

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Komitmen organisasi merupakan salah satu indikator yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi biasanya menunjukkan sikap bekerja yang penuh perhatian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas dan sangat loyal terhadap organisasi tersebut. Dalam komitmen organisasi terkandung keyakinan serta pengikat yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan SDM pilihan yang menjadi ujung tombak dalam menjalankan roda pemerintahan dinegara ini. Integritas ASN mewajibkan setiap ASN setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 4 UU tentang Pokok-Pokok Kepegawaian). Komitmen ASN adalah sumpah/janji yang diperuntukkan bagi setiap calon ASN pada saat pengangkatannya mewajibkan ASN untuk selalu berkomitmen (bersumpah dan janji) :

1. Akan setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan Pemerintah,
2. Akan mentaati segala peraturan perundang-undangan dan melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab,

3. Akan menjaga kehormatan dan martabat negara, pemerintah, ASN dan akan mengutamakan kepentingan negara,
4. Akan memegang rahasia negara, dan
5. Akan bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat demi negara. (pasal 26 UU tentang Pokok-Pokok Kepegawaian).

Biro Organisasi adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang kesekretariatan daerah seperti penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas OPD, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan. Biro Organisasi mempunyai tugas dalam mendukung kinerja pemerintahan daerah dalam bidang penataan dan penguatan kelembagaan perangkat daerah.

Perubahan terhadap kebutuhan organisasi dan Peraturan Perundang-Undangan berlaku mengharuskan Biro Organisasi untuk bisa melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dengan cepat, agar kinerja pemerintah daerah dapat berjalan dengan baik. Biro Organisasi juga harus mampu menerjemahkan maksud dari Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Misalnya, dengan telah ditetapkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2019 Tentang Pedoman Nomenklatur dan Unit Kerja Sekretariat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota pada tanggal 16 Agustus 2019, mengharuskan Biro Organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut paling lambat 6 bulan sejak perturan tersebut ditetapkan. Oleh karena itu, peran SDM mulai dari jajaran manajemen sampai lini puncak harus mampu bergerak aktif dalam

pelaksanaan tugas dan fungsi pada Biro Organisasi untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Menurut Mowday dkk. (1982), komitmen organisasi adalah kekuatan identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Maryam dkk, 2017). Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi hanya sekedar bentuk kesediaan karyawan untuk menetap di perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang lama. namun lebih penting dari pada itu, mereka mau memberikan semua yang terbaik kepada perusahaan bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Ini tentu saja hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan diperusahaan yang bersangkutan (Luthans, 2006).

Jika karyawan tidak berkomitmen dalam organisasi maka terbentuklah ketidaknyamanan kerja, kepercayaan yang rendah, stres yang tinggi dan ketidakpastian akan meningkat dalam organisasi, yang pada akhirnya memiliki efek negatif pada kinerja organisasi (Panayiotis, 2011). Carlos & Filipe (2011) mengatakan bahwa komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kreativitas dalam organisasi (Suleman dkk, 2011).

Menurut Umam (2010), komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan. Sedangkan menurut Meyer & Allen (1991) komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Meyer & Allen (1991) juga mengembangkan model komitmen organisasi menjadi tiga faktor yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Komitmen organisasi sangatlah penting dalam suatu organisasi pemerintah daerah (OPD). Untuk mencapai target dan tujuan organisasi sangat dibutuhkan ASN yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap OPD tersebut. Setiap individu dituntut untuk memiliki komitmen yang harus dipatuhi selama bekerja pada sebuah perusahaan atau instansi lembaga. Contohnya komitmen untuk tetap berada dalam kantor selama bekerja serta loyal kepada organisasi. Dengan adanya komitmen maka dapat dikatakan bahwa ASN tersebut menyetujui bahwa segala yang mereka miliki dicurahkan untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugasnya, keterlibatan individu dalam suatu organisasi dapat ditandai dengan tiga faktor berikut: (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi dan (3) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Fenomena yang terjadi saat ini terhadap ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat adalah masih rendahnya ASN yang mempunyai sikap untuk berkomitmen pada organisasi. Seperti halnya banyak ASN yang tidak betah dalam melaksanakan pekerjaannya dan cenderung sering meninggalkan ruangan kerjanya. Serta adanya rasa keberatan dari ASN dalam menerima pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan sehingga berbagai macam alasan disampaikan kepada pimpinan agar bisa terhindar dari tugas tersebut. Fenomena lainnya yaitu masih rendahnya rasa memiliki ASN terhadap organisasi tempat bekerjanya. Hal ini ditandai dengan kurangnya kelayakan ASN terhadap organisasi, sebagai contoh ASN sangat keberatan jika harus bekerja diluar jam kantor atau diberikan tugas tambahan setelah jam kerja meskipun tugas tersebut mendesak.

Untuk mendalami lebih jauh fenomena Komitmen Organisasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, dilakukan survey awal dengan hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Survei Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	Jumlah yang Diamati	Jawaban			
			Orang		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Saya membanggakan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat kepada orang lain di luar organisasi	15	3	12	20	80
2	Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah permasalahan saya sendiri	15	1	14	6,6	93,4
3	Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat memiliki arti yang sangat besar bagi saya	15	4	11	26,6	73,4
4	Saat ini bekerja pada Biro Organisasi Setda Prov. Sumbar merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.	15	2	13	13,3	86,7
5	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan Biro Organisasi Setda. Prov. Sumbar.	15	1	14	6,6	93,4
6	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan pekerjaan ini sekarang sekalipun saya menginginkannya.	15	3	12	20	80
7	Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap instansinya	15	2	13	13,3	86,7
8	Saya lebih memilih untuk bekerja pada satu Organisasi selama masa pengabdian dibandingkan harus berpindah-pindah ke tempat lain.	15	3	12	20	80
9	Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada sebuah instansi merupakan tindakan yang bijaksana	15	1	14	6,6	93,4
	Rata-Rata				14,7	85,3

*Sumber : Hasil Survey (2019)*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa komitmen ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat secara keseluruhan masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari rata – rata persentase ASN yang menjawab

“tidak” 85,3%. Jika kita lihat ke masing – masing item, pada pertanyaan nomor 2 hanya 6,6% ASN yang merasakan permasalahan organisasi merupakan permasalahan dirinya. Sama halnya dengan pada pertanyaan nomor 5 hanya 6,6% ASN yang merasa berat jika harus meninggalkan Biro Organisasi. Selain itu tingkat kelayakan pada ASN Biro Organisasi juga sangat rendah, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban pada item pertanyaan nomor 8 hanya 20% ASN yang memilih untuk menetap di Biro Organisasi selama masa pengabdianya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat Komitmen Organisasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat tergolong rendah.

Untuk menciptakan komitmen organisasi yang maksimal pada setiap ASN, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dari atasan. Pimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi ASN untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Keberhasilan seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku bawahannya banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, namun penulis memfokuskan penelitian ini terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai sehingga pegawai merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap pimpinan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Yukl,2010).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Bogar, dkk (2018) pada Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siau-Tagulandang Baro, membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi, Namun hasil yang berbeda didapat dari penelitian

yang dilakukan Suryanto dan Prihatiningsih (2015) yang dilakukan pada 60 orang karyawan ukm diwilayah depok jawa barat menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan Transformasional menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi, hal ini sudah dibuktikan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi selanjutnya adalah stres kerja. Stres merupakan bidang perhatian bagi pengusaha dan karyawan sebagai bagian dari organisasi, Stres menentukan optimal atau tidaknya keluaran karyawan dan membuat pekerjaan karyawan tersebut berarti bagi mereka (Hlatywayo dkk 2014; Uppal dkk, 2014). Stres kerja bertindak sebagai tantangan besar dan ancaman psikologis, fisik individu serta kesehatan organisasi. Stres menyebabkan banyak masalah, karena itu stres penting ditanggulangi untuk meningkatkan kehidupan, kesehatan dan produktifitas karyawan (Yahaya dkk, 2010; Hlatywayo dkk, 2014).

