# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Untuk mendukung proses pembangunan bangsa, sumber daya manusia sepatutnya menjadi pusat perhatian utama dalam usaha pembangunan guna menuju bangsa yang unggul. Sumber daya manusia akan menjadi subjek sekaligus objek dalam setiap program pembangunan. Selama dua dasawarsa terakhir abad 20 banyak negara industri yang kini telah memusatkan perhatiannya pada investasi untuk pengembangan sumber daya manusia, karena terbukti hal tersebut merupakan faktor yang penting dalam pembangunan bangsa (Rachbini dalam Setia, 2010: 1).

Kualitas sumber daya manusia berperan sangat penting untuk menciptakan keunggulan organisasi. Mantan CEO Unilever N. V., Floris A. Maljers menyebutkan bahwa kendala terbesar yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi globalisasi adalah terbatasnya sumber daya manusia berkualitas dan bukan terbatasnya modal (Suyanto, 2007: 72). Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Setia, (2010: 2) disebutkan sekurang-kurangnya ada tiga cara untuk pembangunan kualitas SDM, yaitu jalur pendidikan formal, pelatihan dan pemagangan. Oleh sebab itu keberadaan lembaga-lembaga pendidikan, baik formal maupun non formal yang diselenggarakan oleh negara maupun lembaga-

lembaga swasta atau masyarakat akan mempunyai kontribusi sangat penting dan strategis dalam usaha pengembangan kualitas SDM.

Sejalan dengan program pengembangan kualitas SDM, institusi pendidikan memiliki peranan penting sebagai penyelenggara pendidikan. Institusi pendidikan sebagai organisasi formal pada dasarnya mempunyai karakteristik tidak jauh berbeda dengan organisasi-organisasi bisnis lainnya. Dalam hal ini, institusi pendidikan merupakan alat yang mewadahi sejumlah sumber daya yang disatukan dan digerakkan oleh manajemen untuk mencapai tujuan-tujuannya. (Celep, 1995).

Dalam proses berkarya karyawan pada institusi pendidikan akan berinteraksi dengan *resources* maupun elemen-elemen SDM lainnya. Dalam hal ini disadari atau tidak para karyawan akan menampilkan reaksi berupa perilaku-perilaku tertentu terhadap lingkungannya. Aspek perilaku kerja dimaksud bisa meliputi perilaku individual ataupun kelompok yang berdimensi aksi psikis mapun fisik. Tampilan perilaku tersebut merupakan reaksi terhadap perubahan situasi lingkungan organisasi dimana para karyawan bekerja. Aspek perilaku individual karyawan utamanya yang berhubungan dengan etos kerja akan menjadi standar atau tolak ukur yang menunjukkan sikap kerja para karyawan serta mencerminkan suasana budaya organisasi pada institusi pendidikan tersebut.

Yayasan Al-Musaddadiyah merupakan sebuah yayasan yang didirikan oleh Prof. KH. Anwar Musaddad yang fokusnya untuk kegiatan dakwah dan institusi pendidikan. Yayasan Al-Musaddadiyah Garut juga merupakan sebuah

pesantren yang memiliki visi menyiapkan sumber daya manusia yang berakhlaquk karimah, yang memiliki IMTAQ (Iman dan Taqwa) dan menguasai IPTEK (Ilmu Pengetahuan Teknologi), sebagai perwujudan dalam mencetak generasi yang berilmu amaliah dan beramal ilmiah yang siap menghadapi perkembangan zaman.

Agar dapat menjalankan perannya, karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dituntut untuk memiliki etos kerja tinggi pada organisasinya. Namun demikian, berdasarkan wawancara dengan beberapa pimpinan di organisasi Yayasan Al-Musaddadiyah Garut tersebut ditemukan adanya indikasi lemahnya etos kerja yang dimiliki oleh karyawannya. Hal ini dapat didukung dengan data pra survey yang dilakukan oleh peneliti. Pra survey dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 3 (tiga) orang pimpinan Kepala Sekolah di 3 (tiga) sekolah pada Yayasan Al-Musaddadiyah Garut yang memberikan penilaian kepada masing-masing 10 (sepuluh) orang bawahannya mengenai 8 (delapan) indikator etos kerja yang mengacu pada Nawawi (2003) (Tekad, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerja sama, Pemrakarsa, dan Kepemimpinan)

Sebagaimana yang dijelaskan pada Gambar 1 terdapat 8 (delapan) indikator etos kerja beserta persentase pilihan skala *likert* (1 hingga 5) yang dipilih oleh masing-masing kepala sekolah. Untuk indikator tekad, sebanyak 40% kepala sekolah ragu-ragu dalam menilai bawahannya memiliki tekad dan kesanggupan untuk menaati dan melaksanakan kewajibannya tanpa perlu diingatkan. Untuk indikator prestasi kerja, sebanyak 37% kepala sekolah ragu-ragu dalam menilai bawahannya memiliki prestasi kerja yang dapat dibanggakan.

