

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Belakangan ini lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat cepat. Globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi dan kemajuan teknologi informasi menciptakan realitas baru persaingan yang kian ketat. Tekanan-tekanan persaingan ini telah memaksa banyak organisasi dihadapkan pada lingkungan yang serba tidak pasti. Kita dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan terjadi di esok hari, segalanya serba tak menentu, akan tetapi kondisi ini tidak bisa dihindari. Kata Peter Drucker, kita hidup di era yang diskontinyu. Apa yang terjadi hari ini belum tentu merupakan rentetan atau sambungan peristiwa kemarin, dan mungkin tidak akan menjadi bagian hari esok. Kondisi ini dipacu oleh adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat disertai kemajuan teknologi dan sistem teknologi dan informasi yang juga begitu cepat.

Kemajuan ini mendorong arus informasi menjadi suatu barang yang murah, mudah didapat, mudah mendengar, dan tidak memerlukan waktu yang lama. Organisasi tidak mudah menutup-nutupi suatu masalah atau peristiwa yang dianggap tabu didengar oleh karyawan. Mudahnya mengakses suatu informasi membawa konsekuensi pada organisasi dan individu, bahwa seorang manajer bukan lagi seorang yang serba tahu dibanding stafnya. Semua individu memiliki peluang yang sama untuk menerima atau memberikan suatu informasi yang dulu

hal itu sangat tidak mudah dilakukan. Perubahan lingkungan khususnya

lingkungan bisnis dan organisasi saat ini tidak sekedar berjalan sangat cepat tetapi juga bersifat tidak pasti. Implikasinya muncul fenomena-fenomena baru seperti globalisasi, dunia tanpa batas atau hilangnya batas-batas antar negara, antara daerah, bahkan antar individu. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan salalu berubah seperti saat ini diperlukan kepemimpinan yang mampu mengantisipasi kedepan yang lebih relevan dengan situasi kompleks seperti sekarang ini.

Sukses suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan strategik yang mempengaruhi kehidupan organisasi. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh dan berkembang. Sebaliknya organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan mengalami kemunduran. Oleh karena itu sangat perlu bagi organisasi untuk memahami perubahan lingkungan strategik karena perubahan tersebut menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi.

ya

Lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 adalah salah satu bentuk penyesuaian organisasi pemerintah di dalam beradaptasi pada perubahan lingkungan strategik. Keberadaan Undang-Undang ini paling sedikit orientasi *top-down* dan sentralistik dapat dikurangi pada skala yang lebih kecil dari level negara, ke level propinsi, dan kotamadya/kabupaten.

ya

Implikasinya pada karier karyawan dan manajemen organisasi akan sangat serius. Undang-Undang ini mewajibkan setiap unit pemerintahan otonomi mampu membiayai kegiatan pemerintahan melalui Pendanaan Asli Daerah (PAD) masing

←

masing daerah. Ada kemungkinan bila PAD tidak mencukupi, maka usaha efisiensi harus dilakukan. Salah satu implikasinya adalah pengurangan kegiatan yang tidak perlu, dan mengurangi jumlah karyawan. Perampingan organisasi akan menjadi jalan pintas untuk mengatasi kurangnya PAD. Untuk menghindari terjadinya kondisi ini, maka diperlukan perubahan paradigma dari paradigma "menerima dan menghabiskan", ke paradigma "mencari dan mengalokasi". Mewujudkan hal ini tentu tidaklah mudah dan menuntut adanya perubahan perilaku kepemimpinan serta adanya dukungan karyawan yang bersumber daya.

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari tiap pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Ia mengambil manfaat dari gaya tersebut dan dipergunakan dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Gaya dasar kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi antara perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoah, 2004), terdapat empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu: (1) gaya kepemimpinan instruksi (G 1) yaitu pemimpin banyak memberikan perintah

akan tetapi sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan, (2) gaya kepemimpinan konsultasi (G2), dimana seorang pemimpin banyak memberikan pengarahan tetapi juga banyak memberikan dukungan terhadap bawahannya, (3) gaya kepemimpinan partisipasi (G3) yaitu pimpinan menekankan kepada dukungan yang tinggi tetapi sedikit memberikan pengarahan, dan (4) gaya kepemimpinan delegasi (G4) yaitu pimpinan sedikit memberikan pengarahan, dan juga sangat sedikit dukungannya.

Seorang pemimpin yang baik dalam mengendalikan dan memimpin bawahannya tidak dapat menggunakan cara/gaya kepemimpinan yang sama, tetapi harus menyesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya (Thoha, 2004). Kenyataannya, kondisi ini tidak mudah dilakukan karena karakter dan perilaku kepemimpinan atasan juga sangat variatif dan sangat ditentukan oleh kepribadian dan situasi kerja yang dihadapinya. Selain itu tidak dapat dipungkiri bahwa tinggi atau rendahnya motivasi pegawai dalam suatu organisasi termasuk pegawai di lingkungan BLPT Yogyakarta sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan atasannya.

Dinamika kerja pegawai yang salah satunya dapat dipicu dari gaya kepemimpinan atasan banyak mendapat perhatian dan sekaligus menjadi tuntutan serta harapan dari para bawahan yang sekarang ini menekuni karirnya di kantor BLPT Yogyakarta. Apa yang mereka harapkan dari kepemimpinan atasannya seringkali tidak sejalan dengan kenyataan yang mereka jumpai sehingga berakibat pada kuantitas, kualitas, dan kerjasama mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya. Fenomena yang lazim ditemukan pada pegawai yang bermalas-malasan

dalam bekerja, kurang bergairah, banyak melalaikan atau meninggalkan pekerjaan, aksi protes, dan tidak dapat bekerjasama dengan teman sejawat, dan sebagainya, seringkali muncul sebagai akibat dari kurangnya perhatian atasan atau karena adanya pendelegasian tugas yang tidak berimbang dengan kemampuannya. Sebaliknya perilaku karyawan yang aktif, termotivasi, mampu bekerjasama, rajin, kreatif dan inovatif, serta menunjukkan kinerja yang baik juga tidak dapat dilepaskan dari perilaku atau gaya kepemimpinan atasannya yang menunjukkan dukungan positif, dan memahami karakter bawahan sebelum mengarahkan suatu pekerjaan.

Konseptualisasi baru tentang kepemimpinan ini terjadi ketika satu atau lebih orang mengajak orang lain melalui suatu cara, yaitu pemimpin (*leaders*) dan pengikut (*followers*) saling meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas. Menurut Burns (Bass, 1985) (dalam Mujiasih dan Hadi, 2003), istilah “kepemimpinan transaksional mengacu pada pertukaran sesuatu hal dengan hal lainnya”. Pemimpin politik yang bertipe transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan yang telah dilakukan (Bass, 1985) (dalam Mujiasih dan Hadi, 2003). Pemimpin transformasional menaikkan tingkat kesadaran dan memotivasi pengikutnya tentang penting dan bernilainya suatu hasil yang telah direncanakan dan cara-cara untuk mencapainya.

Dari perspektif Bass (Wofford *et.al.*, 2001) (dalam Mujiasih dan Hadi, 2003), pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) ‘di luar dugaan’ (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka

Menyikapi kondisi tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah berkaitan: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Lingkungan Kerja BLPT Yogyakarta".

## **B. Batasan dan Perumusan Masalah**

Salah satu faktor yang turut menentukan keberhasilan pelaksanaan program-program pemerintah yang telah direncanakan adalah sistem pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan program tersebut. Kurangnya pengawasan dan pengendalian dari pimpinan suatu instansi dapat berakibat pada pelaksanaan tugas menjadi tidak efektif. Sebaliknya keberhasilan pelaksanaan pengendalian dan pengawasan tersebut sangat ditentukan oleh kinerja dari para pegawai yang mengemban volume dan beban tugas pengendalian dan pengawasan itu sendiri.

Banyak hal yang dapat dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia agar mampu menunjukkan motivasi yang optimal. Salah satunya adalah dengan memperbaiki kualitas manajemen atasan, dan menciptakan situasi atau lingkungan kerja yang kondusif. Peran ini harus dapat dimainkan oleh setiap unsur pimpinan pada kantor BLPT Yogyakarta agar dapat mempengaruhi motivasi para karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di lingkungan Kantor BLPT Yogyakarta diyakini akan memiliki pengaruh yang besar terhadap pelaksanaan beban tugas yang diemban instansi ini dalam meningkatkan kinerja BLPT.

Gibson, dkk. (1997) menyatakan kepemimpinan adalah interaksi antara anggota kelompok, sedangkan pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang

yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain lebih besar dibandingkan dengan orang-orang di sekitarnya. Cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain disebut dengan gaya kepemimpinan, dan dalam penggunaan kepemimpinan ini seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan tingkat kemampuan dan tugas setiap bawahannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan (instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ?
2. Gaya kepemimpinan manakah yang berpengaruh paling signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

- a. Signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan (instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif) secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
- b. Gaya kepemimpinan yang paling signifikan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan.

### **D. Manfaat penelitian**

- a. Manfaat terhadap pengembangan teori

Diharapkan akan menambah dukungan empiris, khususnya tentang hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dan akan merangsang penelitian lain dalam topik yang terkait di masa yang akan datang.

b. Manfaat terhadap kepentingan praktis

Untuk memberikan sumbangan kepada kantor BLPT Yogyakarta mengenai kondisi hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan dalam menghadapi intensitas perubahan lingkungan internal maupun eksternal BLPT Yogyakarta, sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran guna mengambil langkah dalam mengantisipasi perubahan terutama setelah diberlakukannya otonomi