

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap orang yang hidup, akan melakukan sesuatu untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup yang paling dasar seperti yang disampaikan oleh tokoh yang sangat populer, yaitu Abraham Maslow. Secara normatif, apa yang dilakukan oleh orang untuk dapat memenuhi kebutuhannya tersebut adalah dengan melakukan kerja. Jadi pekerjaan menjadi pusat dari kesadaran manusia akan eksistensinya semenjak berabad-abad yang lalu. Orang atau manusia sesungguhnya tidak dapat mendefinisikan secara jelas, namun membuat spesifikasi dari sistem tersebut menjadi berdaya-guna, serta tersusun secara spesifik dan unik ke dalam aktivitas manusia. Pekerjaan kemudian akan menjadi hal yang diutamakan pada millennium ini.

Kerja merupakan sesuatu yang selalu dibutuhkan oleh manusia, dan setiap manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda macamnya maupun perkembangannya. Setiap orang yang melakukan kerja, pasti ada sesuatu yang diharapkan atas pekerjaannya itu dan dalam perjalanannya setiap perubahan akan membawa dampak yang lebih baik dari periode-periode sebelumnya. Namun sayangnya banyak orang yang dalam melakukan kerja dengan "ambisi" yang begitu besar (*quick yielding*). Mereka bekerja dengan semboyan asal jadi, yang penting pekerjaan selesai dan uang diterima tanpa mempedulikan

Pemerintah telah melakukan kegiatan untuk mengarahkan atau memotivasi angkatan kerja agar dapat bekerja mandiri (wirausaha), tidak harus bermimpi menjadi pegawai negeri sipil (PNS). Sekarang bukan jamannya lagi bahwa orang harus bekerja sebagai PNS, karena itu Pemerintah melalui Dinas Pendidikan memprioritaskan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) agar lulusan darinya menjadi tenaga kerja siap pakai atau pekerja mandiri (wirausaha). Melihat dan mempertimbangkan berbagai faktor, ternyata masih banyak (bahkan sebagian besar) masyarakat yang menginginkan bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tiap kali ada pembukaan untuk pendaftaran/seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil di berbagai daerah atau departemen, peminatnya pasti berlimpah ruah, apalagi jika tidak ada batasan khusus untuk pelamar, misalnya IPK, Akreditasi Perguruan Tinggi, usia atau filter yang lain, dipastikan panitia akan kewalahan untuk menyeleksi di tahap administrasi. Ada beberapa alasan kenapa PNS masih jadi profesi idaman masyarakat Indonesia, yakni :

1. Kondisi Perekonomian Indonesia, khususnya yang berkaitan dengan buruh dan tenaga kerja. Undang-undang untuk perburuhan masih saja merugikan karyawan dan memihak Pengusaha, Karyawan dan Buruh selalu dalam posisi tidak nyaman. Ancaman PHK, jaminan pensiun yang tidak pasti, tekanan kerja yang besar dengan tidak diimbangi penghasilan yang cukup, jaminan kesehatan dan asuransi

2. Pandangan konservatif dari masyarakat yang termasuk dalam kelompok golongan tua. Orang tua secara umum, masih memiliki pandangan yang konservatif, di mana PNS dianggap profesi yang cukup terhormat atau priyayi.
3. PNS oleh sebagian besar masyarakat dianggap sebagai pekerjaan yang menyenangkan, mensejahterakan dan pekerjaan yang dapat menempatkan dirinya sebagai aset negara yang sangat tinggi perannya dalam pembangunan nasional.
4. PNS merupakan pekerjaan yang aman, artinya nggak akan terjadi PHK atas PNS, jadi sejelek apapun performa atau kinerja PNS, dia tidak akan dipecat, kecuali berbuat kriminal. Paling berat dimutasi.
5. Kebanggaan, meskipun belum dapat diukur secara empirik dimananya yang menjadikan PNS bangga. Memang ada beberapa profesi yang membanggakan atau menurut kebanyakan orang mereka patut bangga dengan itu, seperti peneliti ilmiah, dosen, guru atau profesi-profesi yang memang membutuhkan kompetensi tinggi.

