

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Belakangan ini lingkungan bisnis mengalami banyak akibat dari adanya perkembangan di bidang perubahan ekonomi dan politik yang sangat cepat. Kondisi ini dipacu oleh adanya perubahan lingkungan disertai dengan kemajuan teknologi dan sistem informasi.

Kemajuan ini mendorong informasi menjadi suatu barang yang murah, mudah didapat dan tidak memerlukan waktu yang lama. Organisasi tidak mudah menutup-nutupi suatu masalah atau peristiwa yang dianggap tabu didengar oleh karyawan. Kemudahan mengakses suatu informasi membawa konsekuensi pada organisasi dan individu, dimana seorang pimpinan bukan lagi seseorang yang serba tahu dibanding stafnya.

Tantangan-tantangan persaingan global mempunyai implikasi bagi organisasi. Kapabilitas organisasional merupakan satu-satunya senjata kompetitif. Ulrich (1998) menyatakan bahwa bentuk-bentuk persaingan tradisional yang mengandalkan pada keunggulan-keunggulan seperti efisiensi biaya, kemajuan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produksi dan pengembangan karakteristik produk, dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing sehingga untuk memenangkan persaingan dapat dilakukan dengan meningkatkan kapabilitas baru organisasi melalui keunggulan organisasi seperti kecepatan, kemampuan daya

tanggap, kelincahan atau kegesitan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi karyawan. Semua ini mencerminkan bahwa organisasi sedang berada dalam masa pergeseran fundamental filosofi sejalan dengan terjadinya perubahan.

Model transformasi seperti *incremental improvement*, *total quality management*, *business reengineering*, dan inisiatif perubahan lainnya, ternyata tidak selalu mampu menjembatani *gap* kinerja yang semakin besar. Upaya-upaya inisiatif perubahan tersebut mengalami kegagalan yang disebabkan oleh anggota organisasi yang menolak terjadinya perubahan yang dilakukan. Oleh karena itu keberhasilan mencapai kondisi yang diharapkan adalah merupakan ukuran keberhasilan pemimpin organisasi.

Suatu tinjauan kembali tentang upaya *reengineering* hingga kini menyimpulkan bahwa sekitar 85% proyek ini mengalami kegagalan (Leonard, 1996 dalam Tjiptono dan Syahkroza 1999), sedangkan inisiatif *total quality management* 80% gagal, dikarenakan inisiatif perubahan ini tidak mendapat dukungan tim manajemen senior. Dan manajemen senior tidak menyadari bahwa mereka harus mengubah caranya mengelola organisasi, termasuk gaya kepemimpinannya (Atkinson, 1991 dalam Tjiptono dan Syahkroza, 1999).

Kegagalan inisiatif perubahan yang terjadi bukan merupakan akibat dari kekurangan yang fundamental dalam ide dasarnya, akan tetapi sebagai akibat kurangnya perhatian terhadap komponen "*human*" atau *issue* anggota organisasi secara memuaskan (Leonard, 1996; Hilb, 1995 dalam Tjiptono dan Syahkroza, 1999). Hal ini berarti bahwa kurang berhasilnya inisiatif perubahan cenderung

Dengan demikian kesuksesan suatu inisiatif perubahan secara kritis tergantung pada anggota organisasi sebagai pelaku utama aktivitas, dan pengetahuan, kreativitas serta keterbukaan dan kesiapan mereka terhadap perubahan yang radikal (Cooper & Markus, 1995 dalam Tjiptono dan Syahkroza, 1999). Semua ini mencerminkan adanya *missing links* dalam proses transformasi organisasional.

Demikian pula yang terjadi pada Instansi Pemerintah Kabupaten Bantul, dimana akan selalu berada dalam perubahan-perubahan yang saat ini berkembang dengan pesatnya, bahkan kadangkala masuk dalam satu *turbulence* yang menuntut profesionalisme yang tinggi. Perubahan dan perkembangan tersebut tidak dapat dihindarkan, sehingga pimpinan perusahaan tidak dapat tinggal diam dalam menanggapi perubahan dan perkembangan tersebut. Dengan kalimat lain proses perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dari persepsi pimpinan Instansi Pemerintah Kabupaten Bantul dalam memandang organisasinya.

Cara pandang tersebut di atas pada hakekatnya pemimpin perusahaan merupakan pihak yang bertanggung jawab pada proses perubahan dan sebagai pihak yang harus melakukan perubahan itu sendiri. Apabila pemimpin tidak dapat melakukan perubahan tersebut, maka perubahan pada organisasi tidak pernah akan terjadi. Hal ini tentunya berdampak pada ketidakmampuan organisasi pelayanan publik semacam Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul untuk mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi.

Setelah diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara

Pemerintah Pusat dan Daerah, pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan

pemerintah daerah sedang dihadapkan oleh perubahan-perubahan yang harus direspon secara positif.

Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul yang berfungsi sebagai regulator dan fasilitator di masa mendatang semakin dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih cepat, lebih baik dan lebih murah dan organisasi yang dapat melakukan hal seperti itu adalah organisasi yang bersifat efisien, efektif dan profesional.

Berbagai uraian yang telah dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa kondisi Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul harus berupaya untuk tetap tumbuh dan berkembang, terutama setelah diberlakukannya otonomi daerah. Oleh karena itu kepemimpinan yang mewujudkan kekuasaan dan bersifat klasik serta hanya terpusat pada suatu pimpinan sudah tidak kondusif lagi dalam pengelolaan suatu organisasi. Titik berat penerapan kekuasaan harus didasarkan pada terjadinya perubahan dalam organisasi, dalam arti bahwa kekuasaan yang sebelumnya terpusat, saat ini perlu untuk didesentralisasikan.

Dalam organisasi pelayanan publik semacam Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul, kepemimpinan yang mau mendesentralisasikan kekuasaannya pada unit-unit bawahannya dapat mendorong kemampuan untuk mengatasi persoalan yang timbul di unitnya masing-masing tanpa harus menunggu petunjuk dari atasan. Oleh karena itu sikap pemimpin dalam menghadapi perubahan tidaklah perlu dihindari, melainkan perubahan tersebut harus diikuti..

Dalam ulasan Tjiptono dan Syahkroza (1999), Lyle dan Signe Spencer bersama dengan Mc Clelland telah mengidentifikasi beberapa kompetensi yang

semakin penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan, salah satunya adalah kepemimpinan dalam perubahan (*change leadership*) yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi dan strategis dari perusahaan kepada seluruh pihak yang terkait (*stake holders*), menciptakan komitmen dan motivasi yang tulus *stake holders*, bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan (*enterprenership*), dan mampu mengalokasikan sumberdaya organisasi secara lebih optimal untuk menghadapi perubahan-perubahan yang lazim terjadi.

Dalam era teknologi digital sekarang ini, kepemimpinan organisasi yang berhasil adalah manajer dengan kepemimpinan yang kreatif dalam mencapai tujuan kedepan, *responsive* terhadap tantangan yang muncul. Kepemimpinan seperti itu mampu menggerakkan semua organisasi sebagai satu kesatuan team yang solid. Organisasi pembelajar memerlukan kepemimpinan yang visioner. Model kepemimpinan yang dapat menyerap perubahanlah yang dapat tetap bertahan. Dalam satu ulasan Tjiptono dan Syahkroza (1999), Burn menyatakan bahwa pemimpin yang reformis adalah pemimpin yang tidak menggunakan segala cara untuk mencapai tujuannya, tetapi menggunakan strategi dan taktik yang dapat dibenarkan secara moral, etika dan hukum. Lebih lanjut dikatakannya bahwa pemimpin yang reformis merupakan pemimpin yang mampu menstransformasi organisasi yang dipimpinnya.

Dalam lingkungan kerja yang selalu responsif menghadapi perubahan, peran para pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, loyalitas, dan terutama dalam memotivasi kerja para bawahannya. Untuk itu seorang pemimpin perlu memiliki

keterampilan untuk dapat bersikap dan berperilaku efektif dalam menjalankan tugasnya. Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Tiap-tiap individu mempunyai latar belakang dari sikap yang berbeda-beda terhadap rangsangan yang ada, sehingga motivasi yang muncul pada tiap-tiap individupun berbeda-beda. Beberapa cara dapat digunakan para pemimpin untuk memberikan motivasi positif terhadap bawahannya, seperti penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, penghargaan khusus secara pribadi, kompetisi, partisipasi, kebanggaan atau kepuasan dan materi.

Setelah berjalannya otonomi daerah sejak 1999, pola kepemimpinan yang diterapkan di Instansi Pemerintah Kabupaten Bantul telah membawa pengaruh tersendiri terhadap kesiapan para pegawai dalam menghadapi perubahan. Kesiapan menghadapi perubahan dipengaruhi oleh fenomena kepemimpinan yang berlaku di Instansi Pemerintah Kabupaten Bantul selama ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Meskipun demikian kondisi Instansi Pemerintah Kabupaten Bantul saat ini masih belum memuaskan. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena yang ada seperti, karyawan yang menolak untuk melaksanakan cara kerja baru dikarenakan karyawan menganggap cara kerja lama lebih baik dan cara kerja baru membingungkan, karyawan menutup diri dari informasi baru, karyawan bekerja lamban, karyawan tidak memahami visi misi dan karyawan lebih suka bekerja sendiri.

Latar belakang yang telah diuraikan tersebut di atas, mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan

Motivasi Kerja Terhadap Kepenerimaan Perubahan Organisasi di Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul Setelah Diberlakukannya Otonomi Daerah”.

B. RUMUSAN MASALAH

Dari uraian latar belakang yang dijelaskan di atas, dapat dirumuskan permasalahan yang ada yaitu :

“Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap penerimaan perubahan organisasi setelah diberlakukannya Otonomi Daerah ?”

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap penerimaan perubahan organisasi setelah diberlakukannya otonomi daerah.

D. MANFAAT PENELITIAN

1) Dari dimensi akademik

Diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan mengenai hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap *learning organization* yang ada dalam kasus ini, dan akan merangsang penelitian lain sejenis dimasa yang akan datang.

2) Dari dimensi praktis

Untuk memberikan sumbangan kepada Instansi Pemerintahan Kabupaten

Bantul mengenai kondisi hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan dan

motivasi terhadap perubahan organisasi yang terjadi di Instansi Pemerintah Kabupaten Bantul, sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran guna mengambil langkah dalam mengantisipasi perubahan terutama setelah diberlakukannya otonomi daerah.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Pendahuluan ini menjelaskan berbagai hal yang meliputi : latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai uraian teori yang mendasari pembahasan dalam penulisan tesis mulai dari teori-teori yang mendasari variabel yang diteliti yakni gaya kepemimpinan, motivasi, dan perubahan organisasi.

Bab III Metode Penelitian

Pada bagian ini akan menjelaskan berbagai prosedur penelitian yang meliputi populasi, sampel, tehnik pengambilan sampel, pengumpulan data, uji instrumen dan alat uji hipotesis.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini penulis akan melakukan berbagai analisis yang meliputi uji instrumen, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pembahasan.

Bab V Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran

Bab ini akan ditarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan dalam bab-bab sebelumnya yang selanjutnya akan disampaikan beberapa keterbatasan yang ada dan juga akan diberikan beberapa rekomendasi mengenai temuan-temuan yang terdapat pada instansi Pemerintah Kabupaten...