

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan pesatnya perkembangan pola pikir karyawan pada saat ini, menjadikan sebuah komitmen organisasi merupakan bagian penting untuk menunjang keberlangsungan sebuah organisasi agar berlangsung stabil. Peran sumber daya manusia dalam organisasi merupakan bagian dari komponen penting sebagai penggerak sebuah organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menunjang potensi kinerja pegawai sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi (Arief et al. 2021). Keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari kemampuan pegawainya dalam mengatasi berbagai tantangan untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi tersebut (Fariyani et al. 2021).

Komitmen organisasi dipercaya menjadi sebuah bekal seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan untuk menghasilkan sebuah tindakan dan keputusan organisasi. Komitmen terhadap organisasi juga dapat membantu para pemimpin dalam menjalin hubungan interaksi yang baik guna mencapai tujuan organisasi yang sehat. Dengan demikian fungsi sumber daya manusia saat ini tidak hanya sebagai objek tujuan organisasi, tetapi pelaku yang berperan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Didit et al. 2021).

Dalam berjalannya suatu proses organisasi tentunya akan menghadapi permasalahan mengenai kondisi kinerja sumber daya manusia yang fluktuatif, salah satunya yaitu menurunnya tingkat komitmen

organisasi seorang karyawan terhadap sebuah organisasi (Laili Rashuan et al. 2020). Hal ini dapat terjadi karena hubungan seorang pimpinan dengan karyawan tidak berjalan dengan lancar, atau memiliki pengaruh terhadap tingkat kesenangan karyawan dan ketidaksenangan karyawan dalam organisasi tersebut. Perlakuan yang kurang tepat dari seorang pimpinan dalam mengelola para karyawan dapat menyebabkan pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kurangnya komunikasi interpersonal dan pengaruh gaya kepemimpinan menjadikan seorang karyawan tidak maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, tidak sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin menjadikan karyawan terbebani oleh tugas dan tanggung jawab sehingga tidak bisa dicapai sesuai target organisasi.

Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya komitmen organisasi adalah pengaruh kepemimpinan (Kustya et al. 2020). Dalam berlangsungnya sebuah organisasi, seorang pemimpin mempunyai keterkaitan yang signifikan terhadap para karyawan. Artinya, seorang pemimpin mempunyai dampak untuk menggerakkan dan mengelola komponen-komponen sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi tersebut. Fungsi kepemimpinan adalah sebagai pengelola dan mempengaruhi orang lain dengan tujuan bersama, kepemimpinan diharapkan memberikan arah dan motivasi kerja terhadap visi dan misi sebuah organisasi (Laili Rashuan et al. 2020). Dengan berlangsungnya

kepemimpinan yang stabil menjadikan kondisi sumber daya manusia memiliki keterikatan terhadap komitmen organisasi.

Secara tidak langsung, timbulnya hubungan emosional seorang pegawai akan mempengaruhi dorongan terkait komitmen organisasi di dalam organisasi tersebut. Seorang pegawai dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan menumbuhkan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Suryati 2021). Perilaku dan sikap seorang pegawai dalam proses kegiatan organisasi merupakan faktor yang dapat dijadikan indentifikasi mengenai motivasi kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Munculnya motivasi kerja berasal dari perwujudan perilaku yang ditunjukkan seorang karyawan karena berbagai macam faktor, salah satunya faktor gaya kepemimpinan seorang atasan (Sakban et al. 2019).

Seorang pemimpin tentunya memiliki ciri khas dalam memimpin, atau biasa disebut gaya kepemimpinan. Macam-macam kemampuan memimpin yang diterapkan bertujuan untuk memberikan pengaruh terhadap para karyawan sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pemimpin akan memiliki karakter tersendiri dalam mengelola organisasi bagi seorang karyawannya. Salah satunya, gaya kepemimpinan *servant leadership* (pemimpin yang melayani) adalah gaya pemimpin yang mampu melayani anggotanya secara teoritis, dengan lebih mengutamakan kepentingan anggota dibandingkan kepentingan pribadi yang dapat menunjang motivasi kerja karyawan (Reaso et al. 2022). Hal ini menjadikan seorang karyawan

lebih merasa senang untuk menjadi diri mereka sendiri sebagai seorang karyawan.

Dalam sebuah bentuk kerja sama tim, setiap anggota memerlukan kepercayaan dan keterbukaan serta menghormati rekan kerja agar dapat bekerja dengan baik. Komunikasi yang terjalin cukup lama dan berjalan lancar akan menimbulkan sebuah *chemistry* satu sama lain, sehingga memudahkan sebuah organisasi dalam mengkoordinasi anggota dalam bekerja. Komunikasi meliputi komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua orang atau lebih di dalam organisasi dengan bertemu secara langsung atau melewati media dan dapat merubah perilaku dengan dasar pemahaman kedua belah pihak, sedangkan komunikasi organisasi mencakup pola dan sistem dalam organisasi (I. S. Dewi et al. 2019). Komunikasi dapat diidentifikasi sebagai proses penyampaian yang efektif antara anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Syamsuri et al. 2020).

Keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan publik semacam instansi pemerintahan dapat dikatakan berhasil, apabila karyawan atau pegawai dapat memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Pengelolaan sumber daya manusia organisasi yang baik, tentunya tidak akan terlepas dari kualitas kinerja pegawai yang diberikan oleh sebuah organisasi (Fuad 2021). Salah satu organisasi instansi publik yang mengandalkan pelayanan sumber daya manusia adalah kantor kecamatan. Hal ini terjadi karena seorang pegawai akan berinteraksi langsung dengan masyarakat

umum, sehingga perlakuan seorang pegawai tersebut akan menjadikan penilaian setiap masyarakat yang memiliki kepentingan di lingkungan instansi pemerintahan tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia berperan penting sebagai pandangan utama masyarakat dalam menilai kinerja pegawai kantor kecamatan. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh seorang pegawai baik seperti ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Pegawai Kontrak lainnya yaitu terkait faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Kantor Kecamatan Sukodono yang berada di Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Merupakan sebuah lembaga pemerintahan daerah yang menyediakan layanan administrasi secara langsung dengan masyarakat dan juga bertugas dalam membimbing dan mengoptimalkan desa atau kelurahan wilayah Kecamatan Sukodono. Camat selaku pimpinan Kecamatan Sukodono bertindak sebagai koordinator dan pengelola anggota atau pegawai yang bekerja di Kecamatan Sukodono serta bertanggung jawab dibawah pimpinan bupati melalui sekretaris desa. Berikut merupakan data-data pegawai di Kecamatan Sukodono.

Tabel 1.1
Jabatan dan Jumlah Pegawai Kecamatan Sukodono

No.	Jabatan	Jumlah	Masa Kerja
1	Camat Sukodono	1	3 Tahun
2	Sekretaris Camat	1	3 Tahun
3	Kasi Pemerintahan	1	12 Tahun
4	Kasi Pembangunan	1	12 Tahun
5	Kasi Perekonomian	1	2 Tahun
6	Kasi Ketentraman dan Ketertiban	1	2 Tahun
7	Kasi Kesejahteraan Sosial	1	-

8	Kasubag Perencanaan dan Keuangan	1	-
9	Kasubag Umum dan Kepegawaian	1	9 Tahun
10	Pengadministrasi Umum dan Kepegawaian	1	16 Tahun
11	Bendahara	1	15 Tahun
12	Pengelola Bahan Perencanaan	1	9 Tahun
13	Pengelola Keuangan	1	3 Tahun
14	Pengelola Pembinaan dan Pengembangan Perekonomian	1	3 Tahun
15	Pengelola Administrasi Pemerintahan	1	14 Tahun
16	Pengadministrasi Pemerintahan	1	15 Tahun
17	Teknisi Pemetaan dan Penggambaran	1	9 Tahun
18	Pranata Pasukan Pengamanan dan Ketentraman dan Ketertiban	3	14 – 17 Tahun
19	Pranata Komputer	1	14 Tahun
20	Pengadministrasian Umum	1	15 Tahun
21	Staf Pelayanan	20	3 – 12 Tahun
Jumlah		42	