Atas dasar itulah kira-kira di tahun 70 an, rata-rata orang tua pasti ingin anaknya menjadi PNS atau dokter, karena sebagai PNS sudah pasti ada *financial safety*, karena yang menanggung adalah Pemerintah. Fenomena yang kita saksikan adalah banyaknya PNS yang justru kontra produktif, seperti di Kantor Pertanahan, Dipenda, Kelurahan, Kecamatan, dan lain sebagainya yang notabene langsung berhubungan dengan masyarakat awam ini lah, kinerja

seharusnya tidak perlu terjadi di kantor layanan masyarakat. Ada pegawai yang main game, main catur, chatting dengan facebook, ada yang pada ngerumpi bahkan beberapa pegawai terlihat mereka memakai sandal jepit ketika ngantor (bukan pada saat istirahat). Yang paling parah adalah korupsi jam kerja. Jelas-jelas di depan tertulis jam kerja jam 8.00 - 15.00 dengan istirahat jam 12.00-13.00, tetapi kalau kita datang jam 9 pagi, jangan harap langsung dilayani, karena biasanya mereka akan datang jam 9 pagi, ngopi-ngopi, ngrok-ngrok dulu dan baru aktif melayani masyarakat jam 10.

Kejadian seperti itu tidak dapat PNS yang disalahkan, karena dalam deskripsi pekerjaan mereka mungkin saja tidak menyebutkan target pencapaian pekerjaan, datang-tidak datang, ramah-tidak ramah, datang tepat waktu dan datang terlambat tidak ada yang menegur dan pendapatan yang diterima akan sama saja. Apabila hal seperti ini dibiarkan terus-menerus, pada akhirnya yang dirugikan juga masyarakat. Tapi itu bukan gambaran untuk semua PNS, setidaknya ada PNS yang melakukan seperti itu, sehingga kinerjanya rendah.

Tidak hanya perusahaan swasta yang berorientasi pada keuntungan, melainkan juga lembaga pemerintah yang orientasinya pada pelayanan masyarakat yang selalu berupaya untuk terus berjuang meningkatkan kinerja karyawan/pegawainya. Dengan kinerja pegawai yang tinggi akan mengakibatkan tingginya kinerja organisasi. Ada beberapa tolok ukur yang digunakan untuk melihat

pendapat, dapat dicarikan bahwa kuantitas, kualitas, inovasi, dan kepuasan masyarakat dapat digunakan untuk menilai tinggi-rendahnya kinerja pegawai.

Aspek yang tidak kalah pentingnya untuk membangun kinerja pegawai adalah perasaan pegawai untuk komit terhadap organisasinya. Komitmen organisasional ini akan mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi, karena pegawai merasa tidak ingin meninggalkan organisasi itu, oleh karena itu pegawai akan memperjuangkan agar organisasi tempat mereka bekerja tetap eksis dan terus berkembang, sehingga pegawai merasa akan mendapatkan nilai (penerimaan) yang lebih tinggi dan kejelasan pencapaian tujuan organisasi dan individu. Apabila dilihat secara keseluruhan, dengan memproposisikan berbagai hal tersebut, maka dapat ditarik suatu garis untuk menelusuri permasalahan yang ada. Pegawai yang mempunyai kinerja rendah, dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Kondisi ini dibutuhkan campur tangan pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi tersebut.

Masa keemasan sebuah organisasi salah satunya dapat dilihat dari kemampuan organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Para konsultan kepemimpinan banyak yang menyatakan bahwa apapun bentuk organisasinya, peran kepemimpinan menjadi sangat sentral, artinya apakah masa keemasan itu akan dicapai atau tidak, cepat atau lambat, berkualitas atau tidak berkualitas sangat tergantung dari peran pimpinan dalam organisasi itu. Keinginan seorang pemimpin untuk menuliskan keinginannya dengan kata-kata yang sederhana dan mudah dipahami adalah sebagai berikut:

menjadi dambaan para pegawai dan masyarakat yang lain. Atas dasar itulah berkembanglah gagasan untuk menjalankan tata kelola pemerintahan yang baik yang sering diistilahkan dengan "*Good Corporate Governance*".

Secara sederhana *Good Corporate Governance* (GCG) atau tatakelola perusahaan/keperintahan yang baik menganjurkan kepada para pemimpin organisasi untuk melakukan tindakan-tindakan berikut ini :

1. **Transparansi.**

Yaitu mengelola organisasi secara transparan dengan semua *stake holders* (orang-orang yang terlibat langsung maupun tidak langsung dengan aktifitas perusahaan). Disini para pengelola organisasi harus berbuat secara transparan kepada penanam saham, jujur apa adanya dalam membuat laporan usaha, tidak manipulatif. Ada keterbukaan informasi dalam proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi yang dianggap penting dan relevan.

2. **Akuntabilitas (*Accountability*)**

Yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban dalam organisasi, sehingga pengelolaan organisasi dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Manajemen harus membuat deskripsi pekerjaan yang jelas kepada semua karyawan dan menegaskan fungsi-fungsi dasar setiap bagian. Dari sini semua orang yang bekerja dalam organisasi akan menjadi jelas hak dan kewajibannya, fungsi dan tanggung jawabnya.

3. Responsif (*Responsibility*)

Yaitu menyadari bahwa ada bagian-bagian dalam organisasi yang membawa dampak pada lingkungan dan masyarakat pada umumnya. Disini organisasi harus memperhatikan amdal, keamanan lingkungan, dan kesesuaian diri dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat setempat. Perusahaan harus apresiatif dan proaktif terhadap setiap gejolak sosial masyarakat dan setiap yang berkembang di masyarakat.

4. Independensi.

Meskipun organisasi tidak dapat lepas dari kepentingan masyarakat, namun tetap organisasi harus memiliki otonominya secara penuh, sehingga pengambilan keputusan dilakukan dengan pertimbangan otoritas yang ada secara penuh. Organisasi harus mempunyai nilai yang dapat digunakan untuk terus mempertahankan hidupnya, dan untuk berbagi dengan masyarakat sekitarnya sebagai pelaksanaan tanggung jawab sosial (*corporate service responsibility*).

5. Adil (*Fairness*)

Yaitu semacam kesetaraan atau perlakuan yang adil didalam memenuhi hak dan kewajibannya terhadap *stake holder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangan yang berlaku.

Penerapan tata kelola organisasi dengan baik tersebut, akan membawa dampak positif pada perilaku karyawan, misalnya munculnya kesetiaan kawan, keadilan, kebersamaan dan sebagainya yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan/pegawai pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja (Kuntjoro, 2009)

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Argyris dalam Rokhman (1998) membagi komitmen menjadi dua dimensi, yaitu komitmen internal dan eksternal :

1. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan

yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan. Peran supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan.

Pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi. Seperti telah disinggung dalam uraian di atas, maka komitmen pegawai mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, Rendahnya kinerja pegawai banyak disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah komitmen pada organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen tinggi pada organisasi, merasa perlu untuk melakukan tindakan yang baik, dalam rangka tetap mempertahankan jalannya organisasi ke depan.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat betapa pentingnya peranan faktor disiplin kerja dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai yang

mana semua hal itu tergantung dari seorang pimpinan dapat memimpin dan menjadi manajer bagi karyawannya dengan baik.

Dari penelitian awal yang dilakukan pada pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Pelalawan, masih ditemukan indikasi adanya kinerja yang masih kurang optimal, oleh karena itu sebagai solusinya akan digunakan perbaikan terhadap penerapan tata kelola pemerintahan yang baik untuk meningkatkan komitmen pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Judul dari penelitian ini adalah “ Pengaruh Penerapan Tata Kelola Yang Baik Terhadap Komitmen Dan Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan “.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian yang dipaparkan sebelumnya dapat dirumuskan beberapa masalah pokok, yaitu :

1. Apakah dimensi transparansi dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
2. Apakah dimensi Akuntabilitas (*Accountability*) dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
3. Apakah dimensi Responsif (*Responsibility*) dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.

4. Apakah dimensi Independensi dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
5. Apakah dimensi Adil (*Fairnes*) dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
6. Apakah dimensi transparansi, *accountability*, *responsibility*, independensi dan *fairness* dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang baik secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
7. Apakah dimensi transparansi dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
8. Apakah dimensi *Accountability* dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
9. Apakah dimensi *Responsibility* dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
10. Apakah dimensi Independensi dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
11. Apakah dimensi *Fairness* dalam tata kelola pemerintahan yang baik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
12. Apakah komitmen pegawai pada organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

13. Apakah dimensi transparansi, *accountability*, *responsibility*, independensi dan *fairness* dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang baik serta komitmen pegawai pada organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi transparansi dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
2. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi *Accountability* dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
3. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi *Responsibility* dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
4. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi Independensi dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.

5. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi *Fairness* dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
6. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi transparansi, *accountability*, *responsibility*, independensi dan *fairness* dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang baik secara bersama-sama terhadap Komitmen pegawai pada organisasi.
7. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi transparansi dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap kinerja pegawai.
8. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi *Accountability* dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap kinerja pegawai.
9. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi *Responsibility* dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap kinerja pegawai.
10. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi Independensi dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap kinerja pegawai.
11. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi *Fairness* dalam tata kelola pemerintahan yang baik terhadap kinerja pegawai.
12. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh komitmen pegawai pada organisasi terhadap kinerja pegawai.
13. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh dimensi transparansi, *accountability*, *responsibility*, independensi dan *fairness* dalam

pegawai pada organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut ini :

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya disiplin ilmu sumber daya manusia, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pengembangan teori dalam kaitannya dengan dukungan empirik.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Bagi Pemerintah Daerah, khususnya Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan, bahwa hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan kepegawaian.
4. Bagi masyarakat luas, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan/informasi dibidang sumber daya manusia dan sekaligus dapat digunakan untuk referensi penelitian yang relevan dengan penelitian ini.