

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di dalam organisasi pelayanan publik, pegawai bekerja tergantung pada pimpinan. Apabila pemimpin tidak memiliki kemampuan memimpin yang baik maka tugas-tugas yang sangat kompleks juga tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor individu terpenting yang menentukan dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, (Bass & Schein, 1992). Kemampuan tersebut akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerjanya. Pemimpin dalam sebuah organisasi sangat memegang peranan penting dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Chen (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Edgar Schein (2004) menyatakan peran pemimpin dalam organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme yaitu perhatian atribusi maupun perilaku stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional yang bisa mendorong kinerja karyawan.

Penelitian Lok dan Crawford (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Bass dan Avolio (1993), Schein (2004) mengemukakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya organisasi dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya organisasi yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan peran penting seorang pemimpin dalam membentuk budaya dan komitmen organisasi di lingkungan organisasi.

Setiap organisasi memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain dan menjadi ciri khas organisasi dalam menjalankan organisasi tersebut dan menjadi budaya organisasi. Jolise Van Stuyvesant Meijen (2007)

menyatakan budaya organisasi dapat dilihat sebagai pola unik dari nilai-nilai bersama, norma, sikap, kepercayaan, ritual, sosialisasi, harapan, dan asumsi karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi dianggap menjadi salah satu kunci kesuksesan dari sebuah organisasi, (Sawner & Talent Zhou, 2017).

Secara umum budaya organisasi dibawa atau dibentuk oleh pendiri atau perintis maupun pimpinan suatu organisasi tersebut. Strategi yang diterapkan oleh orang tersebut kemudian digunakan sebagai acuan dan pedoman bawahan mereka dalam pelaksanaan tugas. Jika implementasi strategi tersebut berhasil dan berjalan dengan baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut berkembang menjadi budaya perusahaan, (Cheki, 1996).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi menciptakan tingkat komitmen dan kinerja yang tinggi (Martins & Martins, 2003). Oleh karena itu, penting untuk memahami peran yang dimainkan oleh budaya organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap orang-orang di dalam organisasi. Merujuk pada Manetje, Martins, dan Wagner (2009), budaya organisasi telah dianggap memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku dan sikap karyawan, dalam hal ini terhadap komitmen karyawan.

SDM dalam hal ini karyawan memiliki peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menjalankan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan komitmen sumber daya manusia di dalamnya. Robbins (2011) menyatakan budaya organisasi berhubungan dengan mengatur perilaku atau sikap individu maupun kelompok, yang pada gilirannya menjadi bagian dari indikator dalam mencapai komitmen organisasional. Budaya organisasi yang berjalan dengan baik diharapkan akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai dalam organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2009), menyebutkan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

Komitmen setiap pegawai sangat penting bagi keutuhan dan keberlangsungan suatu organisasi. Dengan adanya komitmen tersebut seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen. Tanpa adanya

komitmen organisasi yang kuat dalam diri karyawan, kinerja organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal, Amril Ghaffar Sunny (2018).

Di dalam instansi pemerintahan, PNS seringkali mempersepsikan budaya organisasi hanya sebatas aturan kerja atau perintah pimpinan yang harus dilaksanakan dan bukan didasarkan atas kesadaran loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Jeky Winarandu dan Marlina (2013) menyebutkan bahwa kinerja karyawan Pemerintah masih rendah dalam mencapai tujuan organisasi karena adanya PNS tidak memiliki komitmen tinggi dan keterlibatan kerja yang baik. Seperti dikutip dari hasil survei yang dilakukan oleh konsultan SDM ternama Watson Wyatt dengan tema 'Pekerjaan Indonesia 2004/2005'. Indeks Komitmen Indonesia berdasarkan perhitungan Watson Wyatt hanya menunjukkan 57%, lebih rendah 7 poin dari Asia Pasifik. Hal ini akan berdampak pada rendahnya keterlibatan pegawai pemerintah atau PNS dalam pencapaian tujuan organisasi. Padahal budaya tidak hanya sekedar mengikuti peraturan, melainkan seperangkat kesepakatan pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai instansi Pemerintah di bawah naungan Kementerian Keuangan menjadi salah satu instansi yang menyelenggarakan tata kelola pemerintah dan pelayanan publik. Kualitas dari tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) dan pelayanan masyarakat yang optimal sangat bergantung dari komitmen para karyawan di DJP. Salah satu peran pimpinan unit organisasi adalah menjadi contoh teladan dalam mencapai visi DJP dan menjalankan budaya organisasi yang ditetapkan dalam meningkatkan komitmen pegawai. Sehingga pada akhirnya tercipta komitmen pegawai yang berintegritas tinggi yang akan mengarahkan perilaku pegawai yang tidak koruptif dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas serta rasa ikut memiliki organisasi dan ikut berperan atas keberlangsungan dan keberhasilan organisasi.

Terlebih dalam kondisi penerapan budaya baru (*new normal*) dalam masa pandemi Covid-19 saat ini, sangat mempengaruhi komitmen pegawai dalam menjalankan kewajiban dan pekerjaannya. Berdasarkan laporan rutin penerimaan gratifikasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surakarta sebagai salah satu instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak, tidak

terdapat pegawai yang terlibat dalam praktik korupsi. Laporan tersebut menjadi bukti salah satu bentuk komitmen organisasi para pegawai. Bahkan di masa pandemi Covid-19 ini, KPP Pratama Surakarta menjadi salah satu unit kerja terbaik dalam hal pelayanan publik dan beberapa penghargaan lain dalam pelayanan kepada Wajib Pajak. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pimpinan kantor dan jajaran pegawainya berkomitmen dalam memberikan pelayanan publik dan menjaga integritas serta tidak kompromi terhadap praktik korupsi dalam menjalankan kewajibannya.

Berdasarkan pembahasan latar belakang di atas, masih perlu adanya pembuktian lebih lanjut bahwa budaya organisasi yang telah dibentuk dan peran pimpinan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis mengambil judul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening, Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta*.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai pada KPP Pratama Surakarta?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada KPP Pratama Surakarta?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada KPP Pratama Surakarta?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai pada KPP Pratama Surakarta melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai pada KPP Pratama Surakarta.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada KPP Pratama Surakarta.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada KPP Pratama Surakarta.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai pada KPP Pratama Surakarta melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan manfaat sebagai tambahan literatur tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai serta pemahaman konsep tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan komitmen pegawai dan referensi agenda penelitian mendatang bagi pihak-pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut khususnya pada organisasi pemerintah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan referensi untuk mengevaluasi kegiatan instansi KPP Pratama Surakarta yang berhubungan dengan komitmen pegawai.

b. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya penelitian mengenai komitmen organisasional pegawai dan budaya organisasi serta kepemimpinan dalam organisasi.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Rumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

- A. Landasan Teori
 - 1. Kepemimpinan Transformasional
 - 2. Budaya Organisasi
 - 3. Komitmen Organisasi
- B. Penelitian Terdahulu
- C. Kerangka Pemikiran
- D. Hipotesis

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

- A. Jenis Penelitian
- B. Objek Penelitian
- C. Populasi dan Sampel
- D. Jenis dan Sumber Data
- E. Variabel Penelitian
- F. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel
- G. Metode Pengumpulan Data
- H. Teknik Analisis Data

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

- A. Hasil Penelitian
- B. Pembahasan Analisis

BAB V : PENUTUP

- A. Simpulan
- B. Saran