

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah hal yang paling penting untuk menentukan tujuan perusahaan. Karena itu sumber daya manusia perlu mendapat perhatian serius agar dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia dimulai dari proses rekrutmen, training sampai proses maintainnya. Pengelolaan sumber daya manusia yang harus matang harus dimulai dari awal karena nantinya akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menjadi tanggung jawab manajemen atau pemimpin perusahaan, karena itu manajemen harus mampu membuat perencanaan yang matang, menyusun strategi yang efektif serta mampu mengkoordinasikan semua komponen perusahaan pada umumnya dan sumber daya pada khususnya (Sutrisno, 2009)

Bahwa pembangunan kepribadian ditujukan untuk mengembangkan potensi diri serta memiliki akhlak mulia, pengendalian diri, dan kecakapan hidup bagi setiap warga negara demi tercapainya kesejahteraan masyarakat. pengembangan potensi diri sebagai hak asasi manusia harus diwujudkan dalam berbagai upaya penyelenggaraan pendidikan, antara lain melalui Gerakan Pramuka. Gerakan Pramuka selaku penyelenggara pendidikan kepramukaan mampu nyai peran besar dalam pembentukan kepribadian generasi muda sehingga memiliki pengendalian diri dan kecakapan hidup untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini belum secara komprehensif mengatur Gerakan Pramuka (UU nomor 12 tahun 2010 tentang Gerakan Pramuka).

Gerakan Pramuka adalah organisasi yang dibentuk oleh Pramuka untuk menyelenggarakan pendidikan kepramukaan. Pramuka adalah warga negara Indonesia yang aktif dalam pendidikan kepramukaan serta mengamalkan Satya Pramuka dan Darma Pramuka. Kwartir adalah satuan organisasi pengelola Gerakan Pramuka yang dipimpin secara kolektif pada setiap tingkatan wilayah. Gerakan Pramuka bertujuan untuk membentuk setiap Pramuka agar memiliki kepribadian yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berjiwa patriotik, taat hukum, disiplin, menjunjung tinggi nilai-nilai luhur bangsa, dan memiliki kecakapan hidup sebagai kader bangsa dalam menjaga dan membangun Negara Kesatuan Republik Indonesia, mengamalkan Pancasila,serta melestarikan lingkungan hidup. (UU nomor 12 tahun 2010 tentang Gerakan Pramuka).

Dukungan yang kuat dari pimpinan organisasi kepada segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling

mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Pada Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain: penghargaan kontribusi dari organisasi sangat kurang. Karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja, selain itu bantuan dari organisasi yang kurang, dapat dicontohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai sempit, lahan parkir sempit, sedangkan sering digunakan untuk pertemuan dengan kapasitas yang cukup besar.

Kartikandari (2002) menyebutkan bahwa selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya / sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik daripada bawahannya. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik para bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan menurut Yammarino et al (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Tiap-tiap pemimpin mempunyai Kepemimpinan Transformasional yang berbeda-beda, Kepemimpinan Transformasional mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Hal tersebut didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, penelitian Chen (2004) menunjukkan bahwa Kepemimpinan

Transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Permasalahan yang terjadi di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur adalah Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan oleh pimpinan kurang memberikan perhatian kepada karyawan, sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kartikandari (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan, yaitu hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, sedangkan contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan.

Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur adalah organisasi di tingkat provinsi yang melaksanakan program pembinaan karakter bagi anggota Pramuka, salah satu ukuran keberhasilannya adalah dapat membina Karakter anggota untuk mendapatkan berbagai jenis keterampilan hidup untuk bekal yang akan datang (AD/ART Gerakan Pramuka). Menurut data Tata Usaha Kwartir Daerah Gerakan Pramuka Jawa Timur tingkat kehadiran Januari - Agustus 2019 pegawai di Kantor adalah 85%, 15%nya dikarenakan beberapa faktor ijin, tanpa keterangan, dan sakit. diantara 3 hal diatas, sekitar 8% dikarenakan tanpa keterangan, 5% ijin, dan 2% sakit. Data dari Bidang Keuangan, diperoleh bahwa sering terjadi keterlambatan pengumpulan SPJ di masing-masing Bidang. keterlambatan 1-2 Bulan dari masa yang ditentukan. Peran kebijakan pemimpin dalam hal dukungan organisasi masih belum ideal, data dari bidang Tata Usaha Kwartir Daerah Gerakan Pramuka Jawa Timur menyebutkan bahwa jumlah karyawan Kwartir Cabang se Jawa Timur 152 orang. Dengan rata-rata jumlah karyawan sebanyak 3-4 orang. Kebutuhan idealnya untuk menangani bidang di lingkungan organisasi setidaknya 12-15 orang per Kwartir Cabang. (Data Tata Usaha Kwartir Daerah Gerakan Pramuka Jawa Timur per Juli 2019)

Pada Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur tidak terdapat adanya sistem kenaikan jabatan atau jenjang karir yang diumumkan secara resmi kepada seluruh karyawan, maka perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui ada tidaknya kesenjangan sosial dari masing-masing karyawan. Schraeder Mike (2001) dalam penelitiannya tentang efek merger terhadap sikap para karyawan terlihat adanya penurunan kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebelum dan sesudah merger. Hal ini teridentifikasi dengan adanya kenaikan tingkat stress, persepsi adanya ketidakpastian dan tingkat absensi yang tinggi. Atas dasar pemikiran tersebut maka dalam penelitian ini diambil suatu *research question* untuk mengetahui Kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, serta kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para karyawan. Sejauhmana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya.

Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan, dan lainnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan seperti: pemimpin harus proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide-ide baru (Bass, 1993).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur?
2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur?
5. Apakah dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur ?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur.
2. Mengetahui tingkat pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur.
3. Mengetahui tingkat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur .
4. Mengetahui tingkat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur.
5. Mengetahui tingkat pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur.
6. Mengetahui tingkat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur.
7. Mengetahui tingkat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi,

2. Bagi Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi Kwartir Cabang Gerakan Pramuka Se Jawa Timur. sebagai informasi dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan masalah kinerja karyawan.

3. Penelitian selanjutnya

Penelitian ini berguna bagi acuan penelitian selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat melakukan eksplorasi dengan mengembangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain yang digunakan dalam penelitian ini.