

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting karena merupakan motor penggerak paling utama, sehingga perlu mendapat perhatian khusus dan serius terhadap pengolaan sumber daya manusia. Adanya kemauan dan kemampuan dalam diri manusia untuk berbuat serta berkembang, baik dalam cara berfikir maupun cara hidup, menjadikannya mampu memberi kontribusi yang paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan. Tanpa ada pengelolaan yang baik, unsur tersebut tidak akan bermanfaat dan memiliki arti.

Perubahan lingkungan pada suatu organisasi baik pada masa yang lalu atau pun masa sekarang tidak mungkin dapat untuk dihindari dan pasti terjadi. Namun di masa sekarang, kecepatan dan intensitas perubahan lingkungan tersebut pada umumnya berlangsung dengan cepat dan penuh dinamika. Bahkan, seringkali bersifat diskontiniu sehingga bukan saja menyulitkan, tetapi dapat mengancam kelangsungan hidup suatu organisasi. Dengan demikian, Perubahan lingkungan (*environmental change*) tersebut akan mengakibatkan (*organization change*). Ditengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa pembenahan secara tepat dan signifikan, organisasi tersebut niscaya akan berjalan tidak lancar, bahkan akan terlindas oleh perubahan yang terjadi.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelolah perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Maka dari itu organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi moto penggerak yang mendorong kelangsungan dan kesuksesan organisasi.

Melihat besarnya kontribusi pemimpin bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan perlu membina pemimpin untuk suatu kelompok kerja yang mantap. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, Karena paling sering diamati. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan suatu organisasi. Dalam dunia bisnis, gaya kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus tangkap terhadap perubahan, maupun menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat.

Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat yang merupakan salah satu instansi atau perusahaan yang bergerak di bidang proyek pekerjaan umum. Dimana berbagai macam proyek infrastruktur yang di danai dan dibangun oleh pemerintah. Yang terletak di Jl. Tamansiswa No.1A, Alai Parak Kopi, Kecamatan Padang Utara, Kota Padang Sumatera Barat.

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Siti Nur Aisah, 2020) Hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang bijaksana dan professional dalam bekerja tentunya akan sangat disukai oleh pegawai. Dengan demikian pegawai akan merasa dihargai oleh pemimpinnya. Menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam konteks pengembangan yang meliputi proses pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kemampuan mengadopsi kebiasaan baru, peningkatan keahlian serta peningkatan motivasi untuk belajar.

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (**Depitra & Soegoto, 2018**) Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin yang mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan tepat, maka mampu menggunakan untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi bawahan dilingkungannya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi tujuan perusahaan. pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan. Serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang di hadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi saat melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk memperoleh komitmen karyawan.

Berdasarkan survei yang peneliti lakukan dengan beberapa karyawan Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat masih adanya gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan gaya otoriter yang dimaksud di sini masih adanya sistem nepotisme. Nepotisme berarti lebih mengutamakan saudara, keluarga, teman dan kerabat yang kemampuannya bukan berdasarkan kompetensinya.

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen adalah suatu sikap dedikasi terhadap organisasi dan kemauan untuk mau bekerja keras. Seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka dia akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. **(Putro, 2018)**. Komitmen organisasi menjadi perhatian dalam banyak penelitian karena memberikan signifikan terhadap perilaku kerja seperti: kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan golongan karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik pada organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengepresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini di dedikasikan dengan tiga hal yaitu : Pertama, Keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya. Kedua, Kemampuan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya. Ketiga, Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasinya.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan lebih baik. Sedangkan, kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Maka dari itu semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasinya akan semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan seorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan observasi peneliti untuk variabel kinerja karyawan pada Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat belum maksimal. Hal ini di karenakan masih banyak karyawan yang pendidikannya masih rendah dan karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan masih sangat sedikit. Sehingga ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Seharusnya karyawan dapat melakukan kerja sama dalam melakukan pelatihan ini agar karyawan dapat mempunyai skill dan keterampilan yang bagus serta pengalaman kerja yang luas. Sedangkan perusahaan akan memperoleh hasil hasil dan pencapaian yang lebih meningkat karna etos kerja karyawannya sudah maksimal.

Untuk pendidikan karyawan yang masih rendah tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 tentang data jumlah karyawan berdasarkan eselon dan golongan Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat.

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Eselon dan Golongan
Dinas Bina Marga, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera
Barat Tahun 2022

No	Jabatan	Eselon	Golongan	Jumlah
1	Kepala Dinas	II	IV	1
2	Sekretaris	III	IV	1
3	Ka. Bidang	III.a	IV	3
4	Ka. UPTD	III.b	IV	7
5	Ka.UPTD	III.b	III	2
6	Kasubag	IV	IV	2
7	Kasubag	IV	III	8
8	Kasi Bidang	IV	IV	5
9	Kasi Bidang	IV	III	19
10	Bendahara	IV	III	2
11	Staf	Fungsional	IV	8
12	Staf	Fungsional	III	147
13	Staf	Fungsional	II	107
14	Staf	Fungsional	I	3
Jumlah				315

Sumber: *Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat*

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaan atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan sendiri, kondisi kerja, pimpinan dan rekan kerja, pengawasan, promosi jabatan serta gaji.

Kepuasan kerja karyawan Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat saat sekarang ini masih rendah, karena gaya kepemimpinannya masih menggunakan sistem otoriter atau nepotisme dimana sistem ini mengutamakan sistem kekeluargaan yang setiap anggota dan sanak saudaranya akan membantu family nya untuk ikut terjun bekerja diperusahaan tersebut, sehingga menyebabkan sebagian karyawan lain kurang merasakan kepuasan kerja.

Sedangkan Untuk mengetahui kondisi dari kepuasan pegawai dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan yang tergolong cukup tinggi di Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat. Sehingga rekrutmen dan training sangat sering dan harus dilakukan untuk mengganti posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan, kondisi ini dapat menyebabkan sulitnya dalam penetapan target dan sasaran bagi masing-masing individu karyawan karena sering terjadi keluar masuk pada jabatan atau bagian yang sama. Selain itu terjadinya banyak perubahan diantaranya adalah perubahan pada sistem kerja, perubahan kebijakan, perubahan strategi dan perubahan-perubahan lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja masing-masing individu karyawan.

Untuk memberikan gambaran bagaimana kepuasan kerja karyawan Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat dari hasil pencapaian kinerja karyawannya yang hanya memiliki kemampuan kerja standar namun peningkatan dan kemajuan kinerjanya sudah meningkat karna pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pihak karyawan. Maka dapat dilihat pada tabel berikut pada tahun 2017 sampai dengan 2021, sehingga dapat diketahui hasil kinerja karyawan sudah membaik dan semakin mengalami kemajuan setiap tahunnya. Pada tahun 2019 mengalami penurunan yang cukup dratis dari tahun-tahun sebelumnya yang mengakibatkan skla pencapai hasil kinerja menjadi naik turun.

Berdasarkan data jumlah karyawan di atas, maka dapat dilihat tingkat hasil kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Kinerja Karyawan
Tahun 2017-2021

Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat

No	Indikator	Target	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
1	Jumlah pengerjaan proyek yang dapat diselesaikan	100%	85%	90%	78%	90%	96,6%
2	Peningkatan sarana prasarana	100%	89%	92%	91%	83%	90%
3	Jumlah proyek yang telah diselesaikan	100%	75%	80%	65%	91%	95,5%
4	Jumlah laporan Pembangunan yang di buat tepat waktu	100%	86%	95%	82%	78%	96,6%
5	Laporan pencapaian kinerja dan keuangan	100%	92%	98%	67%	82%	86,6%
Total			85,4%	91%	77%	84,8%	93,1%

Sumber: *Dinas Bina Marga, Cipta Karya dan Tata Ruang Sumatera Barat*

Bersadarkan data dari hasil observasi dan survei tersebut terjadi hasil kinerja karyawan dari Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat. dari tahun 2017-2021, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan, dimana rata-rata yang diperoleh masih naik turun dan belum mencapai 100% namun rata-rata paada tahun terakhir meningkat drastis dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan kurangnya kinerja sehingga belum dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Hal ini disinyalir karena adanya gaya kepemimpinan yang kurang efektif komitmen karyawan yang cukup rendah terhadap kemajuan perusahaan dan berdampak buruk pula pada hasil kinerja karyawan. Sehingga karyawan dapat merasakan kurang kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan kasus tersebut, mengingat pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka penulis tertarik melakukan penelitian berjudul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS BINA MARGA CIPTA KARYA DAN TATA RUANG PROVINSI SUMATERA BARAT”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan dapat diidentifikasi sebagai kesenjangan antara fakta dan harapan, antara kecenderungan perkembangan dengan keinginan pengembangan, antara kenyataan dengan ide. Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan terhadap karyawan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan belum dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan
2. Penghargaan atau *reward* belum dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

3. Kegiatan pelatihan belum dapat menimbulkan kinerja karyawan yang memuaskan
4. Pengembangan karir belum dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan
5. Motivasi belum dapat mempengaruhi kinerja karyawan
6. Budaya organisasi belum dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan
7. Lingkungan kerja belum dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan
8. Komitmen belum dapat menimbulkan kinerja karyawan yang bagus dalam perusahaan
9. Hubungan dengan rekan kerja belum dapat mempengaruhi kinerja karyawan
10. Komitmen organisasi perusahaan belum dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Namun penulis membatasi masalah pada pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kepuasan kerja pada Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan pada Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat?

1.5 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hipotesis sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat dengan kepuasan kerja karyawan

3. Untuk mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja
4. Untuk mengidentifikasi kepuasan kerja dari komitmen dan kinerja karyawan pada Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat.

1.5.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dilakukan penelitian yaitu:

1. Bagi Peneliti

Digunakan sebagai langkah awal bagi peneliti untuk menerapkan pengetahuan berupa teori-teori di bidang manajemen yang peneliti dapatkan dibangku perkuliahan khususnya berkaitan dengan masalah yang ada pada objek penelitian dan penerapan di lapangan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi masukan kepada Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Barat dalam melakukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja kerja dengan kepuasan kerja untuk menerapkan pada gaya kepemimpinan dan menciptakan organisasi yang kuat.

3. Bagi Umum

Bahan tambahan bacaan khusus untuk mengembangkan ilmu-ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. dan hasil penelitian ini

diharapkan bisa menjadi sumber informasi yang selanjutnya dapat dijadikan dasar masukan bagi penelitian selanjutnya.

4. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah penelitian akademis sehingga berguna untuk pengembangan ilmu khususnya di bidang manajemen.