistik atau pun secara deskriptif.

BAB V PENUTUP, adalah bab akhir didalam penelitian ini yang terdiri dari kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, implikasi penelitian dan saran.