

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi kunci keunggulan yang sulit ditiru organisasi lain. Sumber daya manusia telah menjadi salah satu pemain penting didalam fungsi manajemen secara keseluruhan. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Oleh sebab itu, organisasi mendorong karyawannya agar dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan kendurnya semangat kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu cara bagi pihak internal dan eksternal organisasi untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan (Rivai, 2010).

Seorang pemimpin dalam menjaga kelangsungan operasional organisasi harus memperhatikan serta berusaha mempengaruhi dan mendorong karyawannya. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan individu dan tujuan perusahaan menjadi renggang (lemah) karena individu bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan perusahaan. Definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan

untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2010).

Menurut Stoner, Freeman, dan (Gilbert, 1995) kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Menurut (Gibson, 2005) komitmen seseorang melibatkan tiga sikap, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dari para anggota organisasi dapat mengurangi efektifitas organisasi dan menurunkan produktifitas kerja. Karyawan yang mempunyai komitmen akan memberikan hasil kerja yang baik dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian komitmen yang tinggi dari karyawan dapat meningkatkan dan mempengaruhi kinerja organisasi.

Banyak peneliti telah mencoba untuk memberikan wawasan tentang alasan mengapa karyawan menunjukkan lebih banyak komitmen pada organisasi mereka dan mengidentifikasi beberapa antecedent kritis pada individu misalnya niat untuk berpindah (Haque dkk.,1999) dan interpersonal misalnya kepemimpinan transformasional (Ribeiro dkk., 2018) dengan demikian memperkaya pemahaman kita tentang mekanisme pembentukan komitmen organisasi asosiasi antara pendekatan kepemimpinan dan karyawan motivasi telah diteliti dalam beberapa studi organisasi.

Para ahli telah mengemukakan bahwa faktor disonansi dalam pendekatan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang tidak bertanggung jawab berdampak pada karyawan komitmen organisasi (Haque dkk., 2019). Ada banyak bukti dalam literatur kepemimpinan yang menunjukkan hubungan antara berbagai pendekatan kepemimpinan dan komitmen organisasi (Rhoades dkk., 2001). Menurut Teori Kepemimpinan identitas Sosial (Hogg, 2001), karyawan dapat mengubah perilaku dan keyakinan mereka dengan mengamati perilaku manajer dan kolega mereka, terutama mereka yang bertanggung jawab dalam organisasi, bagaimana manajer juga memainkan peran mereka sebagai pemimpin berpengaruh bagi karyawan pembelajaran sosial. Makanya, banyak peneliti mencoba mencari motivasi karyawan dari perspektif kepemimpinan.

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Konsep dari komitmen merupakan salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (dalam Armstrong, 1999) bahwasanya kebijakan HRM (*human resource management*) didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja. Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan 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 di perusahaan yang bersangkutan (Lutahan, 2006).

Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi.

Porter (dalam Oktaviansyah, 2008) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengidentifikasian dan keterlibatan dari seorang individu terhadap organisasi tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Mowday, Porter, dan Steers (dalam Oktaviansyah, 2008), yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi. Sehingga diharapkan bahwa sebuah perusahaan para karyawannya mempunyai komitmen yang tinggi, karena selain terhindar dari kemangkiran, perilaku membolos, maupun pindah kerja ke perusahaan lain, karyawan tersebut juga bersedia untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk menjaga keanggotaan organisasi. Selain itu karyawan juga sikap menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Makalah ini mengkaji hubungan langsung gaya kepemimpinan dengan masing-masing dari tiga komponen seperti komitmen afektif, kontinuitas dan normatif (Meyer dan Allen, 1997). Pentingnya studi ini ada dua. Pertama, studi tentang bagaimana kepemimpinan dapat meningkatkan komitmen organisasi terus meningkat, tetapi sedikit yang diketahui tentang peran gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Saat ini, penelitian terbatas mengenai gaya kepemimpinan dan karyawan masih terbatas motivasi terkait pekerjaan meskipun mengakui bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi karyawan motivasi terkait pekerjaan lebih dari bentuk kepemimpinan lainnya (Haque dkk., 1999).

Oleh karena itu, hasil dari hubungan yang diusulkan dalam makalah ini harus menemukan bagaimana gaya kepemimpinan mempromosikan komitmen organisasi. Kedua, beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil perilaku (Rhoades dkk., 2001)

Dalam pengamatan sehari-hari, dilihat bahwa masih banyak pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar yang belum puas terhadap beberapa faktor seperti belum puas dengan gaji yang diterima, belum puas dengan sikap pimpinan, belum puas dengan rekan kerja, serta belum puas terhadap posisi pekerjaan sekarang. Berdasarkan pengamatan tersebut, untuk menyelidiki lebih jauh fenomena kepuasan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar, dilakukan survey awal dengan hasil sebagai berikut :

Berdasarkan fenomena diatas, untuk mengetahui bagaimana kondisi dilapangan mengenai kepuasan kerja pegawai, dilakukan pra-survey dengan

menyebarkan kusioner kepada 15 orang pegawai. Hasil perolehan kusioner tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Survey Awal Komitmen Organisasi**

| No | Pertanyaan   | Jumlah yang diamati | Ya | Tidak | Persentasi YA | Persentasi TIDAK |
|----|--|---------------------|----|-------|---------------|------------------|
| 1  | Saya berbicara tentang organisasi kepada teman-teman saya sebagai organisasi tempat bekerja yang hebat                                   | 15                  | 6  | 9     | 40            | 60               |
| 2  | Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya juga  | 15                  | 5  | 10    | 33,3          | 66,7             |
| 3  | Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya  | 15                  | 1  | 14    | 6,7           | 93,3             |
| 4  | Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini.  | 15                  | 8  | 7     | 53,3          | 46,7             |
| 5  | Saya bangga memberi tahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini.  | 15                  | 4  | 11    | 26,7          | 73,3             |
| 6  | Saya sangat senang bahwa saya memilih organisasi ini untuk bekerja, daripada organisasi lain yang saya pertimbangkan saat saya bergabung | 15                  | 13 | 2     | 86,7          | 13,3             |
| 7  | Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya.   | 15                  | 6  | 9     | 40            | 60               |
| 8  | Saya merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini   | 15                  | 7  | 8     | 46,7          | 53,3             |
| 9  | Organisasi ini benar-benar menginspirasi yang terbaik dalam diri saya dalam kinerja pekerjaan.   | 15                  | 5  | 10    | 33,3          | 66,7             |

|    |  |    |    |    |      |      |
|----|--|----|----|----|------|------|
| 10 | Hanya perlu sedikit perubahan dalam keadaan saya saat ini untuk menyebabkan saya meninggalkan organisasi ini           | 15 | 4  | 11 | 26,7 | 73,3 |
| 11 | Tidak banyak yang bisa diperoleh dengan bertahan dengan organisasi ini tanpa batas waktu.                              | 15 | 2  | 13 | 86,7 | 13,3 |
| 12 | Saya merasa sulit untuk menyetujui kebijakan organisasi ini tentang hal-hal penting yang berkaitan dengan karyawannya. | 15 | 10 | 5  | 66,7 | 33,3 |
| 13 | Memutuskan bekerja untuk organisasi ini adalah kesalahan besar saya.   | 15 | 3  | 12 | 20   | 80   |
| 14 | Bagi saya ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi untuk bekerja                                      | 15 | 6  | 9  | 40   | 60   |
| 15 | Saya merasakan sangat sedikit loyalitas kepada organisasi ini.   | 15 | 5  | 10 | 33,3 | 66,7 |
| 16 | Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini   | 15 | 7  | 8  | 46,7 | 53,3 |
| 17 | Saya bersedia melakukan banyak upaya melebihi yang biasanya diharapkan untuk membantu organisasi ini sukses.           | 15 | 8  | 7  | 53,3 | 46,7 |
| 18 | Saya akan menerima hampir semua jenis penugasan kerja untuk tetap bekerja untuk organisasi ini.                        | 15 | 6  | 9  | 40   | 60   |
| 19 | Saya menemukan bahwa nilai-nilai saya dan nilai-nilai organisasi sangat mirip  | 15 | 4  | 11 | 26,7 | 73,3 |
| 20 | Saya bisa saja bekerja untuk organisasi yang berbeda selama jenis pekerjaannya serupa.                                 | 15 | 5  | 10 | 33,3 | 66,7 |

|    |  |    |   |    |      |      |
|----|--|----|---|----|------|------|
| 21 | Saya akan senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini  | 15 | 6 | 9  | 40   | 60   |
| 22 | Saya memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi ini   | 15 | 5 | 10 | 33,3 | 66,7 |
| 23 | Saya mengerjakan hal yang lebih baik dalam organisasi untuk tetap tinggal dalam organisasi   | 15 | 4 | 11 | 26,7 | 73,3 |
| 24 | Jika saya mendapatkan tawaran untuk pekerjaan yang lebih baik, saya merasa bersalah meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja sekarang ini | 15 | 3 | 12 | 20   | 80   |
|    | Rata-rata  |    |   |    | 40   | 60   |

*Sumber : Hasil Survey (2021)*

Berdasarkan tabel 1.1 Dari hasil survey awal terhadap komitmen organisasi, rata-rata pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar secara keseluruhan memiliki komitmen organisasi (40%). Tentu saja data ini menjadi suatu hal yang cukup jarang terjadi pada saat sekarang ini. Dengan begitu dapat dilihat ada beberapa hal yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi. Walaupun dari survey awal diatas ada dua item pernyataan yaitu, banyak pegawai yang merasa belum mengidentifikasi secara spesifik pada aspek komitmen organisasi. Sehingga komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar ini masih harus dilakukan penelitian.

Pada penelitian terdahulu (Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd. Nishat Faisal, 2017) "Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, komitmen dan motivasi disektor pendidikan di Qatar, para peneliti berfokus untuk meneliti pengaruh langsung antara budaya



organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan, komitmen dan motivasi karyawan. Penelitian tersebut menawarkan tentang variabel penelitian dimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda dianalisis dengan tujuan untuk memahami faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja. Kemudian penelitian sebelumnya hanya menggunakan sektor pendidikan sebagai objek dalam penelitiannya. Untuk itu penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan organisasi pemerintah yakni dari sektor publik sebagai objek penelitian karena masih jarang peneliti yang melakukan penelitian dengan menggunakan sektor publik sebagai objek yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar. Secara kerangka konseptual penelitian ini memodifikasi penelitian sebelumnya yakni penelitian (Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd.Nishat Faisal, 2017) "Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, komitmen dan motivasi disektor pendidikan di Qatar, dengan merubah variabel bebas dari penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian ini juga mencoba untuk menggunakan faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari komitmen organisasi yang belum pernah diteliti sebelumnya. Dan penulis merasa penting untuk meneliti permasalahan yang terjadi pada Aparatur Sipil Negara dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar agar dapat dijadikan pertimbangan dalam pembinaan tentang bagaimana komitmen organisasi pada pegawai itu sendiri.

Tujuan dari penelitian ini tidak hanya untuk membuktikan hubungan antara komitmen organisasi lingkungan dan hasil kerja, tetapi juga untuk menyelidiki bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik lingkungan fisik

dan apa yang mereka harapkan dari tempat kerja mereka. Dengan demikian, fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui aspek apa yang berkontribusi terhadap komitmen lingkungan kerja fisik.

Berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut, maka dirasakan perlu untuk melakukan penelitian agar mendapatkan informasi faktual dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. Untuk mengetahui motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
5. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
6. Untuk mengetahui motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi
7. Untuk mengetahui kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, yaitu :

- Memberikan sumbangan ilmiah dan pemikiran bagi Pegawai Negeri Sipil (ASN) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap,

harapan pegawai, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai mediasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Datar

b. Manfaat praktis

Penelitian ini akan bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran bagi pegawai di Sekretariat Daerah dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena terbatasnya penelitian yang meneliti diorganisasi publik seperti pemerintahan daerah.