Sumber: Daftar Pegawai Kecamatan Sukodono Tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa pegawai bidang kerja staf pelayanan memiliki jumlah paling banyak. Dapat diartikan, jika secara bersama-sama pegawai di bagian staf dapat menimbulkan pengaruh yang lebih besar di lingkungan organisasi instansi. Komitmen organisasi memiliki peran penting terhadap berjalannya organisasi di kantor kecamatan sukodono, agar tidak terpengaruh oleh kepentingan individu atau pihak tertentu yang menghambat komitmen organisasi. Karena, untuk mengelola dan mendorong keberhasilan sebuah instansi pemerintahan seorang pemimpin harus dapat bekerja sama dan memahami seluruh pegawainya (Tahar et al. 2020). Oleh karena itu, *servant leadership style* juga menjadi faktor kunci dalam mendorong fleksibilitas pegawai agar berhubungan baik satu sama lain dalam hal komunikasi interpersonal dan menghasilkan

motivasi bagi para pegawai kecamatan sukodono untuk berkomitmen terhadap organisasi.

Camat Sukodono selaku pimpinan sudah menerapkan *servant leadership style* dengan bersikap tulus kepada para pegawai. Camat memiliki keakraban terhadap seluruh anggota organisasi yang sejalan dengan nilai *servant leadership*. Camat juga sering memberi suport kepada para pegawai, dan biasanya camat juga tinggal lebih lama di Kantor Kecamatan sebelum anggotanya pulang. Adanya perilaku *servant leadership* dalam sebuah organisasi dapat menciptakan pemahaman yang berkaitan dengan penyembuhan emosional dan hubungan diri sendiri, serta hubungan dengan orang lain (Santika et al. 2023).

Akan tetapi dalam hal proses pengambilan keputusan camat tidak berdiskusi dan koordinasi dengan para pegawai terlebih dahulu untuk berkontribusi. Hampir 90% keputusan diambil secara langsung terkait berlakunya sistem pelayanan dan mekanisme kantor berdasarkan peraturan pemerintahan, sehingga menyebabkan tidak setujunya pegawai terhadap keputusan yang berlaku terkait pelayanan masyarakat yang dianggap oleh pegawai kurang tepat.

Fenomena *servant leadership* pada pihak aparaturn pemerintahan Kantor Kecamatan Sukodono diambil berdasarkan pra-*survey* penelitian yang diberikan kepada 10 orang pegawai staf dari 41 orang pegawai dengan tujuan untuk mengetahui kondisi nyata terkait *servant leadership* yang ada di Kantor Kecamatan Sukodono.

Tabel 1.2
Data pra survey servant leadership

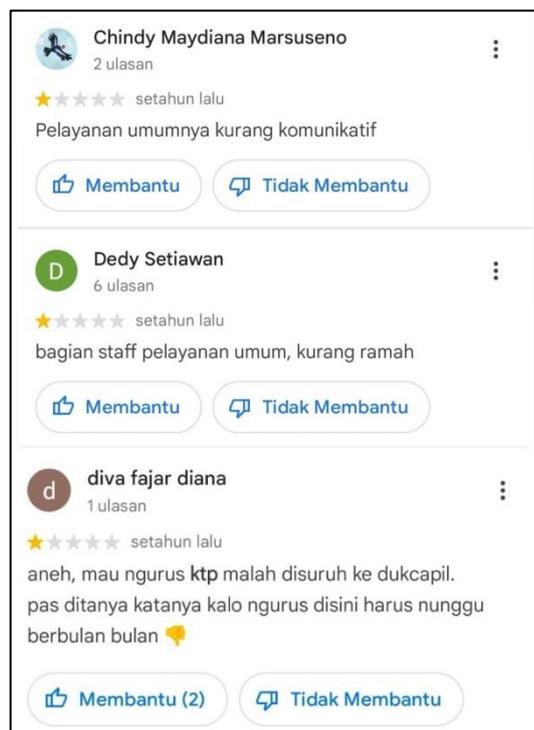
No.	Pernyataan	Setuju	Netral	Tidak Setuju
1.	Mendengarkan dan menerima hasil kinerja bawahan	3	1	6
2.	Memberikan kepercayaan kepada bawahan	5	0	5
3.	Mendukung dengan membantu dalam mengatasi masalah	8	0	2
4.	Menerima saran dan kritik dalam mengambil keputusan	1	1	8
5.	Memohon bantuan kepada bawahan dengan komunikasi yang baik	3	1	6
6.	Memberi perintah dan arahan sesuai visi yang jelas	3	1	6
7.	Mendorong dan mendukung pegawai untuk meningkatkan kompetensi	2	2	6
8.	Memberikan keleluasaan untuk menyelesaikan pekerjaan	5	2	3
9.	Membantu bawahan dalam organisasi agar bisa tumbuh secara individu maupun profesional	4	1	5
10.	Menyediakan tempat agar merasa aman (mengekspresikan) dan terhubung dengan orang lain	5	1	4

Sumber: diolah oleh penulis (2024)

Data hasil pra survey pada tabel diatas terlihat bahwa *servant leadership* di Kantor Kecamatan Sukodono yang diterapkan belum cukup optimal, dapat dilihat dari seluruh poin yang diberikan, item terbanyak di dominasi oleh respon negatif. Seperti dalam hal mendengarkan, memberikan kepercayaan, menerima saran dan kritik, serta pimpinan belum bisa memberikan visi yang menjadikan seorang pegawai maju. *Servant leadership* lebih terfokus pada kebutuhan para pegawai dibanding pimpinan sendiri, karena prioritas pemimpin yang melayani adalah mengembangkan

pengikutnya dalam dimensi yang berbeda (Ludwikowska 2023). Perilaku *servant leadership* juga diharapkan dapat menjadi teladan sebagai contoh terhadap orang yang dipimpin, salah satu perilaku yang dapat diterapkan yaitu loyalitas terhadap organisasi atau komitmen organisasi (Langhof et al. 2020).

Selain itu, komunikasi interpersonal antar pegawai kantor kecamatan kurang berjalan dengan lancar. Beberapa pegawai terdapat memiliki sikap apatis terhadap pegawai lain dan juga terdapat pegawai yang bersifat pasif dalam melayani masyarakat yang membutuhkan pelayanan kantor kecamatan.



Gambar 1.1 Ulasan Keluhan Pelayanan Kantor Kecamatan Sukodono

Dapat dilihat dari beberapa ulasan diatas yang berasal dari laman internet Kantor Kecamatan Sukodono yang mengeluhkan pelayanan

pegawai, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang ada pada lingkungan pegawai Kecamatan Sukodono belum berjalan dengan baik. Adapun ulasan yang menunjukkan ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pegawai yang menandakan kurangnya sikap empati terhadap masyarakat. Semakin efektif komunikasi interpersonal antar karyawan, maka semakin besar pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi (Istiyana et al. 2022).

Komitmen organisasi memiliki peran dalam mengatur loyalitas pegawai dan mengelola nilai-nilai organisasi, akan tetapi dalam Kantor Kecamatan Sukodono menunjukkan kurangnya komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan keterlambatan. Fenomena ini dapat dilihat dari laporan absensi pegawai Kecamatan Sukodono, sebagai berikut:

Tabel 1.3
Absensi Pegawai Kantor Kecamatan Sukodono

Tahun (Periode)	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Absensi tidak hadir/ Tahun					Terlambat	
			Alfa	Sakit	Izin	Total	%	Total	%
2022 (Januari – Desember)	41	237	16	11	22	49	20,6	96	40,5
2023 (Januari – Desember)	41	237	31	12	19	62	26,1	121	51
2024 (Januari – Mei)	41	94	7	3	8	18	19,1	31	32,9

Sumber: Kantor Kecamatan Sukodono (Data diolah)

