

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut Martani Huseini dan S.B. Hari Lubis (1987 ; 1) mengatakan bahwa organisasi adalah sesuatu yang abstrak, sulit dilihat tapi bisa kita rasakan eksistensinya. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batasan-batasan yang jelas sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan motivasi yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Hubungan formal dalam organisasi tersebut tampak pada struktur organisasi yang menggambarkan wewenang dan kekuasaan yang dimiliki serta tanggung jawab yang harus diemban oleh pemegang suatu jabatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam organisasi yaitu pemimpin atau atasan dan anak buah atau bawahan, yang keduanya harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Kemampuan organisasi dalam mendayagunakan potensi sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam era persaingan yang semakin kompetitif sekarang ini. Hal ini sangat disadari bahwa salah satu faktor keberhasilan/kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Oleh karena itu

penanganan sumber daya manusia (SDM) yang ada harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang semakin menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga mempunyai kinerja yang baik.

Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam merupakan salah satu unsur pelaksana pemerintah yang tugasnya adalah: "Melaksanakan pelayanan teknis dan administratif pada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Departemen Agama. Tugas tersebut meliputi pelayanan dalam 4 bagian/bidang meliputi: [1] Bagian Perencanaan dan Data, [2] Bagian Keuangan, [3] Bagian Organisasi Tatalaksana dan Kepegawaian, (4) Bagian Umum.

Untuk melaksanakan semua tugas-tugas tersebut dibutuhkan pegawai yang memiliki komitmen dan loyalitas serta pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sebagai unsur aparatur pemerintah, sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik. Pegawai yang tersebut diatas sangat dibutuhkan dalam rangka menciptakan organisasi lebih produktif, apabila pegawai tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan menimbulkan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kinerja organisasi.

Fenomena terhadap motivasi kerja PNS selalu menjadi sorotan masyarakat seperti pada artikel yang berjudul "Jangan Tambah Jumlah PNS" (<http://www.suarakarya-online.com/news>, 20 Februari 2008) dinyatakan bahwa kinerja PNS tidak maksimal karena etos kerja yang malas, aji mumpung, bahkan koruptif. Di banyak institusi (satuan kerja) pemerintahan, banyak PNS yang nir-job alias menganggur karena pekerjaannya tidak fungsional.

Selain itu dari artikel yang berjudul "Meja-Kursi yang Ditinggal Mangkir" (<http://www.republika.co.id/>, 09 Februari 2008) dinyatakan bahwa setelah SKB direvisi --tanggal 8 Februari, 2 Mei, dan 19 Mei-- tidak lagi masuk dalam kalender cuti bersama atau yang sering diplesetkan sebagai hari kejepit nasional (harpitnas), berdasarkan hasil inspeksi mendadak

(sidak) maupun pantauan *Republika*, sebagian pamong menganggap sepi revisi SKB itu. Mereka tetap saja bolos 'berjamaah'. Berbagai macam tingkah-polah pegawai negeri sipil (PNS) yang tak ngantor. Ada yang menghilang tanpa kabar berita. Ada yang datang, tapi kemudian keluyuran di luar kantor.

Selain itu masih ada artikel lain yang menyoro ti motivasi kerja PNS, seperti yang dikutip dari <http://www.surya.co.id/web> pada tanggal 6 Februari 2008, seorang Ahli Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah (Unmuh) Malang, Jatim, Dr. Mas'ud Said menyatakan, motivasi kerja para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkungan pemerintahan dari tahun ke tahun tetap buruk jika dibandingkan dengan motivasi kerja PNS di negara-negara ASEAN. Buruknya hal tersebut tersebut, tidak lepas dari mudahnya rekan kerja bahkan atasan langsung yang memberikan toleransi terhadap PNS yang mempunyai kepentingan pribadi yang dilakukan diluar jam istirahat maupun "pekerjaan pribadi" lainnya yang dilakukan dilingkungan kantor sehingga mengurangi etos kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Marc Buelens, Herman Van den Broeck (*An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations Public Administration Review. Washington: Jan/Feb 2007. Volume. 67, Edisi 1; halaman 65 – 75*) bahwa motivasi kerja pegawai pemerintahan di Belgia lebih rendah dibanding motivasi pegawai sector swasta di Negara yang sama. Hal ini disebabkan beberapa faktor antara lain, besaran gaji, jenis kelamin, perbedaan fungsi, dan faktor lingkungan.

Berdasarkan fenomena diatas menunjukkan adanya perilaku yang tidak diinginkan oleh organisasi sehingga menyebabkan rendahnya etos kerja karyawan. Gejala lain yang sering terlihat dalam organisasi pemerintahan adalah tingginya jumlah pegawai yang tidak masuk kerja, apabila masuk mereka pulang lebih awal, dengan alasan tidak ada pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Disamping gejala tersebut bahwa pegawai yang dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas seorang pimpinan akan selalu memberikan pekerjaan apapun dengan beban kerja

yang terlalu tinggi pada seseorang, tidak memandang dan memberdayakan pegawai yang lain dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Sehingga pegawai merasa tidak diperlakukan adil dalam bekerja, di pihak lain pekerja tidak diberikan beban kerja yang sama, karena dianggap sudah sering tidak masuk dan tidak mampu menjalankannya. Sehingga, hal ini menunjukkan motivasi kerja seorang pegawai akan rendah yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja organisasi yang rendah pula.

Menurut Nancy Stevenson (2000 ; 2), motivasi adalah insentif, dorongan, atau stimulus untuk bertindak. Motivasi adalah semua hal verbal, fisik, atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respon.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004 ; 114) mengatakan bahwa motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan.

Motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang pegawai mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi. Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas.

Motivasi kerja seorang pegawai merupakan gambaran seorang pegawai akan minat atau kesungguhannya dalam menjalankan suatu proses pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi kerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain : komunikasi,

kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, sistem kerja, pengetahuan, gaya kepemimpinan, iklim organisasi.

Salah satu faktor yang diasumsikan dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai adalah gaya kepemimpinan. Jika seorang pegawai memiliki pemimpin dengan gaya-gaya tertentu yang dapat memotivasi kerja karyawannya dengan baik, maka hal itu akan membantu karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kondisi semacam itu selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi terhadap tugas dan orang.

Melihat beberapa gejala tersebut sebuah organisasi harus memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia. Faktor manusia/pegawai adalah kunci utama dalam organisasi yang tidak saja diharapkan mampu membawa organisasi tetap *survive* dan menunjukkan kinerja organisasinya. Dengan kata lain organisasi harus mempunyai pegawai atau sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila eksistensi organisasi ingin tetap berlanjut.

Faktor berikutnya yang menurut penulis sangat berpengaruh atau setidaknya ada kaitan dengan motivasi kerja adalah iklim organisasi. Iklim organisasi yang dimaksud adalah merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama mereka beraktifitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh partisipasi karyawan atau peranan staf dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.

Iklim Organisasi terdiri dari dua suku kata yaitu iklim (*Climate*) dan Organisasi (*Organization*). Iklim (*Climate*) menurut Richard M Burton di dalam artikelnya yang berjudul "*Tension and Resistance to Change in Organization Climate : Managerial Implications for a Fast Paced World*" menyatakan bahwa :

“Climate is the atmosphere of the organization, a “relatively enduring quality of the internal environment of an organization, which is experienced by its members and influences their behavior.”

Iklm adalah atmosfer dari organisasi, sebuah kondisi relatif internal lingkungan dari suatu organisasi, yang dialami atau dirasakan oleh para anggota organisasi dan berpengaruh terhadap perilaku anggotanya.”

Sementara itu iklim (*Climate*) seperti yang dikutip dari sebuah situs yang beralamat di www.nwlink.com menyatakan :

“Climate is a feeling by the employees on how they perceive that something should be done at the minute”.

Iklim adalah suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan tentang bagaimana mereka merasakan sesuatu yang harus dilaksanakan segera.

Iklim Organisasi seperti yang dikutip dari sebuah situs yang beralamat di www.dirigoconsulting.com menyatakan :

“Organizational climate refers to a set of measurable properties of the work environment, that are perceived by the people who live and work in it, and that influence their motivation and behavior.”

