

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pimpinan organisasi menginginkan performa yang unggul dari setiap anggota tim dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama dalam proses pengembangan organisasi, oleh karena itu, penting untuk terus meningkatkan dan mengarahkan kemampuan sumber daya manusia agar tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai. Keberhasilan suatu organisasi dapat diukur oleh keberadaan individu yang dapat menginspirasi dan bertanggung jawab dalam menilai dirinya sendiri dan anggota timnya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting karena karyawan yang berkomitmen kepada organisasi akan mendahulukan kepentingan organisasi di atas segalanya, termasuk dirinya sendiri, menurut (Gibson,1996), Komitmen organisasional sebagai lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya. Dimana karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung meningkatkan kontribusi yang lebih banyak terhadap organisasi. Menurut (Ridwan dan Dini,2019) komitmen organisasi ialah keyakinan yang menjadi pengikat karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan menggunakan loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, serta identifikasi terhadap nilai-nilai dalam tujuan organisasi.

Keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin apabila tercapai tujuannya harus mampu menjalankan tugas kepemimpinannya sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam pengembangan suatu organisasi. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memahami konteks yang dihadapinya, sehingga seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi terkini dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasionalnya agar dapat bertahan dan berkembang di tengah lingkungan yang dinamis. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan.

Menurut (Kreitner dan Kinicki, 2010) peran kepemimpinan, yang mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan, memiliki kemampuan positif untuk mempengaruhi, dan mengarahkan bawahannya mencapai visi dan misi perusahaan, serta mampu memberikan semangat antusias dalam bekerja, sangat diperlukan dalam masa- masa perubahan dan peralihan manajemen baru. Keterlibatan seorang pemimpin dalam perubahan manajemen perusahaan menuntut bawahannya untuk tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai suatu tanggung jawab saja, namun juga sebagai wujud sukarela dan komitmen organisasionalnya dalam mencapai visi dan misi perusahaan

Motivasi mempunyai peranan strategis dalam aktivitas seseorang dalam melakukan kegiatan, karena motivasi yang menentukan perilaku karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal dalam mendorong

individu untuk bekerja dengan maksimal dan mencapai hasil yang baik. Motivasi kerja menurut (Stokes,1966). Sebuah pendorong bagi seseorang untuk bisa melakukan sebuah pekerjaannya dengan baik, juga merupakan faktor yang akan membuat sebuah perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal. Maka, gaya kepemimpinan yang mengutamakan konsiderasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dalam motivasi kerja karyawan, teori Abraham Maslow tentang Hierarki Kebutuhan menjadi hal penting. Maslow mengidentifikasi lima level hierarki kebutuhan manusia, dimulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, afektif, prestasi, dan aktualisasi. Namun, gaya kepemimpinan konsiderasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, terutama dalam menciptakan lingkungan yang mendukung secara emosional. Oleh karena itu, teori Maslow dapat digunakan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan konsiderasi memenuhi kebutuhan karyawan pada level afektif dan prestasi. Gaya kepemimpinan konsiderasi menciptakan lingkungan yang mendukung secara emosional, di mana pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan anggota tim. Hal ini meningkatkan motivasi karyawan, karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai.

Pada penelitian (Mufarrohah dan Sumartik,2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja. Hal ini bertolak belakang dengan peneliti yang dilakukan oleh (Dewi, 2013) gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen kerja. Adanya perbedaan hasil tersebut menjadi *research gap* pada penelitian ini. Dengan ini maka motivasi kerja berperan sebagai pemicu bagi karyawan untuk lebih termotivasi dan berpartisipasi

aktif dalam upaya-upaya organisasi. Ketika gaya kepemimpinan membangkitkan motivasi kerja, maka hal ini akan meningkatkan komitmen organisasional.

PT. Pegadaian (Persero) adalah perusahaan milik pemerintahan Indonesia yang bergerak dibidang jasa keuangan, khususnya dalam penyediaan layanan gadai atau peminjaman dengan jaminan barang bergerak maupun tidak bergerak. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Pegadaian Kanwil Surabaya area Malang Cabang Blimbing. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner pra-penelitian kepada 36 karyawan PT. Pegadaian Cabang Blimbing. Setelah dilakukannya wawancara dengan salah satu karyawan PT. Pegadaian diketahui bahwa pegawai merasa pimpinan kurang perhatian secara personal pada pegawainya, dalam hubungannya dengan kesejahteraan pegawai dan kurangnya interaksi dengan pimpinan. Pegawai merasa jika pimpinannya kurang memberikan respon positif dan pengakuan atau pujian terhadap hasil kerja pegawainya dan terlalu acuh serta kurang rasa kepercayaan terhadap bawahannya, pegawai kurang memiliki semangat untuk meningkatkan komitmen organisasional dan motivasi kerja. Selanjutnya melakukan *pra-research* beberapa dari karyawan pada PT. Pegadaian yang berjumlah 36 orang. Dari 20 orang karyawan tidak ingin terlibat atau menyediakan diri dalam kegiatan perusahaan. Dengan alasan utama, yaitu kurangnya dukungan oleh atasan, oleh karena itu apabila atasan yang mendukung dan memberi bimbingan pada bawahannya dapat menumbuhkan rasa hormat dan komitmen organisasional dari karyawan. Kemudian 16 orang dari karyawan PT. Pegadaian Cabang Blimbing terlibat dalam segala kegiatan perusahaan dan memiliki kebanggaan atas hal tersebut.

PT Pegadaian menunjukkan tantangan yang signifikan dalam mencapai kinerja optimal. Meskipun secara umum karyawan memiliki komitmen yang baik, terdapat masalah yang muncul yaitu keterlambatan dalam memberikan informasi kepada nasabah dan tidak tepatan waktu pelayanan. Masalah ini dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan, di mana kepemimpinan yang kurang mendukung dan tidak memberikan motivasi yang cukup dapat mengakibatkan rendahnya tingkat komitmen afektif karyawan. Dengan ini maka perlu adanya perbaikan, permasalahan yang terjadi dapat dikarenakan kurang adanya komitmen organisasional dalam individu karyawan yang dapat pula disebabkan karena menurunnya tingkat motivasi kerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan. Adanya inkonsistensi hasil penelitian kemungkinan adanya variabel tambahan dan menjadi peluang dikaji atau diteliti lebih lanjut. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Pegadaian Cabang Blimbing Malang”

## **B. RUMUSAN MASALAH**

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

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja pada PT. Pegadaian Cabang Blimbing Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja?

4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian melakukan penelitian ini adalah dapat memecahkan masalah yang telah dirumuskan, yaitu untuk mengetahui dan menguji :

1. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja pada PT. Pegadaian Cabang Blimbing.
2. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.
4. Untuk menganalisis motivasi kerja terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk menganalisa gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan bagi pihak yang berkepenting.

1. Bagi penelitian selanjutnya

Manfaat yang diharapkan muncul adalah untuk memperkaya referensi penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional melalui motivasi kerja sebagai variable *intervening* sekaligus menambah perbendaharaan perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

dan sebagai bahan referensi untuk mengembangkan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

## 2. Secara Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Manfaat bagi perusahaan diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam upaya peningkatan komitmen organisasional.

## E. BATASAN MASALAH

Penulis membuat batasan masalah agar pembahasan tidak meluas dan penulis bisa memaksimalkan pembahasan sesuai dengan topik. Adapun batasan masalah pada studi ini ialah:

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah studi Ohio State, gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Hemphill dan Coons, 1957) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu dalam mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
2. Motivasi kerja yang digunakan adalah teori hierarki kebutuhan dari (Abraham Maslow, 1943). Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara berurutan, dimulai dari kebutuhan yang paling dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi.
3. Objek yang diteliti yaitu pimpinan cabang di PT. Pegadaian cabang Blimbing Malang. Dimana, pimpinan kurang perhatian secara personal pada pegawainya, dalam hubungannya dengan kesejahteraan pegawai dan kurangnya interaksi dengan karyawan. Waktu penelitian ini dilakukan selama 1 bulan