Berdasarkan data diatas, rekapitulasi absensi pegawai tahun 2022 hingga 2024 dapat dilihat bahwa tingkat absensi pegawai Kecamatan Sukodono tergolong tinggi, pada tahun 2023 absensi pegawai mencapai

26,1%. Indikator komitmen organisasi salah satunya komitmen afektif yang ditandai dengan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi seperti kebiasaan hadir tepat waktu, partisipasi dalam kegiatan organisasi, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dengan optimal, serta kesediaan untuk membantu rekan kerja (Yuliani et al. 2022). Pentingnya komitmen organisasi yang harus dimiliki Kantor Kecamatan Sukodono untuk membantu mencapai visi dan misi organisasi terkait pengelolaan Kantor Kecamatan.

Tingginya angka keterlambatan pada pegawai Kecamatan Sukodono paling tinggi pada tahun 2023 yang mencapai 51% menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai tergolong rendah. Perilaku tersebut tentunya dapat menghambat kinerja pegawai dalam berkontribusi terhadap organisasi. Faktor lain yang mempengaruhi yaitu banyak pegawai yang sengaja tidak mengakses absen pada aplikasi sistem dan pegawai sering pergi pada saat jam kerja. Tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai juga menentukan tingkat motivasi mereka, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai (Yusrizal et al. 2022). Motivasi kerja pegawai yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif bagi sebuah organisasi dan secara otomatis mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi (Kariyamin et al. 2020).

Bagi sebuah instansi di bawah naungan pemerintahan yang memiliki 42 pegawai dengan pandangan dan sikap yang berbeda-beda terhadap komitmen organisasi, tentunya tidak mudah bagi seorang pemimpin yang

menerapkan *servant leadership*. Diperlukan sikap kepemimpinan melayani yang tulus agar sesuai dengan pegawai, yang menjadikan seorang pegawai dapat termotivasi dengan adanya kepemimpinan pelayanan tersebut. *Servant leadership* berlandaskan pada sebuah pengabdian terhadap sesama yang mendorong seseorang untuk menjadi pemimpin (Mcghee 2023). Dengan begitu, dapat menjadikan proses organisasi kecamatan sukodono berjalan dengan lancar dan dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasi.

Hal yang harus dihadapi oleh seorang pimpinan kantor kecamatan sukodono yaitu, bagaimana cara seorang pemimpin dalam berkomunikasi secara interpersonal dengan para pegawai serta mendorong motivasi kerja pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasi. Jika seorang pegawai memiliki rasa komitmen terhadap organisasi itu tinggi, secara tidak langsung pegawai tersebut akan berusaha secara maksimal dan bertanggung jawab dalam keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, peneliti ingin mengambil variabel terkait gaya kepemimpinan *servant leadership*, komunikasi interpersonal, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam penelitian skripsi ini, ditemukan rumusan masalah yang dikemukakan adalah seperti berikut:

1. Apakah *servant leadership style* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Kecamatan Sukodono?

2. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Kecamatan Sukodono?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Kecamatan Sukodono?

1.3 Tujuan Penelitian

Melalui penelitian skripsi ini, akan dapat menemukan tujuan-tujuan seperti berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis, bagaimana pengaruh *servant leadership style* terhadap komitmen organisasi pegawai Kecamatan Sukodono.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis, bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi pegawai Kecamatan Sukodono.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis, bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kecamatan Sukodono.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan hasil penelitian ini, dapat dianggap sebagai suatu langkah positif bagi seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan instansi. Dampak dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Sehingga menciptakan kondisi sebuah perusahaan yang dapat mencapai tujuannya, sementara pegawai merasa

termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kesuksesan organisasi tersebut.

Pentingnya pemahaman tentang penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* dalam konteks instansi pemerintahan juga dapat menjadi landasan bagi perbaikan dan pengembangan organisasi. Selain itu, aspek-aspek lain seperti komunikasi interpersonal yang menjadi hubungan antar pegawai dapat berjalan dengan baik dan motivasi kerja juga memiliki peran penting sebagai gambaran dalam membentuk pandangan pegawai terhadap tujuan organisasi.