

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dalam menghadapi arus globalisasi, peran Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus merencanakan strategi pengembangan sumber daya manusia guna mendorong pertumbuhan perusahaan dan meningkatkan efektivitas karyawan. Jika sebuah organisasi ingin berkembang dengan pesat maka diperlukan tim sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja optimal. Mengingat pentingnya faktor sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka sangat perlu seorang pemimpin perusahaan agar mengoptimalkan tenaga kerja yang dimiliki, agar perusahaan bisa menghasilkan tenaga terampil dan berkualitas (Laswitami, 2010). Efektivitas organisasi tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan karena kepemimpinan memiliki kemampuan untuk mengarahkan tujuan organisasi dan mendorong perilaku menuju pencapaian tujuan tersebut.

Pada dasarnya tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dengan melihat sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Stoner (2018) pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Steers (2018) mengemukakan bahwa dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi, sumber daya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu muncul menjadi fokus primer dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas. Secara empiris, efektivitas menjadi variabel penting dalam riset dan konsep yang signifikan dalam memahami fenomena organisasional. Indikator dari teori efektivitas organisasi mencakup struktur organisasi, iklim dan budaya, sumber daya manusia, serta sistem evaluasi.

Efektivitas organisasi mengacu pada penggunaan yang efektif, bijaksana dan strategis dari semua organisasi sumber daya (sumber daya manusia,

keuangan dan teknologi) dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif. Efektivitas diukur berdasarkan prestasi dan produktivitas Baughen et al., (2020). Sintesis efektivitas teori organisasi tergantung pada kemampuan pemimpin dalam menjalankan tugasnya dengan memperhatikan adaptabilitas, pencapaian, dan kepuasan kerja. Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya (Robbins, 2020). Oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada tingkat efektivitasnya, yang mencerminkan kemampuan untuk mencapai tujuan dengan menjaga stabilitas dan kelangsungan fungsi organisasi.

Peran pemimpin merupakan kunci utama dalam meningkatkan kesuksesan organisasi (Kotter, 2001). Dalam upaya efisiensi anggota organisasi (Dwivedi et al., 2020), mengurangi konflik hingga total turnover anggota (Manoppo, 2020), termasuk menciptakan komitmen sebagai pedoman organisasi. Dewasa ini, khususnya dalam menghadapi kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian, organisasi membutuhkan peran pemimpin yang mampu menumbuhkan dan menstabilkan semangat anggota untuk mampu bekerja sesuai dengan tujuan, visi, dan misi organisasi (Dwivedi et al., 2020). Pemimpin memegang tonggak utama dalam mengarahkan anggota organisasi supaya mampu menstimulus pekerja memiliki nilai keunggulan dan kemandirian (Lasrado & Kassem, 2021) termasuk mendorong anggota organisasi dalam menentukan tanggung jawab terhadap otoritas sebuah pekerjaan.

Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung merangsang terbentuknya motivasi individu untuk meraih tujuan sendiri namun mampu mengimbangi dengan selarasnya tujuan dalam organisasi (Ferine et al., 2021). Pemimpin transformasional juga memiliki kemampuan dalam memotivasi anggota tim secara kuat dan berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk mendorong tim agar memiliki visi bersama, meningkatkan rasa komitmen, dan bekerja lebih keras guna mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan transformasional terutama dipraktikkan oleh pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi,

dan membimbing tim dengan efektif dapat menjadi pendorong yang kuat untuk mengubah dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat kuat pada pengikutnya dan pada organisasi atau masyarakat secara umum karena dampaknya yang mampu menghadapi perubahan internal maupun eksternal (Bass & Avolio, 1993). Pegawai yang menerima kepemimpinan transformasional akan merasakan dampak positif seperti kepercayaan, kagum, dan loyalitas terhadap atasan mereka yang kemudian mendorong motivasi untuk meningkatkan kinerja. Disisi lain, kurangnya pelaksanaan peran pemimpin transformasional dapat mengakibatkan dampak negatif, seperti perasaan diabaikan oleh atasan dan penurunan motivasi kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja.

Menurut penelitian Stevi (2022) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti et al. (2023) yang mendapatkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan perusahaan dilakukan secara tidak tepat karena tidak dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan diatas, nampaknya masih terdapat peluang untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut guna mendukung pemahaman tentang dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat membantu mengisi celah pengetahuan dalam literatur ilmiah mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi dan memberikan wawasan baru bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, dan mendukung

pengambil kebijakan organisasi. Dengan menyelidiki aspek lebih rinci, penelitian ini juga dapat menjadi dasar untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan relevan.