Untuk indikator tanggung jawab, sebanyak 37% kepala sekolah menilai tidak setuju bawahannya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tepat waktu serta menerima resiko atas keputusan yang diambilnya.

**Gambar 1 Tanggapan Responden terhadap Etos Kerja Bawahan**

| Y: Etos Kerja Profesional | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indikator** | **Pernyataan** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Tekad | 1. Bawahan anda memiliki tekad dan kesanggupan untuk menaati dan melaksanakan kewajibannya tanpa perlu diingatkan. | F | 0 | 8 | 12 | 5 | 5 |
| | | % | 0% | 27% | 40% | 17% | 17% |
| Prestasi kerja | 2. Bawahan anda memiliki prestasi kerja yang dapat dibanggakan. | F | 2 | 6 | 11 | 5 | 6 |
| | | % | 7% | 20% | 37% | 17% | 20% |
| Tanggung jawab | 3. Bawahan anda mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tepat waktu serta menerima resiko atas keputusan yang diambilnya. | F | 1 | 11 | 9 | 4 | 5 |
| | | % | 3% | 37% | 30% | 13% | 17% |
| Ketaatan | 4. Bawahan anda selalu menaati peraturan yang berlaku dengan penuh kesadaran. | F | 0 | 11 | 11 | 3 | 5 |
| | | % | 0% | 37% | 37% | 10% | 17% |
| Kejujuran | 5. Bawahan anda selalu bersikap jujur dan tidak pernah menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya. | F | 0 | 2 | 15 | 7 | 6 |
| | | % | 0% | 7% | 50% | 23% | 20% |
| Kerja sama | 6. Bawahan anda mampu bekerja sama dengan orang lain dengan baik. | F | 3 | 4 | 10 | 8 | 5 |
| | | % | 10% | 13% | 33% | 27% | 17% |
| Prakarsa | 7. Bawahan anda memiliki kemampuan untuk memutuskan langkah-langkah atau mengambil tindakan yang diperlukan dalam melakukan tugas pokoknya tanpa menunggu perintah anda. | F | 2 | 9 | 9 | 5 | 5 |
| | | % | 7% | 30% | 30% | 17% | 17% |
| Kepemimpinan | 8. Bawahan anda terlihat memiliki sifat kepemimpinan, yakni dapat meyakinkan orang lain dan dapat menjadi teladan bagi yang lain. | F | 1 | 14 | 6 | 4 | 5 |
| | | % | 3% | 47% | 20% | 13% | 17% |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2016, (n=30)

Untuk indikator ketaatan, sebanyak 37% kepala sekolah menilai ragu-ragu dan 37% lainnya tidak setuju bawahannya selalu menaati peraturan yang berlaku dengan penuh kesadaran. Untuk indikator kejujuran, sebanyak 50% kepala sekolah ragu-ragu dalam menilai bawahannya selalu bersikap jujur dan tidak

pernah menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya. Untuk indikator kerja sama, sebanyak 33% kepala sekolah ragu-ragu dalam menilai bawahannya mampu bekerja sama dengan orang lain dengan baik. Untuk indikator prakarsa, sebanyak 30% kepala sekolah ragu-ragu dan 30% tidak setuju dalam menilai bawahannya memiliki kemampuan untuk memutuskan langkah-langkah atau mengambil tindakan yang diperlukan dalam melakukan tugas pokoknya tanpa menunggu perintah. Untuk indikator kepemimpinan sebanyak 47% kepala sekolah tidak setuju dalam menilai bawahannya memiliki sifat kepemimpinan.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, hasil dari tanggapan responden terhadap etos kerja yang ada pada Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dapat dlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1 Tanggapan Responden terhadap Etos Kerja Bawahan**

| **Indikator** | **Kriteria** |
|---|---|
| Tekad dan kesanggupan | Cukup baik |
| Prestasi kerja | Cukup baik |
| Tanggung jawab | Cukup baik |
| Ketaatan | Cukup baik |
| Kejujuran | Baik |
| Kerjasama | Cukup baik |
| Prakarsa | Cukup baik |
| Kepemimpinan | Cukup baik |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2016

Menurut Darodjat (2015: 78) etos kerja dipengaruhi salah satunya oleh budaya. Luthans (2006) mengatakan bahwa sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masih menurut Darodjat (2015: 29), etos kerja merupakan salah satu komponen nilai dari aktualisasi budaya kerja. Semakin positif nilai komponen etos kerja, maka semakin tinggi pula budaya kerjanya. Robbins dalam Tika (2006: 10) menyatakan bahwa budaya kerja dapat mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab dan kerja sama. Adapun sikap kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sama yang merupakan bagian dari implikasi budaya kerja juga merupakan alat ukur etos kerja karyawan (Nawawi, 2003: 395).

Etos kerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi tersebut. Etos kerja ada dalam DNA sebuah organisasi yang secara fundamental telah dipengaruhi oleh etos kerja sang penggagas pendiri organisasi melalui visi, misi, etika, budaya, serta cara berpikir dan bertindak sang pendiri tersebut (Darodjat, 2015: 86). Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, etos merupakan semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau kelompok. Sinamo (2005) meggunakan kata etos karena menemukan bahwa kata etos mengandung pengertian tidak saja sebagai perilaku khas dari sebuah organisasi atau komunitas, tetapi juga mencakup motivasi yang menggerakkan mereka. Adapun motivasi yang menginspirasi merupakan salah satu komponen utama dari kepemimpinan transformasional (Northouse, 2013: 181).

Menurut Veithzal Rivai (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 97) dalam sebuah kepemimpinan transformasional para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Sedangkan menurut Bass dan Avolio (1996: 11) kepemimpinan transformasional melibatkan proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Anoraga (dalam Darodjat, 2015: 79) mengatakan bahwa individu memiliki etos kerja tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan bersama karyawan dan beberapa pimpinan sekolah di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut pada tanggal 22 Januari 2016, Yayasan Al-Musaddadiyah Garut merupakan yayasan yang berdiri sudah cukup lama yakni sejak 1975. Mayoritas karyawan yayasan merupakan angkatan yang sudah bekerja mengabdi cukup lama. Terkait dengan budaya organisasi, sistem operasional di masing-masing unit pendidikan dirasa sudah *mature* sesuai usianya dengan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas. Namun dalam pelaksanaannya, banyak Standar Operasional Prosedur yang ada tidak berjalan sebagaimana mestinya. Di sisi lain, karena berada dalam lingkungan pesantren, terdapat nilai moral dan spiritual yang dijaga oleh karyawan yayasan. Terkait dengan kepemimpinan transformasional, di level yayasan kepemimpinan saat ini bersifat kolektif kolegial, dimana setiap keputusan diambil secara bersama-sama

(kolektif) dan bersifat kekeluargaan (kolegial). Yayasan memberikan kebebasan kepada masing-masing unit pendidikan untuk mengelola dan melakukan pengawasan yang dilakukan secara rutin. Dalam mengelola unit pendidikan, masing-masing kepala sekolah meyakini telah menerapkan pola kepemimpinan transformasional, namun masih ditemui kendala dalam menerapkannya karena pola kerja lama yang telah berakar kuat yang sifatnya menunggu instruksi atasan dalam melakukan sesuatu tanpa berusaha untuk memberdayakan kemampuan masing-masing bagian untuk menyediakan jawaban terhadap suatu permasalahan.

Penelitian-penelitian sebelumnya tentang etos kerja yang telah dilakukan oleh para peneliti sebagian besar ditujukan kepada para karyawan yang bekerja di industri bisnis komersil. Masih terbatasnya penelitian yang dilakukan dengan mengambil responden dari lembaga pendidikan, khususnya karyawan yayasan Al-Musaddadiyah Garut di kota Garut. Dalam penelitian ini salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah untuk menggali informasi baru tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja di kalangan karyawan di institusi pendidikan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti akan mengkaji mengenai keterkaitan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Etos Kerja Karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di jelaskan di atas, maka dapat diidentifikasikan permasalahan yang ada yaitu:

1. Kurangnya tekad dan kesanggupan karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut untuk menaati dan melaksanakan kewajibannya.
2. Kurangnya prestasi kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut yang dapat dibanggakan.
3. Kurangnya kedisiplinan karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dalam melaksanakan pekerjaan dan menaati peraturan yang berlaku.
4. Kurangnya kerjasama di kalangan karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
5. Kurangnya inisiatif karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dalam melakukan tugasnya.
6. Kurangnya sifat keteladanan karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah penelitian di atas selanjutnya masalah dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian seperti di bawah ini:

1. Bagaimana kondisi budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan etos kerja pada karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
2. Seberapa besar korelasi antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.

3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kondisi budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan etos kerjaisme pada karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
2. Menganalisis dan membuktikan korelasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
4. Menganaisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang ilmu sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, serta etos kerja.
3. Memberikan tambahan informasi kepada Yayasan Al-Musaddadiyah Garut tentang kajian pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja yang dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk meningkatkan etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut.

## 1.6 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini yakni objek penelitian dibatasi hanya pada beberapa lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut, yakni:

1. Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Musaddadiyah
2. Sekolah Tinggi Teknologi Garut
3. SMK Al-Musaddadiyah
4. SMA Ciledug
5. Madrasah Aliyah Al-Musaddadiyah

6. SMP Al-Musaddadiyah
7. Mts Al-Musaddadiyah
8. RA Al-Musaddadiyah

## 1.7 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah yang berlokasi di Jl. Mayor Syamsu No 2 Kel. Jayaraga Kec. Tarogong Garut.