

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terdapat dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tentu memiliki pola pikir yang berbeda – beda dalam menyikapi pekerjaan maupun sesuatu masalah yang dihadapinya, sehingga perusahaan harus mencoba untuk dapat meningkatkan kuantitas maupun kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia di perusahaannya. Perusahaan yang dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat ini adalah perusahaan yang memiliki keunggulan serta selalu melakukan inovasi yang berbeda dari perusahaan lainnya. Sumber daya manusia pada perusahaan dapat memberikan pengaruh yang positif ataupun negatif terhadap berjalannya perusahaan dalam pencapaian tujuan, karena sumber daya manusia seperti pegawai inilah yang dapat menentukan kemajuan perusahaan dalam melakukan berbagai inovasi. Pegawai yang memiliki kuantitas atau kualitas yang baik ini tidak dapat mempengaruhi berjalannya perusahaan apabila tidak ada peran dari seorang pemimpin yang berusaha untuk menggerakkan pegawainya agar mampu mengeluarkan potensi terbaik yang dimiliki oleh pegawainya.

Pemimpin pada sebuah perusahaan harus bisa memahami cara agar dapat mengatur pegawai dengan karakter yang berbeda – beda untuk bekerjasama sehingga dapat menciptakan visi, inovasi, serta lingkungan yang membantu pegawai dalam berprestasi di perusahaan. Selain mampu mengelola pegawainya, seorang yang sudah mendapatkan amanah menjadi pemimpin pada suatu perusahaan harus memiliki kemampuan serta pengetahuan dalam memimpin bawahannya. Pada dasarnya, pemimpin dalam suatu perusahaan cenderung dijadikan pedoman dan panutan bagi pegawainya dalam bekerja. Perusahaan seringkali gagal dalam mencapai tujuannya karena disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya tidak sesuai dengan keadaan perusahaan saat itu dan kebutuhan dari pegawainya. Pemimpin perlu memperhatikan kebutuhan dari pegawai dan juga paham dengan situasi yang sedang dialami oleh perusahaan, seorang pemimpin dapat dengan mudah memutuskan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan selama menjadi pemimpin dalam perusahaan itu, namun pemimpin juga harus memahami bahwa tidak semua pegawai akan dengan mudah menerima gaya kepemimpinan tersebut. Seorang pemimpin yang dapat memotivasi, memberikan contoh kepada pegawai, serta tidak mengambil keputusan secara sepihak tentu akan mendapatkan kepercayaan dari pegawainya.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dapat mentransformasikan nilai – nilai yang berasal dari bawahannya guna mendukung visi dan misi dari perusahaan. Menurut (Bass dalam Rakhmawati, 2014) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional ini merupakan

sebuah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya untuk dapat melakukan perubahan, menciptakan wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing serta melaksanakan perubahan tersebut dengan baik. Menurut Imanda (2012) Pemimpin yang transformasional tentunya akan memberikan rasa nyaman kepada pegawai sehingga terciptanya kepuasan kerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin transformasional ini dapat menjadi sebuah tauladan serta panutan untuk pegawainya, pemimpin ini dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk bisa lebih kreatif, inovatif, serta memecahkan permasalahan dengan pendekatan baru. Pemimpin akan berusaha untuk selalu peduli kepada permasalahan yang dihadapi pegawai serta memberikan motivasi terhadap pegawainya dalam bekerja, hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja dari pegawai sehingga terciptanya kepuasan kerja.

Seluruh perusahaan tentunya memiliki keinginan untuk mencapai tujuannya, karena itu perusahaan diwajibkan untuk selalu memperhatikan kepuasan kerja dari pegawainya karena hal tersebut merupakan salah satu faktor yang sangat penting guna keberhasilannya perusahaan. Kepuasan kerja adalah sikap yang diperlihatkan oleh pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga kondisi kerja yang dapat dipengaruhi oleh gaya pemimpinnya diharapkan mampu menciptakan kondisi kerja kondusif yang menghasilkan kepuasan kerja dari pegawai. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah model yang tepat digunakan dalam sebuah perusahaan karena kepemimpinan dapat membantu terciptanya kepuasan kerja dari pegawai sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan serta pemberian kepercayaan dari pemimpin kepada

pegawainya akan dapat meningkatkan produktivitas dari pegawai dan akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai yang tinggi.

Penelitian – penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja sudah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian oleh Farisa (2014) menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai dan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif telah banyak ditemukan oleh peneliti, meskipun demikian masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian karena adanya perbedaan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Mahyudi (2013) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi tingkat dari kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Menurut Hasibuan (2000) kepuasan kerja merupakan sebuah sikap emosional yang ditunjukkan oleh pegawai seperti menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dari

pegawai dapat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasional seorang pegawai, ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya sendiri, pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya melalui gaji yang diberikan oleh perusahaan, dan pegawai merasa nyaman atas sikap yang ditunjukkan oleh rekan kerja maupun atasannya maka pegawai tersebut akan lebih memiliki komitmen yang tinggi serta bersedia melakukan usaha yang lebih agar dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut tentunya dapat membuat pegawai berfikir bahwa kepuasan kerja yang telah mereka dapatkan di perusahaan ini, belum tentu akan mereka peroleh ketika bekerja di perusahaan lain, sehingga pegawai pun akan lebih memilih untuk bertahan pada perusahaan tersebut dan membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pegawai yang merasa bahwa kebutuhan hidupnya tidak dapat terpenuhi saat bekerja di perusahaan tersebut cenderung akan memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Pegawai dengan kepuasan yang rendah dapat dipastikan tidak memiliki keinginan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan serta tidak memiliki keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sijabat (2011) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai dan penelitian oleh Puspitasari (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional serta penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2016) menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian terdahulu yang mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi telah banyak ditemukan oleh peneliti, meskipun demikian masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian karena adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryanti (2014) yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki pegawai.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya dari seorang pemimpin yang selalu berusaha untuk memberikan perhatian yang lebih kepada kebutuhan pengembangan serta prestasi pegawainya, hal ini dilakukan oleh pemimpin dengan harapan agar dapat mengubah tingkat kesadaran yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dan mampu memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja lebih ekstra untuk pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin yang transformasional pada sebuah perusahaan dapat memicu timbulnya sebuah komitmen dari pegawai, ketika pegawai merasa nyaman dengan motivasi, dorongan, serta bantuan yang diberikan oleh pemimpin transformasional, maka pegawai akan merasa senang untuk menghabiskan karirnya di perusahaan. Pegawai yang merasakan kepemimpinan transformasional ini juga akan beranggapan bahwa masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah pegawai juga dan mereka merasa bersalah ketika meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Rakhmawati (2014) menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan penelitian yang dilakukan oleh Diansyah (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi serta penelitian oleh Mariani (2016) yang menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian terdahulu yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi telah banyak ditemukan oleh peneliti, meskipun demikian masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian karena adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nughroho (2011) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan.

Penelitian ini melakukan modifikasi dari beberapa penelitian sebelumnya, yaitu penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM” oleh Dewi (2013) dan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV Kalingga Jaya di Jakarta” oleh Muhammad (2016). Berdasarkan kedua penelitian tersebut, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” pada pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, & Olahraga (Disdikpora) Daerah Istimewa Yogyakarta.

Yogyakarta merupakan salah satu kota di Indonesia yang memiliki julukan sebagai kota pendidikan yang ditandai dengan banyaknya pilihan pendidikan yang berkualitas pada semua jenjang dan jenis pendidikan. Hal tersebut tidak terlepas dari adanya dukungan dari berbagai elemen serta segenap komitmen daerah untuk menjadikan pendidikan sebagai suatu unggulan. Dinas Pendidikan, Pemuda, & Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta atau biasa disebut dengan Disdikpora DIY merupakan bagian kantor dalam pemerintahan yang mengurus atau mengatur pendidikan, pemuda, serta olahraga di kota Yogyakarta, Disdikpora DIY memiliki tanggung jawab tersendiri untuk dapat mampu menyediakan pendidikan yang berkualitas untuk semua kalangan di Yogyakarta, mengembangkan pendidikan berbasis budaya dan mengembangkan pembinaan pemuda dan olahraga yang berkarakter dan juga berkualitas. Disdikpora DIY juga dituntut untuk dapat mengembangkan tata kelola pendidikan, pemuda, dan olahraga berbasis budaya. Visi misi serta tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan tentunya hanya dapat dicapai jika adanya perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya, istilah sumber daya manusia disini mengarah kepada individu – individu yang ada di dalam Disdikpora DIY yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan Disdikpora DIY.



Tujuan dari Disdikpora DIY dapat dicapai jika kemampuan dan sikap pegawai yang mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan, tetapi saat kita mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan yang sering muncul adalah rendahnya komitmen organisasi pada pegawai. Rendahnya komitmen organisasi pada pegawai Disdikpora dapat dipicu oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpinnya, rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai terlihat dari masih adanya beberapa pegawai yang sering terlambat hadir dan juga sering tidak mengikuti apel pagi. Pimpinan kurang memberikan sanksi tegas kepada pegawai yang terlambat hadir atau tidak mengikuti apel pagi, sehingga pegawai menganggap hal tersebut merupakan hal biasa dan dilakukan berulang kali.

Kurangnya pengawasan pada seluruh pegawai saat bekerja menyebabkan ada beberapa pegawai yang bekerja sesuai keinginannya sendiri dan memunculkan ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Hal tersebut tentu berpengaruh pada kegiatan selanjutnya, beberapa pegawai cenderung menganggap ringan atas tugas yang telah dilaksanakan atau diberikan oleh pimpinan. Terdapat beberapa pegawai yang masih bergantung kepada pegawai lain untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas yang seharusnya dikerjakan oleh salah satu pegawai karena sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, menjadi dilaksanakan secara bersama – sama. Hal tersebut tentunya menimbulkan rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai karena pengawasan yang belum maksimal terhadap pelaksanaan tugas pokok seorang pegawai yang dibebankan kepada pegawai lainnya. Pegawai

merasa bahwa mereka mengerjakan suatu pekerjaan yang bukan merupakan tugas pokok maupun keahliannya, sehingga muncul anggapan pada beberapa pegawai bahwa pemimpin pada Disdikpora DIY kurang memberikan perhatian dan mengayomi pegawainya sedangkan pegawai masih ada yang membutuhkan bantuan dari atasan secara langsung. Berdasarkan fenomena yang telah di amati oleh peneliti menunjukkan bahwa minoritas pegawai belum sepenuhnya bersedia menjadikan pimpinan Disdikpora DIY sebagai figur maupun atasan dalam bekerja pada Disdikpora DIY.

Kepemimpinan pada Disdikpora DIY masih dirasa kurang berhasil dalam hal mendorong pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Beberapa pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, namun pemimpin hanya sesekali turun langsung memberikan arahan serta motivasi kepada pegawainya. Pemimpin cenderung membiarkan pegawai dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dan mengabaikan pelaksanaan tugas pokok yang dilakukan oleh beberapa pegawai sehingga berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan selalu membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan memberikan dorongan serta memberikan saran

untuk menggunakan cara serta inovasi yang baru kepada pegawai sehingga mereka akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena sikap yang ditunjukkan oleh pemimpinnya, sehingga rumusan masalah yang pertama yaitu bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai?

2. Ketika pegawai merasa dapat memenuhi kebutuhan hidupnya melalui gaji/upah yang telah diberikan oleh perusahaan maka pegawai akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya dengan ikut membantu menyelesaikan permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan serta membantu tercapainya tujuan perusahaan, sehingga rumusan masalah yang kedua yaitu bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada pegawai?
3. Sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin transformasional dengan selalu memberikan motivasi serta inspirasi kepada pegawai dapat membuat pegawai merasa bahwa memiliki banyak keuntungan apabila bekerja pada perusahaan tersebut dan senang menghabiskan karir di perusahaan tersebut, sehingga rumusan masalah yang ketiga yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada pegawai?
4. Ketika pemimpin yang transformasional cenderung secara langsung membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas ataupun masalah yang dihadapi maka pegawai akan merasa diperhatikan

dan membuat mereka tertarik terhadap pekerjaannya sehingga pegawai akan merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan, sehingga rumusan masalah yang keempat yaitu bagaimana pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada pegawai?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi:

1. Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pegawai
2. Pengaruh antara kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi pada pegawai
3. Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada pegawai
4. Pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan melalui kepuasan kerja pada pegawai.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat pada penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi atau saran tambahan bagi perusahaan dalam mengatasi masalah tenaga kerja yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat bagi pegawai

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang belum diketahui oleh pegawai dalam bekerja pada suatu perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

- a. Hasil dari penelitian dapat menjadi bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi komitmen organisasional, sehingga dapat menjadi sebuah pertimbangan untuk perusahaan atau organisasi yang diteliti tentang pentingnya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dan kepuasan kerjapegawainya sehingga adanyakomitmen organisasional dari pegawai dalam membantu memenuhi tujuan dari perusahaan atau organisasi

- b. Hasil penelitian ini bisa menjadi tambahan ilmu pada bidang akademik khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya.