

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang masalah**

Perkembangan teknologi saat ini berkembang sangat pesat sehingga mengakibatkan semakin tingginya tingkat kebutuhan kehidupan di masyarakat. Dengan perkembangan tersebut, maka menuntut setiap unsur masyarakat baik instansi pemerintah maupun swasta untuk terus menerus meningkatkan kemampuan mengikuti perkembangan zaman. Seiring dengan perkembangan zaman tersebut, maka kegiatan-kegiatan dibidang usaha semakin bertambah maju, sehingga membuat semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha. Untuk menciptakan dan menjalankan atau menghadapi tantangan zaman, tentu saja memerlukan manusia-manusia yang berkualitas, dalam hal ini peran faktor sumber daya manusia yang berkualitas sangatlah dibutuhkan.

Sumber daya manusia merupakan penggerak roda organisasi dalam mencapai sasaran yang ditetapkan organisasi. Dengan kata lain sumber daya manusia adalah aset utama perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sangat membutuhkan manusia-manusia yang berkualitas tinggi, memiliki daya saing yang baik sehingga tenaga kerja Indonesia tidak akan kalah dengan tenaga

Dalam kerangka inilah pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting artinya bagi perusahaan. Sebuah perusahaan harus dapat secara cepat merencanakan kegiatan yang akan dilakukan oleh para karyawan, pengadaan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan, penempatan, pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan penambahan karyawan. Dengan demikian diharapkan perusahaan mempunyai tenaga yang terampil, mempunyai kinerja produktivitas karyawan meningkat. Selain itu, diharapkan karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi pada perusahaan secara keseluruhan.

Akhir-akhir ini pengukuran kinerja telah berkembang menjadi agenda dalam sektor publik dan merupakan inti reformasi dalam bidang manajemen disejumlah negara (Whittaker, 2002 dalam Lucas, 2004). Pada akhir dekade 1998, Indonesia mengalami krisis moneter yang membuat kondisi ekonomi mengalami kemunduran. Kondisi tersebut kemudian memaksa Indonesia yang diprakarsai oleh gerakan mahasiswa dan kaum intelektual untuk melakukan perubahan menyeluruh baik dari struktur pemerintahan dan kebijakan yang dibuat. Salah satu agenda yang diusung adalah memerangi korupsi, kolusi dan nepotisme yang terjadi di tubuh pemerintahan. Sebagai langkah awal dari perubahan tersebut yaitu diselenggarakannya Pemilu secara langsung guna membentuk pemerintahan yang bersih serta memajukan dan memperbaiki kinerja pemerintahan yang selama ini

Hampir tujuh tahun agenda reformasi telah digulirkan, namun perubahan yang terjadi masih belum maksimal. Salah satu penyebabnya adalah mentalitas dan kualitas aparatur negara yang belum siap untuk ikut mendukung mempercepat pulihnya kondisi negara. Buruknya kinerja aparatur negara juga dapat ditunjukkan dengan pernyataan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN), Faisal Tamin, yang melakukan sidak dan menemukan bahwa masih banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak pernah masuk kerja alias bolos tanpa adanya keterangan dan alasan yang jelas serta profesionalisme pegawai negeri masih rendah dengan adanya beberapa pegawai yang masih menitip absen bahkan untuk satu minggu kedepan (Pikiran Rakyat, 2002).

Pernyataan serupa H. Sukawi Sutarip Walikota Semarang yang melakukan inspeksi mendadak, Senin (1/12) cukup mengejutkannya karena pada hari pertama setelah libur dan cuti bersama sejak Sabtu (22/11) sampai Minggu (30/11) ternyata membuat banyak pegawai Pemkot yang malas untuk masuk kerja (Suara Merdeka, 2003). Tindakan-tindakan serupa juga terjadi di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Jadwal kerja di lingkungan eks Kanwil Depdiknas DIY tercatat Senin sampai Kamis, mulai pukul 07.30-14.30, hari Jumat pukul 07.30-11.30 dan pada hari Sabtu 07.30-13.00. Meski demikian karyawan lebih memilih pulang ke rumah lebih awal yakni sekitar pukul 12.00 mereka biasanya sudah tidak ada di kantor (Bernas, 2003). Selain itu, kinerja pelayanan publik di Indonesia, berdasarkan laporan dari *The World Competitiveness Yearbook* tahun

1999. Indonesia berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks

*competitiveness* paling rendah diantara 100 negara yang paling kompetitif di dunia (Cullen dan Cushman dalam Dwiyanto Agas dkk, 2002). Dari pernyataan-pernyataan di atas maka dapat dilihat bahwa kualitas perilaku aparatur pemerintahan cenderung bersifat negatif dan merugikan negara.

Perubahan lingkungan organisasi akan membawa dampak perubahan pada strategi organisasi. Sebagaimana telah diketahui bahwa perubahan strategi organisasi akan semakin mengarahkan pimpinan untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi. Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumber daya manusia. Pengembangan kualitas sumber daya manusia biasanya dilakukan melalui kegiatan investasi sumber daya manusia. Perlu diketahui bahwa dengan adanya investasi sumber daya manusia maka pola strategi sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran sumber daya manusia (Schuller dan Jackson, 1996).

Dalam merespon perubahan itu setiap organisasi dihadapkan pada serangkaian tantangan seperti, peningkatan efektivitas, efisiensi, produktivitas, kemampuan kompetensi, penyesuaian dengan perubahan lingkungan dan upaya secara terus-menerus menjaga kesesuaian antar dimensi-dimensi organisasi tetap sehat dan tangguh di tengah lingkungan yang terus mengalami perubahan

(Wendell dkk, 1994 dalam Lucas, 2004). Wayne pada tahun 1991 (dalam Schuller dan Jackson, 1996), menambahkan bahwa berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya organisasi mampu menyusun tujuan, strategi dan kebijakkan yang dapat mengatasi setiap perubahan yang terjadi.

Kerelaan pada karyawan timbul ketika adanya komitmen dalam diri karyawan, komitmen muncul ketika terjadi identifikasi dan tugas dalam internalisasi organisasi dalam diri karyawan. Tugas dipandang karyawan memiliki tantangan yang menarik, serta merupakan sarana bagi karyawan sebagai ekspresi diri. Kepatuhan yang timbul dari dalam diri karyawan bukan karena aturan-aturan yang ada dalam instansi atau besarnya pesangon/tunjangan yang karyawan terima, tetapi lebih dikarenakan adanya internalisasi diri tentang tugas dan mendapatkan kepuasan dari tugas tersebut.

Rendahnya komitmen kerja yang ada di suatu perusahaan merupakan suatu tanda bahwa perusahaan tersebut tidak mampu memenuhi harapan karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan sulit mempertahankan komitmennya saat di hadapkan pada alternatif pekerjaan yang lebih baik, selain itu juga dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat komitmen kerja sejak awal, seperti motivasi dalam melamar pekerjaan dan alasan untuk keluar dari perusahaan sebelumnya

apabila karyawan tersebut pernah bekerja. Dilihat dari fenomena yang ada tentang komitmen kerja karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dapat dikatakan relatif masih sangat rendah jika dibandingkan dengan komitmen kerja karyawan yang berada di luar Indonesia. Indikasi komitmen kerja rendah dapat dilihat dari fenomena ketidakpuasan karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja, maka mereka cenderung untuk melakukan demonstrasi dari berbagai macam perusahaan, karena karyawan tidak suka dengan kondisi dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan tempat mereka bekerja. ([www.tempointeractive.com](http://www.tempointeractive.com) 2003). Rendahnya komitmen kerja yang ada di dalam suatu perusahaan dikarenakan oleh beberapa faktor, di antara faktor-faktor yang paling krusial adalah disebabkan oleh pemimpin yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Kurangnya komitmen kerja yang ada dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi ke depan, dilihat dari fenomena tentang banyaknya karyawan yang melakukan demonstrasi dalam menentukan upah kenaikan gaji dan kebijakan perusahaan, serta bermalas-malasan bekerja (Kompas, 2005), yang kesemua kondisi tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu menyatukan aspek individu dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama, selain itu juga di pengaruhi oleh budaya dan iklim organisasi yang belum tertanam dengan baik dalam setiap anggota yang ada

Karyawan yang memiliki komitmen kemungkinan besar akan bertingkah sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk itu perilaku menyimpang harus dicegah. Jika karyawan memiliki komitmen kerja yang rendah terhadap organisasi, maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah untuk dapat bekerja, berkarya, cepat lelah dan bosan. Emosinya tidak stabil, tingkat absensi yang tinggi dan akan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang semestinya akan dikerjakan.

Rendahnya komitmen kerja yang ada pada perusahaan merupakan suatu tanda bahwa perusahaan tidak mampu memenuhi harapan karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan sulit mempertahankan komitmennya saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan yang menjanjikan harapan yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan suatu sinergi diantara empat elemen penting didalam organisasi. Adapun empat elemen tersebut adalah karyawan, pemimpin, aturan dan nilai-nilai yang terkandung didalam perusahaan tersebut serta iklim yang ada didalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Upaya untuk mendapatkan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal, maka sangatlah membutuhkan komitmen kerja yang tinggi. Kerelaan karyawan muncul ketika ada komitmen dari dalam diri karyawan itu sendiri. Selain itu pendayagunaan karyawan baik pemerintah maupun swasta secara maksimal sangat mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan suatu pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan pada era otonomi daerah yang

dewasa ini marak dilaksanakan. Dalam kehidupan organisasi, terdapat norma dan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti apa yang telah diinginkannya,

Menurut Bass (1990), pemimpin merupakan orang yang memiliki suatu program dan perilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompoknya dengan mengaplikasikan cara atau gaya tertentu, sehingga gaya kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan yang dimiliki yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai. Kemampuan manajemen puncak memainkan peran barunya sangat ditentukan tidak saja oleh kemampuan manajerial tetapi juga ditentukan oleh gaya kepemimpinannya. Selain itu juga untuk membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan karyawan mengenai organisasi. Karena itulah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja yang akan dicapai oleh karyawan. Keberhasilan program yang dilakukan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan melalui motivasi, gagasan, perilaku dan gaya kepemimpinan. Ada dua gaya kepemimpinan yang pada umumnya di terapkan adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Gagasan awal model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Burns (dalam Bass, 1985) dengan memperkenalkan konsep kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dalam konteks politik. Konseptualisasi baru kepemimpinan ini terjadi ketika satu atau lebih orang mengajak orang lain



melalui suatu cara, yaitu pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas. Menurut Burns (1985), istilah kepemimpinan transaksional mengacu pada 'Pertukaran sesuatu hal dengan hal lainnya'. Pemimpin politik yang bertipe transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan tentang penting dan bernilainya suatu hasil yang telah direncanakan dan cara-cara untuk mencapainya. Penelitian Burns ditindaklanjuti oleh Bass dengan menerapkannya dalam konteks organisasional. Dari perspektif Bass (Worfford et. al., 2001). Pemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) 'di luar dugaan' (*Beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka. Untuk mencapai kinerja di luar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut : *attributed charisma, inspirational, motivation, intelecctual stimulation, dan individualized consideration* (Colvin, 1999; Wofford et al., 2001).

Dengan melihat realita sosial yang terjadi dewasa ini sangatlah cocok dirasakan jika teori gaya kepemimpinan transformasional dipakai dalam mendongkrak kinerja para karyawan, karena dengan cara inilah seorang pemimpin dapat berinteraksi langsung dengan para karyawan. Selain itu juga hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja merupakan suatu kesatuan yang saling mendukung dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan sifat kepemimpinan transformasional yang memotivasi karyawan teladan atau menimbulkan komitmen kerja yang tinggi pada diri

masing-masing karyawan. Selain pemimpin, yang tak kalah pentingnya untuk diperhatikan demi pencapaian tujuan organisasi adalah faktor budaya organisasi serta iklim yang ada dan sedang berkembang didalam organisasi itu sendiri.

Menurut Robins (1996), budaya yang kuat memiliki dampak yang kuat terhadap tata nilai yang ada dalam organisasi, karena budaya organisasi memiliki iklim internal dan dengan intensitas yang bagus dapat membentuk perilaku dalam organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja juga sungguh sangat berpengaruh langsung. Hal tersebut dapat dilihat dari jika suatu budaya organisasi yang baik maka cenderung akan membentuk suatu komitmen dari dalam diri karyawan yang ada sehingga para karyawan akan termotivasi untuk melakukan berbagai upaya yang sangat berarti demi kemajuan organisasi sesuai dengan misi yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Semakin tinggi pengaruh budaya yang diharapkan maka akan semakin tinggi pula komitmen yang ada pada diri masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Sebaliknya semakin buruknya pengaruh budaya yang ada maka akan berdampak pada rendahnya komitmen kerja para karyawan yang ada. Selain itu hubungan antara budaya dengan komitmen kerja adalah sebagai strategi kontrol terbaru yang menunjukkan bahwa manajemen puncak menginginkan karyawan mempunyai ikatan langsung dengan tujuan organisasi. Selain budaya, iklim pun merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keadaan psychology seseorang baik langsung maupun secara tidak langsung dan pengaruhnya sangat signifikan. Pada penelitian kali ini, peneliti tertarik untuk

mereview kembali penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fikri (2005), dengan Judul “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pria Dan Wanita, Budaya Organisasi serta Iklim Organisasi Dengan Komitmen Kerja Karyawan PT. Argaha Abadi Perawang-Riau”.. Peneliti kemudian mencoba untuk mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Serta Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Kerja Karyawan” , dengan melihat latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada para karyawan pemerintah, dalam hal ini karyawan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dikemukakan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah:

***“Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi serta Iklim Organisasi terhadap Komitmen kerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta ? “***

## **C. Batasan Masalah Penelitian**

Batasan masalah diperlukan agar pembahasan masalah tidak menjadi kabur. Dalam penelitian ini agar pembahasan masalah terarah dan tidak terlalu luas karena mengingat waktu, biaya, dan kemampuan penulis yang sangat

terbatas, maka dibuatlah batasan-batasan permasalahan penelitian yaitu objek penelitian yang dilakukan terhadap karyawan yang berada dalam lingkungan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. untuk menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta iklim organisasi terhadap komitmen kerja karyawan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. untuk menguji variabel manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan badan kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Akademik

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang Sumber Daya Manusia khususnya tentang gaya kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Iklim Organisasi serta Komitmen Kerja dalam

## 2. Bagi Peneliti

Dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan. Selain itu juga sebagai bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta iklim organisasi dan komitmen kerja. Berdasarkan dari informasi yang diperoleh dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi badan kepegawaian Daerah Istimewa Yogyakarta untuk perlu tidaknya melakukan perubahan terhadap masalah-masalah