Selanjutnya, faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah motivasi, keberadaan motivasi ini menjadi sangat penting karena dapat membentuk perilaku karyawan, memberikan dorongan untuk aktif menggunakan semua kemampuan dalam berbagai tugas. Perusahaan tidak hanya mencari keahlian, tetapi juga semangat kerja dan tekad untuk mencapai hasil optimal dari karyawan. Peran motivasi yang kuat dalam menjalankan tugas dapat menciptakan kesuksesan organisasi serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia di perusahaan. Motivasi karyawan sendiri mengambil peran dalam pengembangan atau pertumbuhan semangat bekerja, ketertarikan, serta menjadi kesenangan tersendiri untuk mengoptimalkan pekerjaannya (Baskoro, Fuadi dan Kahfi, 2021).

Mangkunegara (2009), mendefinisikan motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Oleh karena itu, faktor motivasi perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Karyawan yang memiliki motivasi yang kuat akan memiliki banyak energi untuk melakukan aktivitas dengan kata lain dapat meningkatkan kinerja pegawai (Hidayat & Heryanto, 2019). Banyak motif yang mendukung seseorang termotivasi untuk bekerja. Motif tersebut dinyatakan sebagai kebutuhan, keinginan atau dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang.

Dalam konteks ini, peneliti menggunakan motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi. Hal tersebut dikarenakan terdapat penelitian Michael (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan pada penelitian Nurul (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas

organisasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mendalami pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan motivasi sebagai penghubung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih kompetitif untuk mendukung praktisi manajemen sumber daya manusia serta pembuat kebijakan organisasi dalam meningkatkan efisiensi kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi.

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Malang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pariwisata dan kebudayaan yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan Pemerintah Daerah di bidang kepariwisataan. Pelaksanaan tugas Dinas Pariwisata dan Kebudayaan adalah untuk mendorong perkembangan kepariwisataan Kabupaten Malang yang berkualitas dan memiliki daya saing dengan melakukan obyek dan daya tarik wisata dengan mengedepankan peningkatan jumlah kunjungan wisatawan, strategi ini dapat memastikan bahwa pariwisata bukan hanya menjadi sumber pendapatan yang signifikan, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Karena itu diperlukan suatu langkah nyata dalam menjalin saling pengertian dan kepercayaan dengan berbagai pihak dalam strategi mengenalkan potensi wisata dan menarik wisatawan agar berkunjung.

Organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab. Malang mengalami permasalahan yang mengakibatkan efektivitas organisasinya tidak efektif dan efisien, kurangnya penguasaan informasi yang diberikan oleh atasan kepada pegawai terkait pekerjaan yang mereka emban dapat menyebabkan ketidakpahaman dalam menjalankan tugas, yang akhirnya berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang kurang memuaskan untuk pencapaian. Selain itu, kurangnya partisipasi pegawai dalam penetapan tujuan. Menurut Gibson (1993) kejelasan tujuan bermakna untuk diingat bahwa orang di dalam institute bertanggungjawab untuk menentukan tujuan dan menargetkan tujuan. Jika tujuan organisasi ditetapkan tanpa melibatkan pegawai, mereka akan merasa

tidak memiliki keterikatan dengan tujuan tersebut. Hal ini dapat mengurangi komitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi, dalam menjalankan roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya, yakni dalam rangka pencapaian tujuan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pariwisata dan kebudayaan melalui inspirasi, motivasi dan mengarahkan tim menuju visi bersama. Pemimpin transformasional dapat mendorong inovasi, kolaborasi, serta pengembangan strategi yang relevan pada organisasi di dinas. Hal ini dapat membantu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan dengan meningkatkan kualitas SDM berupa memberikan pelatihan dan pendidikan kepada pelaku pariwisata guna meningkatkan profesionalisme dan layanan kepada wisatawan untuk memperbaiki fasilitas, pelayanan, dan promosi pariwisata secara holistik.

Sehingga, sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang berhasil meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, serta mampu memberikan pengalaman positif kepada para pengunjung. Dalam rentang tiga tahun terakhir, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang telah mengalami ketidakstabilan dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan, gaya kepemimpinan lama yang digunakan tidak mampu menghadirkan visi yang jelas, motivasi yang memadai, serta struktur yang efisien sehingga mengakibatkan penurunan kinerja dan efektivitas organisasi.

Fenomena ini mencerminkan adanya keterbatasan dalam kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan dinamis di lingkungan eksternal, termasuk perubahan dalam kebutuhan wisatawan, perkembangan teknologi, serta peningkatan tuntutan masyarakat terhadap layanan pariwisata dan kebudayaan Kab. Malang. Gaya kepemimpinan pada pemimpin lama menjadi permasalahan dikarenakan pemimpin lama kurang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mengakibatkan para anggotanya tidak

termotivasi dan tidak memiliki pengaruh motivasi untuk melakukan suatu tindakan pekerjaan yang menghasilkan efektivitas didalam organisasi mengalami peningkatan.

Pada tahun 2020 Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab. Malang mengalami perubahan masa pemimpin yang dimana pemimpin baru menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan motivasi yang cukup untuk pegawainya, sehingga pegawai mulai perlahan mengikuti arahan yang diberikan oleh pemimpin, perubahan ini guna meningkatkan motivasi dan komitmen para pegawai serta membuat para pegawai lebih efektif dalam pelaksanaan program dan kebijakan yang dirancang untuk memajukan sektor pariwisata dan kebudayaan. Pemimpin baru tidak hanya menekankan pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kapasitas jangka panjang yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, mengidentifikasi bahwa dalam masa pimpinan yang baru Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang mengusung visi “menjadikan Kabupaten Malang sebagai destinasi wisata unggulan yang berdaya saing” dengan misi meningkatkan jumlah kunjungan wisata dan mendorong perkembangan kepariwisataan yang berkualitas. Pemimpin memiliki strategi dengan tujuan untuk meningkatkan kestabilan kunjungan wisatawan yaitu dengan menginspirasi tim untuk berinovasi, memotivasi mereka dalam mengembangkan program pariwisata yang kreatif, dan membangun budaya kolaboratif yang memicu pertumbuhan sektor pariwisata secara signifikan, Hal ini didukung oleh penelitian (Ir. Bungaran & Ir. Piala, 2020) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Selain itu, dengan menerapkan program pelatihan berkelanjutan, insentif kinerja, dan pengakuan atas kontribusi positif, Kepala Dinas telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendorong pegawai untuk memberikan layanan terbaik, serta berperan aktif dalam memajukan sektor

pariwisata dan kebudayaan setempat, hal ini didukung oleh penelitian (Reva, 2012) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang melakukan penerapan yakni mencakup penyediaan visi yang inspiratif, pemberdayaan pegawai berupa mengadakan pelatihan rutin tentang manajemen pariwisata, pengelolaan destinasi, dan layanan pelanggan. Pemimpin juga memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan insentif finansial atau bonus bagi pegawai yang berhasil mencapai target. Pengembangan keterampilan, dan dukungan terhadap inovasi dalam mempromosikan sektor pariwisata dan kebudayaan. Perubahan positif yang terjadi mengakibatkan peningkatan semangat kerja dan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian (Komang, 2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Sedangkan, efektivitas organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan termanifestasi melalui penerapan strategi manajemen sumber daya manusia yang cermat, pelatihan pegawai yang berfokus pada keterampilan layanan, serta integrasi teknologi untuk mempermudah akses informasi wisata, menjadikannya agen penggerak pariwisata yang responsif, efisien, dan mampu memberikan pengalaman positif kepada pengunjung. Upaya ini melibatkan motivasi dan arahan lebih untuk divisi-divisi dinas guna tercapainya pengembangan dan pemberdayaan SDM melalui pelatihan serta keterampilan teknologi seperti aplikasi dengan tujuan meningkatkan program promosi pariwisata terkait informasi pariwisata di Kabupaten Malang untuk menjaga dan meningkatkan daya tarik pengunjung.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disebutkan diatas, penelitian yang dilakukan akan mengfokuskan pada upaya peningkatan efektivitas organisasi di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN**



## **TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI INTERVENING PADA DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN MALANG”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas organisasi, dan motivasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang?
4. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang?
5. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui motivasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah dapat memecahkan masalah yang telah dirumuskan, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas organisasi, dan motivasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang.

4. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap efektivitas organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi melalui motivasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang.

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

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui pentingnya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan efektivitas organisasi.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai sumber referensi yang berharga untuk penelitian lebih lanjut, terutama yang berfokus pada topik gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan efektivitas organisasi. Informasi yang terkandung dalam penelitian ini dapat menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan karyawan, serta dapat digunakan oleh praktisi dan akademisi untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja.