

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi sebagai penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih serta dikembangkan kemampuannya. Dalam hal ini setiap organisasi harus memiliki kualitas sumber daya yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang tinggi serta kemampuan untuk mencapai program yang ditetapkan organisasi. Menurut (Siti et al., 2018), sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Kemudian menurut (Siregar, 2017), berpendapat sumber daya manusia adalah segala potensi yang di miliki manusia baik berupa daya pikir, tenaga, keterampilan, emosi, dan potensi lainnya yang dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi keinginannya sendiri ataupun untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari komitmen ingin memajukan perusahaan atau organisasi.

Komitmen merupakan suatu hal sangat penting bagi sebuah organisasi atau institusi. Dalam sebuah organisasi, pegawai atau karyawan yang

memiliki komitmen tinggi pasti mempunyai lingkungan pekerjaan yang sangat bagus serta dapat dengan mudah menggapai tujuan organisasi tersebut. Kemudian komitmen dapat digambarkan sebagai kesediaan individu karyawan untuk menjalankan tugas dan tetap bertahan pada organisasi. Salah satu permasalahan terbesar dalam organisasi adalah bagaimana cara mempertahankan karyawan yang unggul dan berkomitmen tinggi. Organisasi dengan kemampuan finansial dan fasilitas yang memadai belum tentu memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus menemukan strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan sehingga mencapai kinerja karyawan dalam organisasi dapat optimal.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengetahuan yang tinggi juga sangat diperlukan dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dalam hal ini pegawai negeri sipil (PNS) memiliki peran sebagai pelaksana tugas harian yang utamanya dalam melaksanakan pelayanan publik. Selain itu, pegawai negeri sipil juga bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sesuai dengan tugas dan kewenangannya, hal tersebut menjadi salah satu peran utama seseorang yang bekerja sebagai pegawai negeri sipil pada suatu instansi kedinasan.

Salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peranan penting dalam pembangunan SDM adalah Disdikpora Kabupaten Kebumen. Disdikpora Kabupaten Kebumen merupakan salah satu unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang pendidikan, bidang kepemudaan, dan bidang

olahraga yang memiliki tugas khusus sebagai garda utama bidang pendidikan kepemudaan dan olahraga yang ada dikabupaten kebumen. Dengan luasnya jangkauan lingkungan kerja yang luas membuat disdikpora kabupaten kebumen memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak, baik dari pegawai negeri sipil atau pegawai non sipil. Kemudian Disdikpora Kabupaten Kebumen sendiri memiliki visi untuk memajukan organisasinya yaitu mewujudkan masyarakat kebumen semakin sejahtera, mandiri, dan berakhlak bersama rakyat dengan misi utama organisasi adalah meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pelayanan pendidikan, kesehatan dan kebutuhan dasar lainnya. Oleh karena itu, untuk mewujudkan nilai visi dan misi Disdikpora Kabupaten Kebumen dibutuhkan pegawai negeri sipil yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya supaya tujuan dari Disdikpora dapat terwujud. Salah satu dari jenis komitmen yang terpenting adalah Komitmen Afektif.

Komitmen Afektif adalah suatu kondisi dimana seorang individu memiliki perasaan emosional dan keterikatan terhadap suatu organisasi serta tingkat kepedulian terhadap organisasi yang dimiliki oleh seseorang dapat menjadi sumber kekuatan bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut (Robbins & Judge, 2017) pada satu studi ditemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor signifikan dari berbagai hasil misalnya seperti niat atau keinginan untuk pergi dibandingkan dengan jenis komitmen yang lain, sehingga menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih kuat secara umum terkait dengan hasil organisasi. Pegawai yang memiliki

tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi & Shrestha, 2020). Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Dinas Disdikpora Kabupaten Kebumen komitmen afektif pegawai tercermin dari keterlibatan yang tinggi pada setiap program kerja yang dimiliki dinas, baik yang sesuai pekerjaan utama maupun yang diluar pekerjaan utama pegawai. Program kerja dari pemerintah pusat atau kementerian sering berubah sehingga membutuhkan karyawan yang mau beradaptasi dan berkomitmen tinggi untuk melaksanakannya. Namun demikian, memang terkadang pegawai mengeluhkan beban pekerjaan tambahan, karena akan menambah waktu kerja. Akan tetapi, secara umum sekretaris dinas disdikpora menyatakan bahwa pegawai selalu memiliki kesadaran diri masing-masing untuk mengerjakan tanggung jawabnya dengan antusias, sehingga mengindikasikan tingginya komitmen afektif. Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Pendidikan, Kepeemudaan, dan Olahraga Kabupaten Kebumen.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap komitmen afektif adalah *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja. Menurut (Putri, 2018) *Quality Of Work Life* / Kualitas kehidupan kerja merupakan berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat,

hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwasanya komitmen afektif sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja atau kualitas kehidupan kerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian dari (Putri, 2018) tentang QWL terhadap komitmen afektif pada BMT Assyafi'iyah Kota Gajah Putri menyebutkan bahwasanya QWL berpengaruh positif terhadap quality of work life berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan karena BMT Assyafi'iyah mampu menjaga keamanan kerja karyawan dan memberikan kebebasan untuk karyawan memberikan masukan terhadap BMT. QWL adalah suatu kondisi yang mana kondisi ini menyangkut dengan kualitas kehidupan pekerjaan yang dialami oleh suatu individu atau kelompok pada suatu perusahaan atau institusi. QWL menggambarkan bentuk kepedulian organisasi atau perusahaan untuk memenuhi kepuasan karyawan melalui praktek-praktek yang efektif untuk memperbaiki kondisi kerja dan meningkatkan efektifitas organisasi. Berdasarkan hasil observasi pada Disdikpora kabupaten kebumen dan wawancara dengan pegawai Disdikpora Kabupaten Kebumen mengemukakan bahwasannya kualitas kehidupan kerja yang ada untuk saat ini dapat dilihat dari lengkapnya fasilitas yang dimiliki oleh pegawai Disdikpora Kabupaten Kebumen untuk menunjang pekerjaan mereka, sebagai contoh rata-rata pegawai diberikan kendaraan dinas berupa sepeda motor atau mobil tergantung dari tingkat golongan yang dimiliki oleh

pegawai. Kemudian para pegawai pada Disdikpora Kabupaten Kebumen juga sangat dilibatkan dalam menentukan suatu keputusan, hal ini sangatlah penting karena dengan diikutsertakannya pegawai dalam menentukan keputusan suatu masalah atau penyelesaian masalah akan membuat pegawai merasa dihargai dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu, beban pekerjaan yang diterima oleh pegawai tergolong cukup berat. Peneliti melihat ada salah satu pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan diluar kantor, namun lupa untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada dikantor, pada akhirnya dibantu oleh rekan kerja yang lain, sehingga kualitas kehidupan kerja rekan kerja masih dikatakan kurang baik dan menjadi sebuah permasalahan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap Komitmen Afektif adalah Kepemimpinan. Dalam suatu organisasi, Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang wajib dimiliki. Menurut (Setiawan et al., 2017), kepemimpinan adalah kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mampu membuat individu lain untuk dapat berkontribusi agar target yang sudah ditentukan dapat terlaksana. Salah satu jenis kepemimpinan yang saya gunakan dan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif adalah *Authentic Leadership*. *Authentic Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mana model dari kepemimpinan ini ialah memberikan motivasi yang kuat terhadap bawahan atau pegawai perusahaan yang ada dibawah kepemimpinannya. Menurut (Cooper et al., 2005), *authentic leaders are defined as “those who are deeply aware of how they think and*

behave and are perceived by others as being aware of their own and others' values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character" artinya *Authentic Leadership* adalah kepemimpinan yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efisiensi dan ketahanan untuk membawa para pengikutnya untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi. Dengan kata lain, *Authentic Leadership* mengindikasikan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang memotivasi karyawan dengan mendorong pengembangan diri agar dapat berpikir kritis dan positif.

Berlandaskan hasil wawancara terbatas dengan sekretaris dinas Disdikpora Kabupaten Kebumen bahwasannya kepemimpinan kepala dinas yang ada pada Disdikpora Kabupaten Kebumen saat ini bersifat tegas tetapi selalu optimis dengan semua keputusan yang dibuat. Kepala dinas juga sering berkumpul dengan pegawai untuk berbagi terkait pekerjaan dan selalu memberikan motivasi terhadap pegawai untuk mendorong perkembangan diri pegawai. Akan tetapi, kepemimpinan yang ada di Disdikpora Kabupaten Kebumen bersifat tidak tetap dikarenakan instansi kedinasan ini sering berganti pemimpin atau kepala dinas, sehingga karakteristik atau gaya kepemimpinan pada instansi ini sering berganti pula. Namun demikian, menurut sekretaris dinas tersebut gaya kepemimpinan manapun akan selalu cocok dengan pegawai karena pada dasarnya memang

seluruh pegawai Disdikpora Kabupaten Kebumen akan selalu mengikuti gaya kepemimpinan dari Kepala Dinas.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi adalah Iklim Organisasi. Iklim Organisasi adalah suatu kondisi lingkungan pekerjaan yang mana lingkungan tersebut akan berpengaruh terhadap karakteristik seorang individu ataupun kelompok. Iklim organisasi menjadi sangat penting untuk meningkatkan komitmen afektif para pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati & Prasetyo, 2017) yang menyatakan bahwa semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi, sebaliknya semakin negatif iklim organisasi maka semakin rendah komitmen organisasi pada pegawai. Iklim organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 70,8% terhadap komitmen. Menurut (Hanum.F, 2018) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi. Kemudian menurut (Nur et al., 2023) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan yang berhubungan dengan organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal ini memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Kemudian (Nur et al., 2023) juga menganggap bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan bahwa sebuah organisasi lainnya yang

mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasinya.

Dengan banyaknya pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwasannya Iklim organisasi merupakan kondisi suatu organisasi atau institusi yang mana hal tersebut akan menjadi karakteristik perusahaan bersamaan dengan karakter individu ataupun kelompok serta menjadikan pegawai betah dengan situasi lingkungan yang ada sehingga pegawai akan memiliki semangat kerja yang tinggi jika berada dalam suasana iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi yang kondusif sangat mendukung untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan dan tugas-tugas bagi pegawai.

Melalui wawancara yang sudah dilakukan bahwasannya iklim organisasi yang ada pada Disdikpora Kabupaten Kebumen memiliki beberapa fenomena. Hal ini di dasari dengan adanya pegawai yang masih kurang bertanggung jawab dengan tugas yang sudah diberikan. Selain itu ada penyebab lain yang mana ini berasal dari individu pegawai yaitu kurang percayanya pegawai terhadap informasi yang disampaikan yang mana informasi ini sangatlah penting. Permasalahan terakhir adalah pegawai yang kurang ramah dalam melayani tamu yang datang pada institusi. Oleh karena itu, fenomena-fenomena yang ada pada Disdikpora Kabupaten Kebumen membuat peneliti untuk tertarik meneliti Iklim Organisasi sehingga peneliti mengetahui seberapa besar dan berpengaruh Iklim Organisasi yang ada pada Disdikpora Kabupaten Kebumen.

Berdasarkan uraian fenomena masalah yang sudah dijabarkan diatas. Peneliti menjadi tertarik untuk melakukan pengkajian dan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul “ **Pengaruh *Authentic Leadership* Dan *Organizational Climate* Terhadap Komitmen Afektif Dengan *Quality Of Work Life* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan, Kepemudaan, Dan Olahraga Kabupaten Kebumen)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka pokok permasalahan adalah komitmen afektif pegawai dinaspora yang tetap tinggi ditengah tuntutan tugas dan program kerja yang berubah-ubah. Penelitian ini tertarik untuk menguji faktor diduga berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai, yaitu: *Authentic Leadership*, *Organizational Climate*, dan *Quality of Work Life*. Oleh karena itu yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Quality of Work Life* pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
2. Apakah pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Quality of Work Life* pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
3. Apakah pengaruh *Authentic Leadership* terhadap Komitmen Afektif pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
4. Apakah pengaruh *Organizational Climate* terhadap Komitmen Afektif pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?

5. Apakah pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
6. Apakah pengaruh *Authentic Leadership* terhadap Komitmen Afektif dengan *Quality of Work Life* sebagai variable intervening pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
7. Apakah pengaruh *Organizational Climate* terhadap Komitmen Afektif dengan *Quality of Work Life* sebagai variable intervening pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah sangat diperlukan untuk menghindari kesalahpahaman yang menyimpang dari judul, oleh karena itu untuk mendukung hasil yang lebih baik penulis membatasi permasalahan pada :

1. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Olahraga kabupaten Kebumen.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a) Komitmen Afektif

Menurut (Allen & Meyer, 1990) komitmen afektif merupakan "kesatuan emosional yang dimiliki karyawan, teridentifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi". Kesatuan ikatan emosional ini akan mencerminkan salah satu dari tiga bentuk yang mungkin mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi mereka. Adapun beberapa Indikator dari Komitmen Afektif menurut (Parinding, 2017) adalah:

1. Loyalitas Karyawan.
2. Peran Serta Karyawan.
3. Keterikatan emosional.

b) Authentic Leadership

Kepemimpinan autentik adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi kelompok untuk bertindak menuju pencapaian tujuan, mengingat nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, perlakuan yang seimbang, autentik dan hubungan berdasarkan transparansi (Pathan et al., 2016) Adapun indikator dari *Authentic Leadership* menurut (Walumbwa et al., 2008) yaitu:

1. *Self – Awareness*
2. *Balance Processing*
3. *Relational Transparency*
4. *Internalized Moral Perspective*

c) Organizational Climate

Menurut (Hanum.F, 2018) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi. Adapun indikator dari Iklim Organisasi menurut (Intifada, 2013) yaitu

1. Kepemimpinan

2. Kepercayaan
3. Pembuatan Keputusan Bersama
4. Kejujuran
5. Komunikasi
6. Fleksibilitas
7. Resiko Pekerjaan

d) *Quality Of Work Life*

Menurut (Putri, 2018) Quality Of Work Life / Kualitas kehidupan kerja merupakan berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu. Adapun indikator yang ada dalam Quality of work Life menurut (Cascio, 2016) yaitu:

1. Partisipasi Karyawan.
2. Penyelesaian Konflik.
3. Komunikasi.
4. Kesehatan Kerja.
5. Keselamatan Kerja.
6. Keamanan Kerja.
7. Kompensasi Yang layak.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak peneliti capai terkait penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Quality of Work Life* pada Disdikpora Kabupaten Kebumen ?
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Quality of Work Life* pada Disdikpora Kabupaten Kebumen ?
3. Untuk mengetahui pengaruh *Authentic Leadership* terhadap Komitmen Afektif pada Disdikpora Kabupaten Kebumen ?
4. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Climate* terhadap Komitmen Afektif pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
5. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Komitmen Afektif pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
6. Untuk mengetahui pengaruh *Authentic Leadership* terhadap Komitmen Afektif dengan *Quality of Work Life* sebagai variable intervening pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?
7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Climate* terhadap Komitmen Afektif dengan *Quality of Work Life* sebagai variable intervening pada Disdikpora Kabupaten Kebumen?

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang memiliki kaitan dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkuat bukti empiris. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam pendalaman teori-teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *Authentic Leadership* dan *Organizational Climate* terhadap Komitmen Afektif dengan *Quality of Work Life* sebagai variable intervening.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi Disdikpora Kabupaten Kebumen yang khususnya untuk masalah *Authentic Leadership* dan *Organizational Climate* terhadap Komitmen Afektif dengan *Quality of Work Life* sebagai variable intervening.