Gejala stress yang berdampak negatif bagi organisasi termasuk ke dalam *distress*, karena sering kali menghasilkan perilaku karyawan yang disfungsional seperti sering melakukan kesalahan, moral yang rendah, bersikap masa bodoh dan absen tanpa alasan. Di sisi lain stress juga bisa berdampak positif terhadap karyawan atau disebut juga sebagai *eustress* yang bisa menimbulkan efek menciptakan tantangan dan perasaan untuk bisa selalu berprestasi serta berperan sebagai faktor motivator yang kritis bagi banyak karyawan (Indra dan Eko, 2013). Salah satu masalah dari stres seperti tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dan tugas tidak sesuai wewenang jabatan bisa berpengaruh ke komitmen organisasi

yang menyebabkan komitmen organisasi tersebut menjadi rendah, efek berlebihan dari stres ini adalah meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi dan kinerja organisasi berkurang (Cicei, 2012; Gayathiri & Ramakrishnan, 2014).

Pengaruh stress kerja terhadap komitmen organisasi dibuktikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putu dan Ayu (2018) yang dilakukan 35 orang karyawan pada PT. Banyumas Denpasar. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuesioner, yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan, maka akan semakin menurunkan komitmen organisasi.

Faktor terakhir yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja, secara definisi kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins & Judge, 2008; Umam, 2010). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas. Teori ini dibuktikan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chaterina (2012) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasi dengan peran mediasi kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan ke bawah, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi, dengan begitu karyawan yang memiliki kepuasan



dalam bekerja maka akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tabitha dan Harjanti (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Heryadi (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja selanjutnya berpengaruh terhadap komitmen organisasional, namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui pembentukan kepuasan kerja.

Hubungan stres kerja dengan komitmen organisasi juga dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain memiliki hubungan langsung antara stres kerja terhadap komitmen organisasi, dalam penelitian Karambut dan Noormijati (2012) membuktikan adanya hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut melalui kepuasan kerja, meskipun nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hasil ini membuktikan bahwa dengan adanya stress kerja yang rendah, maka kepuasan kerja para perawat akan tinggi sehingga mereka memiliki komitmen yang tinggi. Beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Lut (2008) menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena dengan stres, seseorang semakin terpacu untuk mengerahkan segala kemampuan dan sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya agar dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan kerja.

Menurut penelitian yang dilakukan Youlsef (2002) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan beberapa variable, misalnya kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional dan hubungan negatif dengan absensi dan stres. Namun peran kepuasan kerja sebagai mediator antara pengaruh stress terhadap komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka dapat penulis simpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel penting yang harus dimiliki ASN dan diperhatikan oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam meningkatkan kinerja terhadap pemerintah daerah. Namun fenomena menunjukkan bahwa tingkat komitmen ASN pada Biro Organisasi Sekeretaryat Daerah Provinsi Sumatera Barat masih rendah yang dibuktikan melalui survey awal terhadap komitmen organisasi pada ASN Biro Organisasi Sekeretaryat Daerah Provinsi Sumatera Barat,

serta berdasarkan kesenjangan hasil penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul **“Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Antara Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?

2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Memperhatikan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

6. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
7. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat terhadap Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan. Selain itu, diharapkan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dapat mencari cara dalam meningkatkan tingkat komitmen organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja atau efektifitas organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Literatur**

##### **2.1.1. Teori Pertukaran Sosial**

Sebelum membahas lebih jauh mengenai Komitmen Organisasi kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja, maka akan diterangkan terlebih dahulu teori pertukaran sosial sebagai dasar untuk memahami hubungan antar variabel yang diteliti.

Akar teori pertukaran sosial berasal dari sejumlah disiplin ilmu sosial. Blau (1964) mengemukakan *social exchange* sebagai pandangan karyawan ketika