

BAB 1

PENDAHULUAN

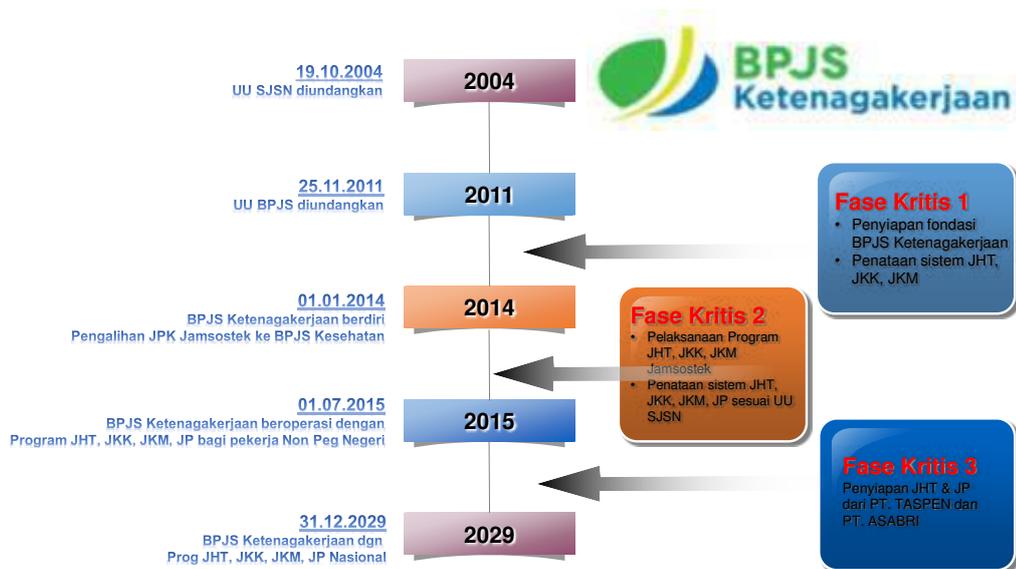
1.1 Latar Belakang

Pemerintah Indonesia membentuk BPJS Ketenagakerjaan sesuai amanat UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2 yang menyatakan bahwa Sistem Jaminan Sosial, pemberdayaan masyarakat lemah dan tidak mampu dikembangkan oleh negara. Selain itu juga sesuai dengan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 yang mengatur Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sehingga dibentuklah BPJS Ketenagakerjaan guna memberikan perlindungan yang mendasar kepada tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi atas kehilangan penghasilan.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan transformasi dari PT. Jamsostek (Persero). Perubahan atau transformasi PT. Jamsostek (Persero) menjadi BPJS Ketenagakerjaan terbagi menjadi 3 fase. Tahun 2019 merupakan fase kritis ketiga. Fase kritis ketiga dimulai tahun 2015 sampai dengan 2025. Secara badan hukum terjadi perubahan dari BUMN menjadi Badan Hukum Publik. Berdasarkan cakupan penanganan, BPJS dibagi menjadi 2 yaitu BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.

Transformasi BPJS Ketenagakerjaan lebih lanjut juga berdampak pada jenis kepesertaan wajib yang dikelola. Kepesertaan wajib awalnya hanya untuk tenaga kerja perusahaan swasta yang menerima upah (PU/Penerima Upah)

menjadi seluruh tenaga kerja. Dampak kedua dari transformasi tersebut adalah berubahnya wewenang pelaksanaan dalam system penegakan hukum (*Law Enforcement*) dari Kementerian Tenaga Kerja kepada BPJS Ketenagakerjaan. Dampak ketiga dari transformasi ini adalah perubahan program yang dikelola. PT. Jamsostek (Persero) mengelola 4 Program, yaitu Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Kematian (JKM). Begitu berlakunya Undang-Undang 24/2011 Program Jaminan Kesehatan (JPK) dialihkan untuk dikelola oleh BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan diberi amanat untuk mengelola satu program baru yaitu Jaminan Pensiun (JP).



Gambar 1.1

Tahapan Transformasi BPJS Ketenagakerjaan (Sumber BPJS Ketenagakerjaan)

Hilangnya program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan yang dikelola BPJS Ketenagakerjaan, mengakibatkan BPJS Ketenagakerjaan kehilangan 3 Triliun

pendapatan iuran dalam setahun dari iuran program JPK secara nasional, karena dialihkan kepada BPJS Kesehatan. Kondisi ini memaksa organisasi untuk melakukan restrukturisasi bisnis dengan meningkatkan manfaat dan juga menambah program sehingga bisa mendapatkan pendapatan iuran secara signifikan. Khusus untuk jaminan pensiun merupakan strategi manajemen yang diajukan pada saat pembuatan draf Undang-Undang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan juga Peraturan Pemerintah terkait Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan akibat tidak adanya program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan. Sehingga BPJS Ketenagakerjaan memungkinkan mendapatkan pendapatan iuran lain pengganti program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.

Upaya perubahan tentu tidak cukup dengan hanya menambah program. BPJS Ketenagakerjaan harus melakukan tidak hanya persiapan yang jauh lebih baik tetapi memerlukan transformasi. Transformasi yang perlu dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan mulai cara pandang, pola kerja sampai kepada model bisnis yang diterapkan secara penuh melalui penahapan yang baik dan terencana dengan jangka waktu panjang. Regulasi pemerintah tentang penyelenggaraan sistem jaminan sosial ketenagakerjaan membuka tantangan bagi entitas ini untuk semakin harus memperhatikan performa kinerja organisasi. Salah satu parameter kinerja organisasi adalah pencapaian dana kelolaan.

Dana kelolaan dari waktu ke waktu menunjukkan adanya kenaikan. Pada tahun 2013 yang masih bernama PT. Jamsostek (Persero) telah memiliki dana kelolaan investasi sebesar 149,201 Triliun (Laporan Tahunan PT. Jamsostek

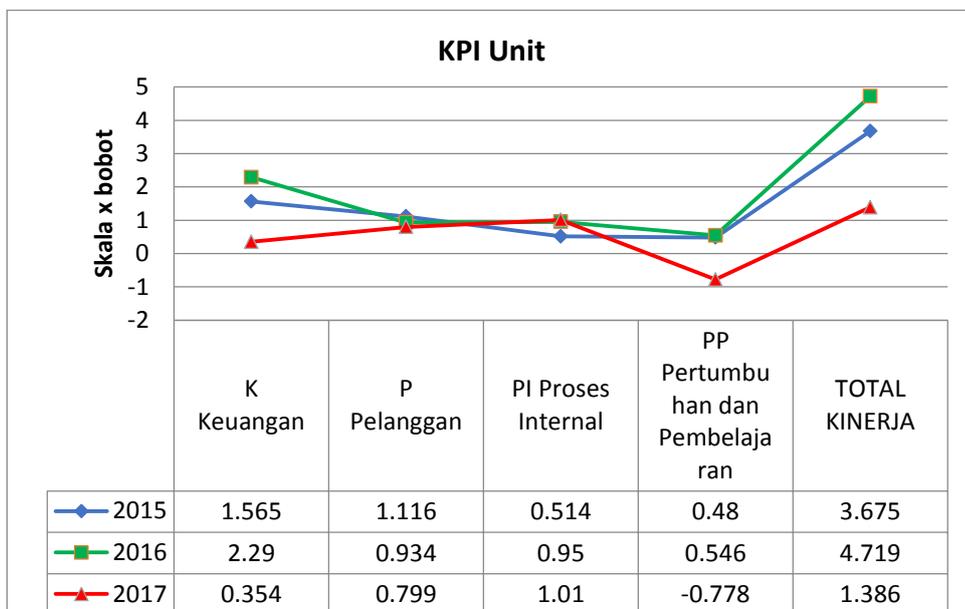
(Persero) tahun 2013). Kemudian 2014, Dana kelolaan BPJS Ketenagakerjaan menjadi 186,964 Triliun. Pada tahun 2015 dana kelolaan menjadi 206,585 Triliun (Laporan Tahunan BPJS Ketenagakerjaan tahun 2014-2016). Pada tahun 2016 dana kelolaan menjadi 297 Triliun. Pada Tahun 2017 dana kelolan sebesar 320 Triliyun. Dalam empat tahun BPJS Ketenagakerjaan berhasil menaikkan dana kelolaannya sebesar 214%. Proyeksi Dana Investasi pada tahun 2018 adalah sebesar Rp. 356 Trilyun, Tahun 2019 sebesar Rp. 415 Trilyun. (Laporan Road Map BPJS Ketenagakerjaan Tahun 2017-2021)

Selain dana kelolaan, kinerja organisasi dapat diukur dari capaian jumlah perusahaan aktif yang menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan. Pada tahun 2013 jumlah perusahaan aktif yang menjadi peserta PT. Jamsostek (Persero) adalah 185.507 perusahaan. Pada tahun 2014 jumlah perusahaan aktif yang menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan adalah sejumlah 216.593. Pada tahun 2016 perusahaan aktif yang menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan adalah 359.724. Pada tahun 2017 menjadi 455.090. Setelah mengalami transformasi menjadi BPJS Ketenagakerjaan berhasil menaikkan kepesertaan perusahaan aktif menjadi 240%. (Laporan Tahunan 2013 - 2017 dan <http://bi.bpjsketenagakerjaan.go.id>).

Ukuran kinerja ketiga diantaranya adalah perluasan jaringan operasi. Tahun 2016 adalah tahun perluasan jaringan operasi dengan adanya 53 Kantor Cabang Perintis dan 500 SPO bank kerjasama dan mulai dirintis e-business. Tahun 2017 adalah tahun pelayanan dimana sudah diimplementasikan Service Blue Print (SBP) dan Pelayanan Prima yang terdiri dari 3P: *People, Process* dan *Physical Evidence*. BPJS Ketenagakerjaan juga sudah mengoptimalkan penerapan

Service Level Agreement (SLA) untuk pelayanan di BPJS Ketenagakerjaan. SLA untuk JHT adalah 3 hari kerja, JKK 7 hari kerja, JKM 3 hari kerja dan JP adalah 15 hari kerja untuk JP berkala, untuk pengambilan selanjutnya per tanggal 1 bulan berikutnya sedangkan untuk JP lumpsum adalah 2 hari kerja. Di samping itu BPJS Ketenagakerjaan fokus pada pencapaian kepesertaan, iuran dan juga memberikan pelayanan prima. Memberikan pelayanan prima dan unggul menjadi syarat utama organisasi dalam bersaing. Sehingga BPJS Ketenagakerjaan saat ini merupakan Badan Hukum Publik yang sedang bertransformasi menjadi *service organization*.

Pencapaian kinerja organisasi dan keberhasilan bertransformasi menjadi *service organization* ini tentunya perlu didukung oleh pencapaian kinerja di tingkat seluruh unit. Berdasarkan dari data internal BPJS Ketenagakerjaan, dari 16 KC di Wilayah Jawa Timur, Kantor Cabang Gresik merupakan Cabang dengan kinerja paling rendah. Berikut data pencapaian kinerja KC Gresik.



Gambar 1.2
KPI Unit KC Gresik Th 2015-2017 (Sumber BPJS Ketenagakerjaan)

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan empat parameter Balance Score Card yaitu perspektif keuangan, kinerja pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran sebagai penilaian kinerja di tingkat unit. KPI unit Kantor Cabang Gresik masih masih fluktuatif. Di tahun 2015 mencapai skor 3,675, kemudian meningkat di tahun 2016 menjadi 4,719. Namun di tahun 2017 mengalami penurunan cukup tajam yaitu 1,386 dari skala 6. Penurunan kinerja unit tentu tidak terlepas dari keberadaan kinerja karyawan di tingkat unit tersebut. Jumlah karyawan kepesertaan di unit Kabupaten Gresik ada 12 orang. Berdasarkan data KPI individual menunjukkan bahwa pencapaian kinerja kepesertaan karyawan tingkat individu di Kantor Cabang Gresik belum seluruhnya sesuai harapan yaitu mencapai kategori istimewa. Bahkan pada pencapaian tahun 2017 terdapat satu karyawan masih berkategori kurang, satu karyawan pada kategori cukup. Berikut hasil selengkapnya :

Tabel 1.1

Kinerja Karyawan Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Gresik 2015-2017

Karyawan	2015	Kategori	2016	Kategori	2017	Kategori
1	3.81	Baik	2.43	Kurang	2.93	Cukup
2	3.98	Baik	3.11	Cukup	3.00	Cukup
3					2.26	Kurang
4					2.19	Kurang
5	2.50	Cukup	3.75	Baik	3.92	Baik
6	2.31	Kurang	3.16	Cukup	3.24	Baik
7	1.86	Kurang	2.93	Cukup	2.79	Cukup
8	2.05	Kurang	3.41	Baik	3.38	Baik
9	3.24	Baik	3.81	Baik	3.83	Baik
10	3.65	Baik	2.66	Cukup	3.64	Baik
11	1.95	Kurang	3.28	Baik	3.18	Cukup
12			2.95	Cukup	3.08	Cukup

Sumber : KPI BPJS Ketenagakerjaan KC Gresik

Karyawan yang memiliki kinerja individu yang tinggi bisa membuat kinerja unit tinggi, demikian pula sebaliknya. Kinerja karyawan yang kurang maksimal tentu tidak terlepas dari peran pimpinan. Seorang pemimpin harus mampu untuk mengoptimalkan kemampuan organisasi untuk belajar. Kemampuan mengoptimalkan tersebut bergantung pada gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan.

Gaya kepemimpinan transformasional, menurut Bass. (1985) dalam Yukl. (2005:305), adalah kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk melakukan usaha lebih dari yang biasanya mereka lakukan. Bass. menambahkan bahwa pemimpin transformasional memberikan semangat dan mengubah para pengikut dengan cara membujuk para karyawan untuk lebih mementingkan kepentingan tim/organisasi dari pada kepentingan mereka sendiri dan membuat para karyawan lebih menyadari pentingnya hasil tugas. Dengan kemampuan tersebut diharapkan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang mengedepankan konsep *service organization* akan lebih berhasil. Bass. (1985) kepemimpinan transformasional merupakan salah satu metode terbaik untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mengerahkan dan mengeksplorasi prospek yang ada serta baru. kepemimpinan transformasional secara proaktif membantu para pengikut untuk mencapai tujuan dengan standar tinggi (Antonakis, Avolio., & Sivasubramaniam, 2003). Pemimpin transformasional menggerakkan pengikut di luar kepentingan pribadi (Bass., 1999). Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan di mana karyawan termotivasi dan berenergi (De Jong &

Bruch, 2013). Karyawan didorong untuk lebih termotivasi dalam bekerja, memberikan pelayanan pelanggan yang lebih efektif dan mendorong kinerja organisasi.

Keterkaitan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bergantung pada fase organisasi. Menurut Tierney (1999) hubungan antara atasan dan bawahan akan menghasilkan lebih banyak persepsi positif karyawan pada perubahan organisasi. Nadler., Thies and Nadler. (2001) menyatakan bahwa perubahan yang efektif, menuntut keterlibatan aktif pimpinan sebagai kepala arsitek dari proses perubahan. Pimpinan harus memiliki kompetensi organisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa seluruh anggota tim terlibat dalam kegiatan organisasi dan pengambilan keputusan. Jika tidak dilibatkan maka anggota akan menjadi kurang bersahabat, karyawan berpikir bahwa pemimpin membutuhkan karyawan hanya "*lip service*" untuk konsultasi tetapi tidak terjadi dalam kenyataan. Pada konteks perubahan atau transformasi organisasi ini maka gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi karyawan, memberikan inspirasi serta memberikan daya karisma pada karyawan sangat diperlukan.

Pemimpin transformasional yang karismatik dan visioner menampilkan perilaku yang sesuai pada tahap proses transformasi dengan perilaku dan tahapan yang sesuai. Pemimpin harus mengembangkan visi yang menarik untuk masa depan ketika proses yang berjalan sudah tidak sesuai. Yang mana visi tersebut dapat meningkatkan motivasi dan berdampak strategis. Selain itu tujuan organisasi tersebut akan menjadi sumber harapan dan komitmen karyawan (Eisenbach., Regina dkk. 1999). Pemimpin memiliki peran penitng dalam

perubahan yang dapat menciptakan dan memotivasi karyawan dalam upaya perubahan (Kotter,1995). Dalam melakukan perubahan, pemimpin Transformasional harus menyesuaikan dengan nilai-nilai perusahaan. Meskipun dibutuhkan usaha yang berkesinambungan tersebut sangat (Eisenbach., Regina dkk. 1999).

Perubahan atau transformasi organisasi membawa reaksi yang berbeda-beda pada setiap karyawan, maka solusi dari *managing change* adalah dengan memfokuskan pada karyawan. Transformasi organisasi bisa ditanggapi dengan reaksi negatif (*resistances*) bergantung jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Setiap orang harus siap dan mampu mengubah perilakunya untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan yang mempengaruhi perilaku dan mendorong seseorang untuk berubah (Mangkuprawira, 2009). Abram (2006) menjabarkan bahwa ada beberapa tipe psikologi manusia ketika terjadi perubahan organisasi yaitu: penolakan (*denial*), marah (*anger*), negoisasi (*bargaining*), depresi (*depression*) dan penerimaan (*acceptance*).

Pada tahun 2018 BPJS Ketenagakerjaan memasukkan Inovasi dalam item Pertumbuhan dan Pembelajaran di KPI Unit maupun KPI Individu. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan perilaku inovatif untuk seluruh insan BPJS Ketenagakerjaan. Organisasi yang inovatif akan mampu bertahan, merespon tantangan dengan cepat, dan lebih mudah berkembang (Carmeli et al., 2006).

Pemimpin transformasional dikatakan memiliki pengaruh positif pada motivasi dan kapasitas untuk memunculkan perilaku inovasi melalui perilaku keteladanan, membangun kepercayaan, memberikan otonomi, melahirkan

komitmen untuk visi inspirasional, dan mendorong pengikut untuk tidak terkungkung asumsi lama. Kepemimpinan transformasional telah berfokus pada melahirkan inovasi sebagai fungsi inti. Dukungan penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa peran pemimpin transformasional sebagai pendorong penting perilaku inovasi di berbagai fungsi dan tingkat organisasi. (Lie *et al.*, 2015).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Bass. (1985), Basu & Green (1997) Tichy & Ulrich (1984) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menentukan perilaku inovasi. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Samad (2012), menunjukkan adanya hubungan antara inovasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Studi ini menemukan baik kepemimpinan transformasional dan inovasi ditemukan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang menghasilkan gagasan inovatif akan mampu membuat dirinya memiliki cara baru dan efektivitas untuk mencapai kinerja. BPJS Ketenagakerjaan mendorong *innovative behavior* karyawan. Karyawan yang memiliki ide baru akan mendapatkan reward dari perusahaan dan akan meningkatkan point penilaian kinerja melalui KPI. Beberapa karyawan yang memiliki kemampuan beride dan inisiatif menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan kecepatan menyelesaikan pekerjaan dibandingkan karyawan minim ide dan inisiatif.

Berkaitan dengan latar belakang terkait fenomena BPJS Ketenagakerjaan yang mengalami transformasi dengan segala komponen yang terlibat baik kepemimpinan, inovasi dan performance maka penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul : Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap Kinerja

Karyawan dengan *Innovative Behavior* Sebagai Variabel Mediator Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan di BPJS Ketenagakerjaan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu :

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *innovative behavioral*?
2. Apakah *innovative behavioral* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja dengan *Innovative Behavior* sebagai variabel antara?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini secara lebih jelas adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja dengan *Innovative Behavior* sebagai variabel antara untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.
2. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative behavior* karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.
3. Menganalisis pengaruh *innovative behavior* karyawan terhadap kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

4. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi praktisi dan pemerhati bidang sumber daya manusia, khususnya bidang *organizational transformation*, organisasi dan pimpinan organisasi dari sebuah organisasi. Adapun manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan :

1. Memberikan pandangan yang baik bagi pembaca, peminat dan peneliti di bidang transformasi human capital pada masa *organizational change*.
2. Memberikan sumbangan terkait kepemimpinan transformasional, *innovative behavior* dan pengaruhnya pada kinerja.
3. Memberikan masukan kepada pimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja sekaligus meningkatkan perilaku inovatif.

1.5 Sistematika Penelitian

Bab 1 : Pendahuluan

Menguraikan mengenai latar belakang dari permasalahan penelitian yaitu pentingnya peran kepemimpinan yaitu dengan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja di sebuah organisasi, serta peran perilaku inovatif (*innovative behavior*) sebagai perantara hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja. Lebih lanjut bab ini menguraikan rumusan

masalah yang akan dijawab melalui penelitian ini dan juga menjelaskan tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Menjelaskan mengenai tinjauan kepustakaan meliputi penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain di bidang *leadership transformational*, *innovative behavior*, kinerja karyawan, perubahan organisasi, hubungan antar konsep, kerangka konsep.

Bab 3 : Metode Penelitian

Menjelaskan metode penelitian, pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis penelitian dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, definisi variable operasional, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan (analisa) data yang digunakan serta batasan penelitian.

Bab 4 : Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Menguraikan deskripsi hasil penelitian, analisis hasil perhitungan statistik pengujian hipotesis. Selanjutnya pembahasan hasil penelitian dengan kajian teori yang ada dengan menggunakan alur logika.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bagian akhir dari penelitian ini yang berisikan kesimpulan hasil penelitian. Kesimpulan yang disajikan merupakan hasil penelitian di lapangan dan bukan merupakan kesimpulan secara teoritis. Dari hasil temuan diberikan saran pada BPJS ketenagakerjaan.