

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam mewujudkan dan demi tercapainya suatu tujuan organisasi dibutuhkan sosok sumber daya manusia yang kompeten, karena sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan dalam suatu organisasi. Untuk itu sebuah organisasi harus memperhatikan bagaimana pegawai-pegawai yang terlibat dalam organisasi bekerja, agar apa yang dibebankan atau apa yang ditugaskan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Kinerja karyawan adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004). Hariandja (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Wibowo (2007) juga berpendapat kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

Selain itu Samsudin (2005) juga mengartikan kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan Ruky (2004), menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah kondisi yang harus diketahui

dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil, yang dihubungkan dengan misi yang diemban oleh suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan yang diambil. Mangkunegara (2009) juga mengatakan kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, dimana penulis menemukan masalah yang terjadi :

**Tabel 1.1**  
**Data Capaian Penyelesaian Paket-Paket Kegiatan**  
**Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I**  
**Provinsi Sumatera Barat**

| Tahun | Jumlah Paket / paroyek | Tercapai | % Capaian | Tidak Tercapai | % Tidak Tercapai |
|-------|------------------------|----------|-----------|----------------|------------------|
| 1     | 2                      | 3        | 4         | 5              | 6                |
| 2013  | 25 Paket               | 22 Paket | 88 %      | 3 Paket        | 12 %             |
| 2014  | 23 Paket               | 21 Paket | 91,30     | 2 Paket        | 8,70 %           |
| 2015  | 23 Paket               | 21 Paket | 91,30     | 2 Paket        | 8,70 %           |
| 2016  | 20 Paket               | 17 Paket | 85,00     | 3 Paket        | 15 %             |
| 2017  | 20 Paket               | 14 Paket | 70,00     | 6 Paket        | 30 %             |

Sumber ; Asisten PJNW I Sumbar

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa data capaian penyelesaian paket-paket kegiatan Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat dari tahun 2013 s/d 2017, yang mana untuk tahun 2013 terdapat 25 paket pekerjaan yang direncanakan namun yang tercapai hanya sebesar 88 %, untuk tahun 2014 terdapat 23 paket yang direncanakan namun yang tercapai hanya sekitar 91,30 %, tahun 2015 terdapat 23 paket yang direncanakan namun yang tercapai hanya 91,30, tahun 2016 terdapat 20 paket yang direncanakan namun

yang tercapai hanya sebesar 85 %, dan sedangkan tahun 2017 terdapat 20 paket namun yang tercapai hanya 70 %.

Dari fenomena diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat masih ada permasalahan yang mana permasalahan ini ditunjukkan dari masih adanya target-target pekerjaan yang belum tercapai atau tujuan organisasi yang belum tercapai sepenuhnya (100%) sampai batas waktu yang telah ditetapkan, sehingga paket-paket pekerjaan tersebut terlambat dan dilaksanakan dalam masa denda. Dari hal ini dapat dilihat bagaimana kinerja pegawai yang belum maksimal karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia (pegawai), jika baik kinerja suatu pegawai maka tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat adalah faktor komitmen organisasi.

Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat, untuk itu diperlukan komitmen organisasi terhadap pegawai agar para pegawai dapat bekerja dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana dan tercapai. Jika komitmen organisasi terhadap pegawai sudah dapat terlaksana dengan baik maka akan timbul komitmen dalam diri pegawai, sehingga kinerja pegawai akan meningkat, pegawai akan efektif dan efisien dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja (Daft, 2003). Alwi (2001) komitmen organisasi adalah sikap karyawan

untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat, dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Robbins (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan.

Secara empiris, penelitian yang dilakukan oleh Kristanty (2017), Gustina dan Fatmawati (2017), Yonathan dan Eddy (2014), Siswanto (2014), Arif, Ari dan Reni (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Budiono (2016) dan Nurdin dan Acep (2016), menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin dituntut untuk bisa mempengaruhi dan mengajak para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu seorang pemimpin harus bisa berinteraksi dengan baik, menginspirasi dan memotivasi para anggotanya, selain itu seorang pemimpin harus bisa menjelaskan atau menjabarkan dengan baik apa yang menjadi tujuan dan bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Jika seorang pemimpin sudah bisa mentransformasikan kepemimpinannya dengan baik kepada anggotanya, maka akan timbul kedekatan atau hubungan yang baik antara pimpinan dan anggotanya, pegawai akan merasa nyaman dan terlibat langsung dalam lingkungan organisasi, yang mana ini akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai sudah merasa memiliki hubungan emosional yang baik terhadap pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Kreitner dan Knicki, 2014). Sedangkan menurut Sutarto (2006:8), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Danim (2004) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Secara empiris, penelitian yang dilakukan oleh Faris, Al Musadieg, dan Mukzam (2017), Glenda (2017), Didit, Djudi dan Gunawan (2016), Gita dan Ahyar (2016), Mubarak dan Susetyo (2016), Mirza (2015), Kharis (2015), Petrik dan Andreani (2015), Murtiningsih (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Ujang, Ma'arif, Suharjo (2014), Nurdin, Acep (2016), dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor gaya kepemimpinan transformasional faktor lain yang diduga yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat adalah budaya organisasi.

Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi harus memahami budaya yang ada dalam organisasi tempat dia bekerja, budaya - budaya yang ada atau yang terdapat dalam suatu organisasi ini akan menjadi suatu pedoman, ketentuan, dan acuan bagi pegawai dalam bekerja, jika organisasi sudah bisa memiliki budaya yang kuat maka tujuan organisasi akan tercapai, tercapainya suatu tujuan dalam organisasi tentu tidak terlepas dari pegawai yang memiliki kinerja yang bagus, jadi jika budaya organisasi sudah kuat maka ini akan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Untuk itu organisasi harus bisa menentukan sebuah budaya yang baik dan kuat, yang mana hendaknya budaya yang diciptakan harus mengacu atau sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi, serta tujuan organisasi, sehingga para anggota yang ada dalam organisasi dapat menjalankan budaya organisasi tersebut dengan baik dan merasama nyaman, aman, serta merasa terlibat dalam organisasi dan dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan tercapainya tujuan dari organisasi.

Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010. Sedangkan Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan

internal. Begitu juga pendapat Sigit (2003) mengatakan bahwa budaya organisasi dikatakan kuat, jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

Secara empiris, hasil penelitian yang dilakukan oleh Nanda (2017), Enno, Satrijo, Amah (2017), Rika, Wahidah dan Nirwana (2017), Ida dan Riana (2017), Dewi dan Budiono (2016), Rodiathul, M. Djudi dan Yuniadi (2016), Zahriyah, Utami dan Ruhana (2015), Atsti dan Anthon (2015), Isnandia (2014), Arianty (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dahlan, Basri, Muh. Jobhaar dan Bijang (2017), Robertus dan Ahyar (2016), Maabuat (2016), budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat melalui komitmen organisasi?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat melalui komitmen organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adanya:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat?
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat?
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat?
4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?



5. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
6. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat melalui komitmen organisasi?
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat melalui komitmen organisasi?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terutama melihat faktor-faktor yang mempengaruhi atau yang memperkuat variabel kinerja pegawai dan komitmen organisasi.

2. Praktis

Sebagai pedoman bagi pengambil keputusan dan organisasi tentang bagaimana cara meningkatkan intensitas kinerja pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Barat.

3. Peneliti

Penelitian ini diharapkan nantinya bisa menjadi acuan bagi peneliti untuk meningkatkan pemahaman tentang Kinerja pegawai dan faktor - faktor yang mempengaruhinya.