

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Setiap perusahaan pada umumnya memiliki segala macam cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka meskipun caranya bervariasi tergantung pada fungsi yang sebenarnya dari masing-masing perusahaan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan yang nantinya diharapkan akan berdampak terhadap produktivitas perusahaan (**Prasetyo et al., 2020**).

Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Jadi gaya kepemimpinan mirip dengan pemilihan dan penggunaan unsur yang tepat demi mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Jadi gaya kepemimpinan mirip

dengan pemilihan dan penggunaan unsur yang tepat demi mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. mendefinisikan bahwa budaya organisasi mengacu pada pola asumsi dasar bersama dan kelompok telah dapat memecahkan masalah yang diadopsi dari eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan **(Bayu Putra Mahardika & Wibawa, 2018)**.

Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, untuk mendapatkan hal tersebut kepuasan kerja karyawan harus dipelihara dan diperhatikan **(Prasetiyo et al., 2020)**.

Salah satu kunci keberhasilan pengelolaan organisasi juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola komitmen sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga tidak jarang, orang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu pastilah mereka yang

mempunyai komitmen atau loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Adanya komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, pindah kerja ke perusahaan lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya. 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 (**Prasetiyo et al., 2020**).

Semakin puas karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (**Bayu Putra Mahardika & Wibawa, 2018**) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. meneliti tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa ada hubungan korelasi positif terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

Lingkungan kerja dan hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis karena karyawan yang menyerahkan waktu, kemampuan, keterampilan dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasinya. tetapi tidak semuanya karyawan itu tunduk dan taat dengan peraturan perusahaan yang ada kebanyakan membuat kelompok-kelompok kecil yang dapat membuat organisasi menjadi tidak stabil dan dinamis. Apabila suatu

organisasi tidak stabil dan dinamis dapat menjadikan awal runtuhnya organisasi tersebut. Perbedaan peran, kepentingan dan persepsi para anggota kelompok akan menjadi sumber konflik secara internal dan mengancam tujuan awal kelompok tersebut. Maka karena semua hal ini merupakan gejala yang muncul dan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap organisasinya. Ketidakpuasan karyawan terhadap organisasinya ini dikarenakan juga rendahnya budaya organisasi dari para karyawan, hal ini juga diperkuat dengan pendapat (**Prasetiyo et al., 2020**) menyatakan “budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi, karena budaya organisasi adalah suatu istilah deskriptif, dan ini penting karena dapat saling terhubung antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja”. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan dan pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam pencapaian tujuan yang di terapkan, Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Dalam organisasi publik, pegawai bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas- tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (**Marroska et al., 2019**) Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar

terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Komitmen akan membuat karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong menghasilkan kinerja tinggi sedangkan budaya berperan penting menjadi dasar atau landasan norma-norma perilaku yang dijalankan untuk membangun kerja sama yang baik di dalam sebuah organisasi. Orang yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung membuat orang menjadi lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri dibandingkan dengan karyawan yang merasakan kepuasan yang kurang. Ketidakhadiran juga bentuk ketidakpuasan karyawan dan dapat mengurangi minat dalam melakukan pekerjaan (**Prasetyo et al., 2020**).

Adapun fenomena yang terjadi pada Kantor Gubernur Sumatra Barat Di Bagian Administrasi Pimpinan: peraturan dan prosedur kerja tidak sesuai yang ditetapkan organisasi, ketidakjelasan organisasi dalam sistem penilaian kinerja, kebanyakan pegawainya membentuk kelompoknya masing-masing dan kurangnya mau untuk saling bertukar pemikiran serta berkomunikasi, kelengkapan sarana kerja dan kehangatan hubungan kerja dengan atasan maupun sesama rekan kerja masih dirasa kurang.

(Darmawan & Putri, 2017) Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau bahagia seorang pekerja dalam menghormati dan melaksanakan pekerjaannya. Seseorang akan senang untuk bekerja, jika orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bisa diperoleh dalam lingkungan kerja, yaitu dengan rasa bangga, rasa puas dan keberhasilan melaksanakan tugas sehingga pekerjaan dapat dikerjakan sampai tuntas.

**Tabel 1. 1**  
**Data Penilaian Pencapaian Sasaran Kerja Pegawai Bagian ADPIM Kantor**  
**Gubernur Sumbar**  
*Tahun 2020-2021*

No	Indikator Kerja	Target	Pencapaian Target	
			2020	2021
1	Orientasi Pelayanan	100%	92%	87%
2	Integritas	100%	90%	91%
3	Komitmen	100%	88%	86%
4	Disiplin	100%	92%	91%
5	Kerjasama	100%	88%	92%
6	Kepemimpinan	100%	85%	84%

*Sumber: Laporan Kepuasan kerja Pegawai Bagian Biro Adpim Kantor Gubernur Sumbar*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase pencapaian target dari penilaian kepegawaian Kantor Gubernur Sumbar pada tahun 2020-2021 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai mengalami naik turun dalam dua tahun terakhir dimana pada tahun 2020 sasaran kepegawaian pada kepuasan

kerja ini diukur dengan penggunaan indikator yaitu penilaian dengan orientasi pelayanan 92%, integritas 90%, komitmen 88%, disiplin 92%, kerjasama 88% dan kepemimpinan 85%. Pada tahun 2021 orientasi pelayanan mengalami penurunan menjadi 87%, integritas naik menjadi 91%, komitmen menurun menjadi 86%, disiplin menurun menjadi 91%, kerja sama naik menjadi 92% dan kepemimpinan turun menjadi 84%.

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai tentu berpengaruh terhadap kepuasan di dalam organisasi. Selain itu kurangnya sikap kepemimpinan pada instansi juga menyebabkan kurangnya kelayakan pegawai secara sukarela terhadap instansi yang tentunya akan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai. Selain pengetahuan yang kurang tentang pelatihan faktor yang dapat menghambat kepuasan kerja pegawai selanjutnya adalah kurang kondusifnya lingkungan kerja pada pegawai, pemberian lingkungan kerja yang efektif dan nyaman akan meningkatkan kinerja pada pegawai, sehingga dengan itu dapat memperoleh hasil yang memuaskan. Ketika lingkungan kerja tidak kondusif, seperti banyaknya hal-hal yang mengganggu kepuasan kerja pegawai maka dapat menimbulkan penurunan kinerja dan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan diatas berarti dalam upaya menciptakan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumbar masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal pada Kantor Gubernur Sumbar yakni tidak tercapainya target yang telah ditentukan, kurang stabilnya tingkat realisasi yang telah dicapai oleh Kantor

Gubernur Sumbar. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya gaya kepemimpinan dalam menjalankan sebuah kegiatan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang efektif. Dengan adanya lingkungan kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang pegawai dan itu sejalan dengan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan.

(**Yakup, 2017**) budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

(**Reskantika et al., 2019**) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

(**Putra Pratama & Nurdiana Dihan, 2017**) Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari pegawai terhadap organisasi. Komitmen pegawai pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat.

Bertolak dari latar belakang yang telah diuraikan, sipenulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL**

## **INTERVENING PADA KANTOR GUBERNUR SUMATERA BARAT DIBAGIAN BIRO ADMINISTRASI PIMPINAN”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas banyak factor yang mempengaruhi pada Kantor Gubernur Sumatera Barat di Bagian Biro Administrasi Pimpinan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi yang masih rendah pada pegawai.
2. Kurangnya Gaya Kepemimpinan terhadap pegawai.
3. Kurangnya kepuasan pegawai terhadap Kompensasi yang diberikan.
4. Kepuasan Kerja pegawai yang mulai menurun.
5. Kurangnya Kepercayaan diri pegawai untuk mengerjakan pekerjaan masih rendah.
6. Banyaknya pegawai masih belum mampu menyelesaikan masalah yang terjadi disekeliling,terutama dalam hal bekerja.
7. Kurangnya kedisiplinan pegawai dalam bekerja.
8. Semangat kerja yang rendah.
9. Penurunan kinerja pegawai yang disebabkan permasalahan komunikasi internal.
10. Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah,maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas

yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) dan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening serta sebagai variabel terikatnya yaitu Kepuasan Kerja (Y) dengan objek Kantor Gubernur Sumatera Barat Di Bagian Biro Administrasi Pimpinan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan?
3. Apakah Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan?
5. Apakah Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan?

6. Apakah Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi pada Kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan?
7. Apakah Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen organisasi pada kantor Gubernur Sumatera Barat dibagian Biro Administrasi Pimpinan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Ada beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai melalui penelitian ini, tujuan tersebut bisa penulis rumuskan sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan.
2. Untuk Mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada kantor Gubernur Sumatera Barat dibagian Biro Administrasi Pimpinan.
3. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan.
4. Untuk Mengetahui Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan.

5. Untuk Mengetahui Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan.
6. Untuk Mengetahui Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Gubernur Sumatera Barat di bagian Biro Administrasi Pimpinan.
7. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen organisasi dengan Budaya Organisasi pada kantor Gubernur Sumatera Barat dibagian Biro Administrasi Pimpinan.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi serta dapat membandingkan teori-teori yang dapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dari instansi sendiri dalam rangka komitmen meningkatkan komitmen organisasi.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut **(SUSAN, 2019)** Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut **(Salehah, 2018)** Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut **(Parhusip, 2020)** Manajemen adalah sebagai usaha dan cara dalam pemanfaatan sumber daya manusia serta benda yang ada, agar tercapai