

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan atau organisasi terus semakin bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan atau organisasi tidak dapat dihindari. Era globalisasi yang bergulir, menghadirkan tantangan tersendiri bagi negara-negara berkembang dalam pelaksanaan perekonomian negaranya. Persaingan yang sifatnya lebih terbuka antar pelaku ekonomi global, memaksa organisasi-organisasi dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber dayanya agar mampu menghadapi bahkan memenangkan persaingan global. Untuk mendukung pengembangan sumber daya yang ada, maka diperlukan adanya perubahan individu kearah yang lebih positif. Proses dalam menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu tidaklah mudah. Maka dari itu, organisasi membutuhkan sosok pemimpin efektif yang mampu menjadi penggerak perputaran roda organisasi yang dapat mendorong adanya perubahan yang lebih baik, selain itu organisasi juga dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi, sehingga mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Seorang pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya. Sehingga seorang pemimpin akan diakui sebagai pemimpin jika mampu mempengaruhi dan mengarahkan anggota dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bass dalam Ambarwati “Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi”¹. Sehingga kadangkala keberhasilan atau kegagalan organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Agar proses inovasi di kantor dapat berjalan dengan baik, seorang kepala kantor atau manajer perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (*leader*).

Seorang pemimpin harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan anggota yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional, menghindari terciptanya suasana kerja yang sangat menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua karyawan percaya diri, menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan untuk kerja profesional, menghindarkan diri dari sifat kebencian dan dengki, sebaliknya harus menumbuhkan kembangkan antusiasme kerja para karyawan, menghindarkan diri dari suka menyalahkan karyawan, tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan karyawan dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan karyawan menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru mampu membuat suasana kerja yang membuat karyawan tertarik dan betah melakukan pekerjaannya.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa pemimpin harus memberikan perhatian penuh kepada bawahannya dalam hal membina, menggerakkan, dan

¹Sri Dwi Ari Ambarati, “Mengelola Perubahan Transformasional :Isu peran kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan”. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.2 Februari 2003, h. 140

mengarahkan bawahannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Gibson, Ivancevich, Donnely dalam Handoko Dengan kata lain, Kepemimpinan itu merupakan “suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu”²

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuatdimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinanmengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus-menerus dan tidak menentu tersebut.Kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyakmodel kepemimpinan yang ada.Konsep kepemimpinan transformasional pertamakali dikemukakan olehJames McGregor Burns, dan selanjutnya dikembangkanoleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass dalam Ambarwati mendefinisikan “kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya”³.Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepatdilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yangmemiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan.Budaya kerjasama danprofesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akanmemfasilitasi karyawannya untuk berdialog, berdiskusi, danmerencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkanmereka untuk saling mengingatkan dalam

² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Yogyakarta: BPFE, 2001) h.334

³Sri Dwi Ambar Wati. *loc cit*, h.165

melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional selalu dimulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga ditentukan oleh lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang harmonis antara semua pihak baik dari segi ketua koperasi dengan pengurus, pengurus dengan karyawan, karyawan dengan anggota koperasi maupun sebaliknya harus senantiasa dijaga karena dengan lingkungan kerja yang harmonis akan membuat karyawan lebih nyaman sehingga karyawan akan maksimal dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Motivasi kerja secara sederhana juga dapat menggambarkan kondisi atau tindakan dimana dapat mendorong seseorang melakukan sebuah kegiatan secara maksimal dan produktif. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Robbins dan Coulter yang menyatakan bahwa “motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan”.⁴ Seseorang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menunjukkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaan atau kegiatan yang dilakukannya, sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki seseorang sebagai karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Kinerja dan komitmen merupakan sikap dan perilaku yang dapat dipandang sebagai penggerak dari motivasi seseorang dalam bekerja yang saling

⁴ Stephen H. Robbins dan Marry Coulter, *Manajemen jilid 1*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h.109

terkait. Komitmen juga merupakan suatu konsistensi wujud keterkaitan seseorang terhadap suatu hal, spirit karier, keluarga, lingkungan dan sebagainya. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan individu atas nilai-nilai organisasi, kerelaan individu dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belongin*) baik individu terhadap organisasi. Komitmen yang baik antara karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, maupun antara perusahaan atau organisasi terhadap karyawan sangat dibutuhkan karena dengan melalui komitmen akan mendorong hasil kerja yang diinginkan, jika komitmen para pengikut terhadap organisasi tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja tinggi.

Menurut Rivai dan Basri “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”⁵. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsung pekerjaan. Seperti yang dijelaskan menurut Wibowo bahwa “kinerja adalah

⁵Veithzal Rivai dan Mohd. Ahmad Fauzi, *Performance Appraisal “Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan”* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 15

tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”⁶. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dan agar mampu memenuhi tanggung jawab sosialpun dapat dimulai dari kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi para anggotanya. Apabila para pemimpin dapat menempatkan fungsi-fungsinya dengan benar dan baik sangat mungkin bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya, begitupula jika para anggota mampu menerapkan komitmen organisasi dengan baik dan benar maka dapat dipastikan kinerja anggota dalam lembaga atau organisasi tersebut akan baik.

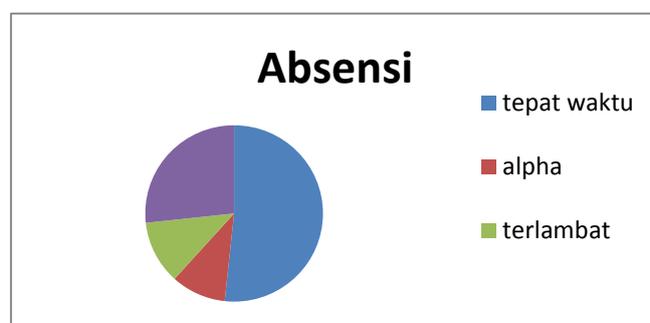
Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah salah satu koperasi yang sedang mengalami penurunan, Sesuai dengan tujuannya yaitu untuk membantu memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi Pegawai BKN melakukan berbagai usaha diantaranya unit usaha simpan pinjam, unit travel dan unit pertokoan, disamping itu koperasi BKN juga memiliki usaha sampingan guna menambah jumlah pendapatan untuk koperasi. Dasar dari pemikiran dari dijalankan usaha ini adalah bahwa setiap anggota itu memiliki berbagai kebutuhan yang harus segera dipenuhi.

Disadari bahwa untuk membantu para anggota dalam memenuhi kebutuhan tersebut, Koperasi Pegawai BKN memiliki berbagai kendala. Pertama

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h.7

bahwa kebutuhan para anggota sangat beragam baik dari jenis kebutuhannya maupun dari segi uangnya. Kedua kemampuan para anggota dalam pengembalian relatif sangat kurang. Ketiga kesadaran dari anggotanya sendiri dalam pembelian masih sangat kurang. Oleh karena itu langkah yang diambil Koperasi dalam membantu anggota untuk memenuhi kebutuhan tersebut yaitu dengan cara memberikan pinjaman dalam bentuk uang tunai dengan jumlah dan waktu tertentu dan menyediakan segala kebutuhan anggota koperasinya.

Koperasi BKN bahwa pada tahun 2014 ini telah menunjukkan penurunan. Hal ini dapat terlihat pada penurunan SHU yang mencapai Rp 936.941.126 menjadi 743.527.994. penurunan ini terjadi dari berbagai unit salah satunya adalah unit simpan pinjam, unit simpan pinjam mengalami penurunan dari 755.014.500 menjadi 624.632.850. Data mengenai SHU yang diperoleh Koperasi BKN secara keseluruhan mengalami penurunan atau tidak tercapainya target Hal ini juga didukung oleh laporan pertanggung jawaban pengurus Koperasi BKN yang menunjukkan rata-rata tingkat absensi tahun 2014. Absensi yang tinggi akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mencapai tujuan Koperasi.



Gambar I.2 Persentase tingkat absensi karyawan Badan Kepegawaian Negara Periode Januari 2013- Januari 2014

Persentase karyawan yang sering terlambat datang cukup tinggi sebesar 26,7%. Karyawan yang datang terlambat membuat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Ditambah lagi dengan presentase karyawan yang cepat pulang sebesar 11,6% menjadikan jam kerja mereka menjadi sedikit. Dengan waktu yang sedikit dan deadline yang diberikan oleh pimpinan membuat karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tidak baik hasilnya yang sering disebut kinerja.

Tingkat kehadiran merupakan cerminan dari kedisiplinan. Karyawan Koperasi Pegawai BKN yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi karyawan itu sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja Koperasi Pegawai BKN . Selain itu berdasarkan pengamatan lapangan peneliti di Koperasi Pegawai BKN menunjukkan bahwa kinerja para karyawan belum menunjukkan profesionalisme seperti yang diharapkan koperasi.

Kinerja karyawan pada Koperasi pegawai BKN ini juga sangat kurang dilihat dari segi pelayanan yang kurang disiplin misalnya karyawan jarang berada di tempatnya sehingga anggota koperasi yang ingin membeli produk harus menunggu lama untuk dapat membayar pada kasir begitupun dalam hal kredit motor di unit toko tersebut karyawan jarang masuk sehingga membuat anggota harus menunggu lama untuk mengajukan kredit motor.

Berdasarkan uraian di atas peneliti mencoba untuk menganalisis apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dikemukakan bahwa identifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di Koperasi BKN Jakarta Timur.
2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja anggota di karyawan BKN Jakarta Timur.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi BKN Jakarta Timur.
4. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi BKN Jakarta Timur.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, peneliti membatasi masalah pada : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka perumusan masalah adalah :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur?

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis yaitu untuk meningkatkan wawasan berpikir dan pengalaman tentang aplikasi ilmu yang penulis dapatkan selama kuliah, serta wawasan tentang cara atau teknik penulisan karya ilmiah.
2. Kegunaan praktis yaitu sebagai bahan bacaan untuk menambah pengetahuan bagaimana menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan..