

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

### 1.1.1 Sekilas tentang BPJS Ketenagakerjaan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, selanjutnya disebut BPJS Ketenagakerjaan, adalah Badan hukum publik yang ditetapkan berdasarkan UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Berdasarkan undang-undang tersebut, mulai 1 Januari 2014, PT Jamsostek telah resmi berubah nama menjadi BPJS Ketenagakerjaan.

BPJS Ketenagakerjaan berkantor pusat di Jakarta dan memiliki 11 kantor wilayah di seluruh Indonesia.

### 1.1.2 Visi, Misi dan Filosofi BPJS Ketenagakerjaan

Visi, misi dan filosofi BPJS Ketenagakerjaan adalah sebagai berikut:

<b>VISI</b>
Menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) berkelas dunia, terpercaya, bersahabat dan unggul dalam Operasional dan Pelayanan
<b>MISI</b>
Memenuhi perlindungan dasar bagi tenaga kerja serta menjadi mitra terpercaya bagi: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tenaga Kerja : memberikan perlindungan yang layak bagi tenaga kerja dan keluarga</li><li>• Pengusaha : menjadi mitra terpercaya untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas</li><li>• Negara : berperan serta dalam pembangunan</li></ul>

## **FILOSOFI**

- BPJS Ketenagakerjaan dilandasi filosofi kemandirian dan harga diri untuk mengatasi resiko sosial ekonomi. Kemandirian berarti tidak tergantung orang lain dalam membiayai perawatan pada waktu sakit, kehidupan dihari tua maupun keluarganya bila meninggal dunia. Harga diri berarti jaminan tersebut diperoleh sebagai hak dan bukan dari belas kasihan orang lain.
- Agar pembiayaan dan manfaatnya optimal, pelaksanaan program BPJS Ketenagakerjaan dilakukan secara gotong royong, dimana yang muda membantu yang tua, yang sehat membantu yang sakit dan yang berpenghasilan tinggi membantu yang berpenghasilan rendah

### **1.1.3 Tujuan dan Program BPJS Ketenagakerjaan**

BPJS Ketenagakerjaan didirikan dengan tujuan untuk mewujudkan terselenggaranya pemberian jaminan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup yang layak bagi setiap peserta dan/atau anggota keluarganya.

Untuk mencapai tujuan di atas, BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan program-program sebagai berikut:

- 1) Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
- 2) Jaminan Hari Tua (JHT)
- 3) Jaminan Kematian (JKM)
- 4) Jaminan Tenaga Kerja Luar Hubungan Kerja (TK-LHK)
- 5) Perlindungan di Sektor Konstruksi

### **1.1.4 Budaya dan Etos Kerja BPJS Ketenagakerjaan**

BPJS Ketenagakerjaan memiliki nilai-nilai budaya yang dijadikan tata nilai yang harus dimiliki dan dijadikan standar perilaku dan moral karyawannya. Nilai-nilai budaya ini adalah serangkaian prinsip yang diyakini sebagai panduan moral dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan, yaitu lima tata nilai budaya yang disebut IPTIK, yang terdiri dari Iman, Profesional, Teladan, Integritas, dan Kerjasama. Adapun rinciannya sebagai berikut:

Gambar 1.1 Tata Nilai Budaya BPJS Ketenagakerjaan

IMAN Faith	PROFESIONAL Professional	TELADAN Role model	INTEGRITAS Integrity	KERJASAMA Cooperation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAQWA</li> <li>• BERPIKIR POSITIF</li> <li>• TANGGUNG JAWAB</li> <li>• PELAYANAN TULUS IKHLAS</li> <li>• Piety</li> <li>• Positive Thinking</li> <li>• Responsible</li> <li>• Sincerely Serving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BERPRESTASI</li> <li>• BERMENTAL UNGGUL</li> <li>• PROAKTIF</li> <li>• BERSIKAP POSITIF TERHADAP PERUBAHAN DAN PEMBAHARUAN</li> <li>• Excellent achievement</li> <li>• Superior</li> <li>• Proaktif</li> <li>• Positive Thinking Towards Transformation And Renewal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BERPANDANGAN JAUH KE DEPAN</li> <li>• PENGHARGAAN &amp; PEMBIMBINGAN (<b>REWARD AND ENCOURAGEMENT</b>),</li> <li>• PEMBERDAYAAN.</li> <li>• Future Vision</li> <li>• Reward and Encouragemen</li> <li>• Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BERANI,</li> <li>• KOMITMEN,</li> <li>• KETERBUKAAN</li> <li>• Brave</li> <li>• Commitment</li> <li>• Transparent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KEBERSAMAAN</li> <li>• MENGHARGAI PENDAPAT</li> <li>• MENGHARGAI ORANG LAIN</li> <li>• Collectivity</li> <li>• Respecting Opinion</li> <li>• Respecting Other People</li> </ul>

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan (2013)

Untuk mendukung pencapaian visi, BPJS Ketenagakerjaan telah mencanangkan etos kerja yang disebut TOPAS (*Teamwork, Openmind, Passion, Action dan Sense*). Spirit TOPAS merupakan semangat yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Penjelasan lebih lanjut tentang TOPAS adalah sebagai berikut:

1. *Teamwork* / Kerjasama

*Teamwork* berarti memiliki kemampuan dalam membangun kerjasama dengan orang lain atau dengan kelompok untuk mencapai tujuan Perusahaan

2. *Open Mind* / Pandangan Terbuka

*Open mind* berarti memiliki kemampuan untuk membuka pikiran dan menerima gagasan-gagasan baru yang lebih baik.

3. *Passion* / Bersemangat

*Passion* berarti bersemangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan.

4. *Action* / Bertindak Cepat

*Action* berarti segera melaksanakan rencana / pekerjaan / tugas yang telah disepakati dan ditetapkan bersama.

5. *Sense* / Rasa Memiliki

*Sense* berarti rasa memiliki, kepedulian, ikut bertanggung jawab, dan memiliki inisiatif yang tinggi untuk memecahkan masalah perusahaan.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan-perusahaan di dunia menghadapi tantangan untuk meningkatkan dan mempertahankan daya saing di pasar lokal dan global. Era globalisasi menandai terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang usaha, termasuk layanan asuransi ketenagakerjaan. Hal tersebut merupakan tantangan besar bagi badan pemerintah, penyedia jaminan sosial ketenagakerjaan dalam melindungi kepentingan semua level pekerja yang diamanatkan melalui Undang-Undang.

Globalisasi telah menyebabkan Indonesia dibanjiri perusahaan-perusahaan asuransi kelas dunia yang memberikan layanan prima bagi para pekerja di Indonesia. Yang menjadi tantangan utama adalah bagaimana dengan kesiapan perusahaan-perusahaan asuransi nasional ataupun badan pemerintah yang diberi tanggung jawab memberikan layanan bagi seluruh lapisan pekerja di Indonesia. Bahkan bagi para pekerja yang tidak mungkin ditanggung oleh perusahaan asuransi yang hanya berorientasi keuntungan belaka.

Di masa globalisasi ini, perubahan telah menjadi hal yang tetap bagi perusahaan. Perusahaan akan bertahan dan berkembang jika melakukan inovasi produk, pelayanan, dan inovasi *human capital* / sumber daya manusia (SDM) guna menghadapi kompetisi yang semakin ketat, struktur harga yang bersifat bersaing, dan strategi *branding* untuk bisa berbisnis secara optimal.

Kahumuza & Schlechter (Pieterse-Landman, 2012:1) menyampaikan bahwa *human capital* atau SDM adalah penentu paling utama kesuksesan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang unggul adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang unggul.

Oleh karena itu, maka SDM dalam organisasi menuntut perhatian lebih, sebab sehebat, semahal dan secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dan produk yang dijual, sumber daya manusia dalam organisasilah yang pada akhirnya yang akan menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung kualitas SDM yang baik, keberhasilan organisasi akan sulit tercapai. Dengan kata lain, kontribusi karyawan yang berkualitas sangat menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Di lain pihak, kunci utama manajemen SDM adalah kepemimpinan, Burns (Brandt, 1979: 1) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah aspek kekuatan, tapi pemimpin berbeda dengan pemegang kekuasaan. Pemegang kekuasaan hanya berorientasi pada pencapaian tujuannya sendiri, sedangkan pemimpin

mendedikasikan dirinya untuk keinginan dan keperluan kedua belah pihak, pengikut sekaligus dirinya. Lebih lanjut Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe (2004: 174) dalam Flynn, Christine & Thompson, Robert M (2012: 5) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana efektivitas setiap individu meningkat dan pada saat yang bersamaan mengembangkannya untuk peningkatan efektivitas, motivasi, kepuasan dengan pekerjaan, dan bentuk lainnya yang bersifat psikologis. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses personal yang bertujuan tidak hanya meningkatkan motivasi pengikutnya tetapi mampu juga meningkatkan kepuasan kerja, komitmen kerja, dan juga bentuk lainnya yang bersifat psikologis, termasuk didalamnya *employee engagement*.

Dalam kenyataannya, berbagai macam tipe kepemimpinan telah berkembang; di antaranya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1994:1). Kepemimpinan transformasional dapat diterapkan oleh pemimpin, karena tipe ini memiliki karakteristik yang khas, yaitu adanya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Bass dan Avolio (1994: 34) menamakan empat ciri kepemimpinan transformasional tersebut dengan nama "*The Four I's*". Karakteristik tersebut memiliki kekuatan untuk membangkitkan *extra effort* bawahan sehingga menghasilkan kinerja yang luar biasa, dikarenakan munculnya harapan, optimisme dan efikasi diri karyawan.

Seiring dengan perkembangan jaman dan konsep kepemimpinan, BPJS Ketenagakerjaan terus aktif mencari dan menerapkan konsep kepemimpinan yang sesuai dengan budaya organisasi dan rencana pengembangan karyawan. BPJS Ketenagakerjaan menginstruksikan kepada seluruh direksi dan level manajemen untuk menerapkan konsep kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif sehingga karyawan termotivasi dalam bekerja, dan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Dengan kata lain, BPJS Ketenagakerjaan sedang mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan, dari kepemimpinan yang bersifat birokrasi menjadi kepemimpinan yang memberikan apresiasi positif terhadap karyawan, dari kepemimpinan yang bersifat transaksional menjadi transformasional, sehingga dalam empat tahun terakhir ini terjadi iklim kerja yang lebih produktif dan muncul benih-benih positif *engagement* terhadap perusahaan.

BPJS Ketenagakerjaan sedang bertransformasi ke arah yang lebih positif, sedang berbenah untuk menjadi badan penyelenggara jaminan sosial berkelas dunia.

Para pemimpin di BPJS Ketenagakerjaan memperoleh pembekalan untuk menjadi “*living model*” bagi organisasi dan karyawannya, mereka bukanlah pemimpin yang hanya bisa memberikan perintah dan instruksi saja, tapi lebih fokus pada contoh tindakan nyata bagi bawahan atau timnya. BPJS Ketenagakerjaan berusaha menghindari gaya kepemimpinan BMUN yang bersifat birokratis dan transaksional. Dengan harapan akan terjadi stimulasi intelektual dan inspirasional bagi karyawan, selaku calon pemimpin di kemudian hari.

Hasil pemantauan sementara penulis di kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan, menunjukkan bahwa karyawan menilai atasannya sangat positif, pimpinan dinilai memiliki kharisma dan memperlakukan karyawan sebagai individu yang utuh, mau mendengarkan pendapat atau bahkan keluhan dari karyawannya.

Di sisi lain, budaya organisasi yang berhubungan erat dengan kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*, disampaikan oleh Betts dan Halfhill (Robbins, 1990:480) bahwa karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi adalah *individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance, dan communication patterns*.

Schaufeli et al (2002: 74) mengkategorikan *employee engagement* dalam tiga kriteria, yaitu *vigor, dedication, dan absorption*. Dengan demikian karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi harus memenuhi ketiga kriteria tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh Agustian (2012:1) yang menyatakan pentingnya *employee engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintah lainnya.

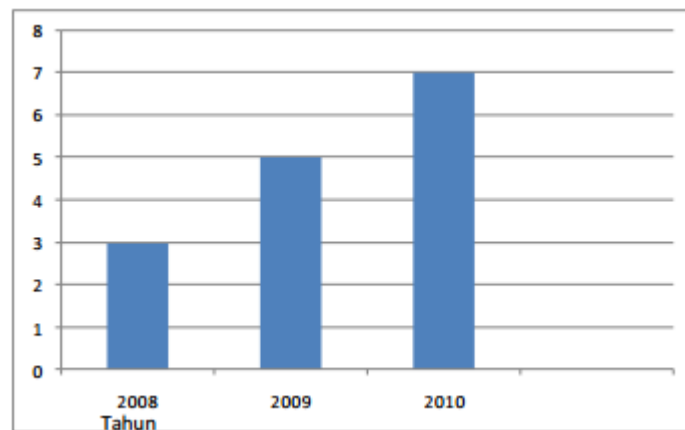
Berdasarkan hasil pengamatan sementara di Kantor Pusat dan Kantor Wilayah Sulawesi, bahwa para karyawan memiliki sifat *vigor* dan *dedication*, mereka memiliki energi yang tinggi dalam bekerja, tidak mudah lelah, memiliki kebanggaan sebagai karyawan BPJS Ketenagakerjaan, namun belum bisa menikmati pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut dikarenakan, beberapa pimpinan, kadang menggunakan jasa mereka untuk kepentingan pribadi di hari libur.

Sementara itu, hasil pemantauan sementara terhadap pimpinan menengah BPJS Ketenagakerjaan, para pimpinan di level ini, sangat menikmati pekerjaannya, bahkan tidak mengeluh ketika pimpinan menghubungi mereka terkait pekerjaan di hari libur

dan mereka sangat bangga sebagai karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Penulis berpendapat bahwa mereka memiliki sifat *absorption* yang sangat bagus.

Kondisi yang berlawanan dengan situasi yang digambarkan sebelumnya, yaitu adanya *turnover* yang meningkat selama tiga tahun terakhir dari tahun 2008 hingga tahun 2010. Hal tersebut terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Turnover 2008-2010 BPJS Ketenagakerjaan



Sumber: BPJS Ketenagakerjaan (2011)

Tabel di atas mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab yang belum diketahui mengapa karyawan tersebut melakukan *turnover*.

Hasil pemantauan Serikat Pekerja BPJS Ketenagakerjaan menyatakan bahwa lima tata nilai budaya yang dicanangkan oleh pimpinan, yang disebut IPTIK, yang terdiri dari Iman, Profesional, Teladan, Integritas, dan Kerjasama, belum tersosialisasikan secara menyeluruh. Beberapa daerah merasa tidak menjadi bagian dari BPJS Ketenagakerjaan, karena jarang diajak kerjasama dalam aktivitas-aktivitas kantor pusat di daerah. Budaya organisasi ini, IPTIK belum bisa optimal dijalankan, bukan hanya karena sosialisasi yang belum optimal, juga disebabkan karena perpindahan pimpinan yang kadang mendadak dan terlalu cepat. Hal tersebut menimbulkan kondisi yang tidak diinginkan, misalnya program pimpinan di wilayah / daerah tersebut menjadi tidak tuntas, pimpinan baru menjalankan organisasi dengan gaya yang berbeda, karyawan merasa terbebani dengan gaya kepemimpinan baru, lalu pada akhirnya kinerja, loyalitas dan *employee engagement* karyawan menurun.

Kondisi lainnya, *employee initiative* yang merupakan bagian dari budaya organisasi, tidak terjadi secara menyeluruh. Kesenjangan inisiatif antara karyawan di

pusat dan di daerah terjadi di BPJS Ketenagakerjaan. Sebagian besar karyawan di daerah lebih nyaman menunggu instruksi dari pimpinan, daripada melakukan inisiatif dalam melakukan aktivitas pekerjaannya.

Dengan demikian, dalam membangun organisasi yang sehat, yang mampu melaksanakan visi dan misi organisasi tersebut, peran pemimpin sangat penting dan dominan dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, komitmen, *employee engagement*, dan bahkan tingkat stress kerja karyawannya. Dengan kata lain, kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi tersebut. Di sisi lain, budaya organisasi, turut memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan motivasi, kesetiaan, komitmen, dan prestasi karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat, karyawan akan rela menginternalisasikan nilai-nilai budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Untuk meningkatkan pelaksanaan nilai-nilai budaya, etos kerja karyawan, dan kepemimpinan di BPJS Ketenagakerjaan, di akhir tahun 2013, BPJS Ketenagakerjaan menjalankan program sosialisasi berupa buku saku IPTIK dan TOPAS bagi seluruh insan BPJS Ketenagakerjaan dan menegaskan kembali bahwa seluruh pimpinan dan karyawan adalah "*living model*" dari nilai budaya dan etos kerja tersebut. Hal tersebut membuktikan bahwa perhatian pimpinan terhadap karyawan sangatlah besar. Dan BPJS Ketenagakerjaan akan menjadi organisasi yang besar jika memiliki komitmen bersama antara pimpinan dan karyawan.

BPJS Ketenagakerjaan tidak mungkin menjadi badan penyelenggara jaminan sosial berkelas dunia, jika tidak memiliki SDM yang handal dengan tingkat *employee engagement* yang diharapkan; tidak memiliki pemimpin yang dicintai karyawannya bahkan bisa menjadi *role model* perusahaan; dan tidak memiliki nilai-nilai budaya perusahaan yang akan menjadi panduan moral dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan.

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas dan fenomena-fenomena yang terjadi dalam organisasi BPJS Ketenagakerjaan mengenai hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, dan *employee engagement*, maka untuk pertama kalinya, penelitian yang komprehensif untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang ada akan sangat berguna bagi BPJS Ketenagakerjaan sebagai informasi akurat dalam pengambilan keputusan dan penentuan strategi ke depannya. BPJS



Ketenagakerjaan akan mudah dalam memfokuskan perhatiannya dalam menghadapi *economic competitiveness* melalui human capital – dalam *leadership development*, budaya organisasi, dan *employee engagement*.

Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan penelitian tentang *employee engagement* yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, melalui studi empiris terhadap karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan judul penelitian ‘**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan**’.

### **1.3 Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, maka dirumuskan beberapa permasalahan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian terkait, yang terdiri dari:

1. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan?
2. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan?
3. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan?

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.
2. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.
3. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik dari aspek teoritis dan aspek praktis:

## 1. Aspek teoritis

### a. Bagi akademisi

Para akademisi agar dapat menambah pemahaman mengenai hasil empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

### b. Bagi peneliti berikutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian berikutnya, khususnya bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee engagement*.

## 2. Aspek praktis

### a. Pengambil kebijakan

Bahan masukan bagi para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam merumuskan kebijakan sebagai salah satu sumber informasi mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement*.

### b. Pebisnis

Memperkuat *mindset* para pebisnis agar mengelola bisnis yang memperhatikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *employee engagement*.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Dalam mempermudah pembaca mengetahui urutan pembahasan penelitian, disusun pengorganisasian penulisan. Berikut ini penjelasan masing-masing bab.

### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka penelitian yang meliputi rangkuman teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan. Dimulai dari jenis penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas, reabilitas, dan varian extract, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi pengolahan data dan pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang telah terkumpul. Selain itu juga berisi penjelasan detail tentang hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan mengenai hasil-hasil pengolahan data. Pembahasan bersifat komprehensif dan mampu menjelaskan permasalahan penelitian.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan akhir dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan terkait kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement*.