Iklim organisasi mengacu pada satu set kondisi yang terukur dari lingkungan kerja, yang dirasa oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja didalamnya, dan mempengaruhi motivasi dan perilakunya.

Iklim organisasi merupakan keadaan di dalam organisasi dimana setiap anggotanya saling berinteraksi, membatasi dan mengenali satu sama lain serta menentukan kualitas kerja sama, pengembangan anggota organisasi dan efisiensi yang akan mengubah tujuan menjadi hasil.

Seorang peneliti, Rensis Linkert, mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya manajemen yang diterapkan. Survei Linkert meliputi faktor-faktor sebagai berikut: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi – pengaruh, pengambilan keputusan, penyusunan tujuan, dan

pengendalian. Linkert menyimpulkan bahwa iklim yang lebih berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar (Keith Davis dan John W. Newstorm, 1985 ; 24 – 25).

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal tersebut dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan. Iklim merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup tersebut dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi yang dapat diukur (Keith Davis dan John W. Newstorm, 1985 ; 25)

Konsep dari Gibson dkk. (1994) mengatakan bahwa bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Konsep dari dimensi-dimensi tentang iklim organisasi yang dikutip dari Steve Kelner (*Managing the Climate of TQM Organization, Center for Quality Of Management Journal, Vol. 7, No. 1 Tahun 1998, halaman 34*) yang diadaptasi dari Hay/Mc Bear (1995) terdapat enam dimensi iklim organisasi yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1. Dimensi-dimensi iklim organisasi.

Dimensi Iklim	Uraian Singkat
<p>Fleksibilitas/ Konformitas</p>	<p>Persepsi Karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berapa banyak aturan-aturan yang tak perlu, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur yang ada • Bagaimana gagasan-gagasan baru dengan mudah diterima.
<p>Tanggung jawab</p>	<p>Perasaan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka tanpa pengawasan. • Mereka merasa bertanggung jawab secara penuh terhadap hasilnya. • Mereka merasakan kepemilikan terhadap proses yang berlangsung
<p>Patokan-patokan/ Standar</p>	<p>Perasaan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penekanan yang dilakukan oleh pihak manajemen agar melakukan yang terbaik. • Apakah memenuhi sasaran yang dapat dicapai berdasarkan target yang ditetapkan • Apakah terdapat sifat yang dapat dimaklumi
<p>Penghargaan</p>	<p>Perasaan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mereka diberi upah atas hasil pekerjaan yang baik. • Pengenalan dan umpan balik secara langsung dan secara diferensial berhubungan dengan kinerja.
<p>Kejelasan</p>	<p>Perasaan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mereka mengetahui apa yang diharapkan dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. • Mereka mengetahui bagaimana peranan mereka yang berhubungan dengan sasaran dan sasaran lebih besar yang ditetapkan oleh organisasi.
<p>Komitmen Bersama/Semangat Bersama</p>	<p>Perasaan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orang-orang memiliki sifat bangga terhadap organisasi. • Orang-orang akan menyediakan usaha tambahan ketika diperlukan. • Setiap orang sedang bekerja terhadap suatu sasaran yang umum yang ditetapkan.

Sumber: Steve Kelner (diadaptasi dari Hay/Mc Bear (1995)).

Berdasarkan uraian diatas nampaklah bahwa faktor gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja individu. Kondisi seperti yang disebutkan diatas jika tidak diperhatikan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang juga secara otomatis juga berpengaruh terhadap kinerja sebuah organisasi.

B. Perumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka faktor iklim organisasi (suasana bekerja) dan gaya kepemimpinan sangat berperan dalam membentuk motivasi kerja karyawan/pegawai. Sehingga dalam penelitian ini perumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah persepsi responden tentang iklim organisasi di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam?
2. Bagaimanakah persepsi responden tentang gaya kepemimpinan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam?
3. Adakah hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta?
4. Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta?
5. Adakah hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta?

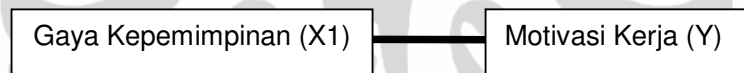
Berdasarkan dari perumusan masalah tersebut diatas, akan dikembangkan dalam kajian teoritik yang mendasari dari masing-masing konsep tersebut. Selanjutnya dari beberapa landasan teoritik yang ada akan mencoba mengetahui interaksi atau pengaruh antara variabel iklim organisasi (x_1) dan gaya kepemimpinan (x_2) terhadap motivasi kerja

pegawai (Y), Dimana variabel iklim organisasi (x_1) dan gaya kepemimpinan (x_2) sebagai variabel bebas, sementara motivasi kerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

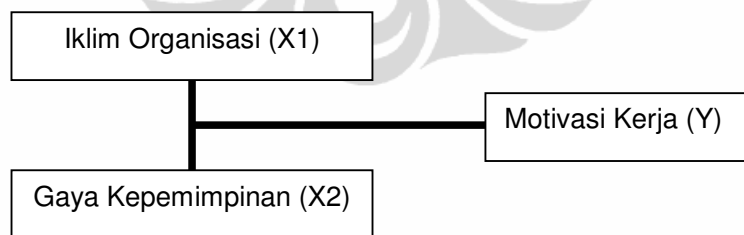
Bagan 1.1. Kerangka Berfikir Penelitian untuk perumusan masalah nomor 3.



Bagan 1.2. Kerangka Berfikir Penelitian untuk perumusan masalah nomor 4.



Bagan 1.3. Kerangka Berfikir Penelitian untuk perumusan masalah nomor 5.



C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

C.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan atau mendeskripsikan persepsi karyawan tentang iklim organisasi di Kantor Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta.
2. Menjelaskan atau mendeskripsikan persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan di Kantor Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta.
3. Untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta.
4. Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta.
5. Untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Jakarta.

C.2. Signifikansi Penelitian

Signifikansi atau kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Akademis/Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan khususnya bagi pengembangan konsep-konsep bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) yaitu tentang Iklim organisasi dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

b. Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pimpinan organisasi khususnya Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Departemen Agama dalam pengambilan keputusan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

- c. Menambah wawasan pemikiran dan pengalaman bagi penulis untuk mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah.

D. Sistematika Penulisan

Laporan hasil penelitian ini mengikuti sistematika umum dalam penulisan tesis. Penulis mengelompokkan dalam 5 (lima) bab yang meliputi sebagai berikut :

D.1. Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

D.2. Bab II : Tinjauan Pustaka dan Metode Penelitian

Pada bab ini dibahas tentang beberapa pendapat dan teori yang dikemukakan oleh pakar yang berhubungan dengan permasalahan. Teori-teori yang mendasari dalam penelitian ini adalah mengenai iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai.

Pada bab ini pula penulis akan menjelaskan mengenai metode penelitian, populasi dan *sample*, teknik sampling, teknik pengumpulan data, skala pengukuran serta uji validitas dan reabilitas instrumen penelitian, dan teknik analisis data, serta keterbatasan penelitian.

D.3. Bab III : Gambaran Umum Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Di dalam bab ini, penulis akan menggambarkan sekilas tentang struktur organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebagai obyek penelitian ini yang terdiri dari (1) Bagian Perencanaan dan Data, (2) Bagian Keuangan, (3) Bagian Ortala dan Kepegawaian, (4) Bagian Umum.

D.4. Bab IV : Pembahasan Hasil Penelitian

Bagian ini menggambarkan mengenai analisis dari hasil penelitian, penulis mencoba menjelaskan mengenai deskripsi karakteristik demografi responden, analisis tabulasi silang demografi. Kemudian menerangkan mengenai analisis hubungan iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai.

D.5. Bab V : Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini, penulis akan menggambarkan mengenai kesimpulan dari seluruh hasil yang dicapai melalui analisis hasil penelitian dan mengajukan saran-saran yang diberikan kepada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang akan berguna dalam rangka peningkatan pengelolaan sumber daya manusia.