

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja organisasi merupakan ukuran kemajuan suatu organisasi, dan menunjukkan seberapa baik suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya (Koohang et al., 2017). Kinerja sangat penting untuk daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan kompetitif saat ini (Wang et al., 2016). Hal ini semakin menjadi isu penting yang menarik banyak minat banyak peneliti (Brown et al., 2015; Lee, 2018). Para peneliti dan praktisi menganggap peningkatan kinerja organisasi sebagai solusi yang menentukan untuk merespons persaingan dan perubahan lingkungan bisnis secara efektif (Lee, 2018). Oleh karena itu, mereka telah melakukan upaya besar dalam mengidentifikasi jalur yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi sektor publik merupakan tantangan berat bagi pemerintah dan manajer publik (Asif & Rathore, 2021). Manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik adalah salah satu fungsi terpenting yang dapat mengurangi inefisiensi karyawan dan sistem untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya bergantung pada aspek teknis seperti alat yang digunakan untuk mengumpulkan, mengukur, dan menganalisis data kinerja, serta rancangan evaluasi kinerja yang rutin. Sekadar mengukur kinerja setiap triwulan atau bulanan dan menggunakan informasi tersebut untuk membantu pengambilan keputusan oleh manajer sektor publik mungkin tidak cukup. Pendekatan yang lebih dinamis dan baru diperlukan untuk memberikan dampak nyata pada peningkatan kinerja

pegawai dan organisasi di sektor publik. Hal ini dapat dicapai melalui interaksi sehari-hari karyawan dengan perilaku organisasi dan alat manajemen (Asif & Rathore, 2021). Pengelolaan kinerja yang efektif tidak hanya dapat meminimalkan pemborosan sumber daya dan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan, namun juga dapat memberikan hasil yang lebih baik dalam hal kepuasan masyarakat terhadap pemerintah (Ma, 2017).

Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu perangkat daerah yang melayani masyarakat khususnya di dibidang perhubungan. Dalam upaya untuk memenuhi harapan masyarakat seiring dengan program reformasi birokrasi, maka Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi harus menetapkan standar dasar pelayanan yang harus dilakukan dengan cepat, benar dan aman, karena kebutuhan masyarakat yang semakin banyak dan kompleks yang mengharuskan aparat yang ada di wilayah bersangkutan untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar mewujudkan kualitas pelayanan yang baik sehingga menciptakan kepuasan masyarakat. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat, Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi perlu melakukan berbagai upaya. Upaya-upaya tersebut perlu dilakukan secara terencana dan terarah, serta mengacu pada kebijakan dan peraturan yang berlaku, termasuk Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 8 Tahun 2022 tentang Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peningkatan kinerja dan pelayanan Dishub dapat dilakukan melalui berbagai upaya, antara lain melalui dengan penerapan praktik sumber daya manusia dengan melalui peningkatan kompetensi ASN merupakan salah satu upaya penting

dalam meningkatkan kinerja Dishub. ASN yang kompeten akan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional dan efektif. Peningkatan kompetensi ASN dapat dilakukan dengan berbagai kegiatan diantaranya pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, system remunerasi.dengan peningkatan kompetensi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Namun berdasarkan survei observasi awal kenyataanya pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi dilihat dari kinerja pendapatan asli daerah yang ditargetkan oleh Pemerintah Daerah kabupaten Banyuwangi dalam 5 tahun terakhir tidak dapat tercapai. Sebagaimana tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1 Rekapitulasi retribusi daerah  
pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi Tahun 2019 - 2023**

No	Tahun	Target	Realisasi	Capaian	Tingkat Efektifitas
1	2019	27.185.776.233	27.863.036.916,88	102 %	Sangat Efektif
2	2020	30.660.133.108	25.417.514.571	83 %	Cukup efektif
3	2021	30.633.238.781	24.608.680.416	80 %	Cukup Efektif
4	2022	33.342.380.501	24.142.934.986,92	72 %	Kurang efektif
5	2023	35.019.260.500	26.276.259.753,17	75,03%	Kurang efektif

*Sumber : Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi*

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan target retribusi yang diamanatkan pada Dinas Perhubungan adalah bersumber dari retribusi kebersihan, retribusi pengelolaan parkir ditepi jalan umum, retribusi pengujian kendaraan

bemotor, retribusi kekayaan daerah (penyewaan aset gedung dan tanah kewenangan Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi), retribusi pengelolaan tempat khusus parkir (diluar badan jalan), pada tahun 2019 tercapai 102% atau sangat efektif, di tahun 2020 hanya mencapai 83%. Di tahun 2021 hanya mencapai 80%. Hal ini mungkin diasumsikan bahwa efek dari pandemi covid namun seiring berjalannya waktu di tahun 2022 hanya tercapai 72% dan terakhir di tahun 2023 hanya tercapai 75 % jauh dari target yang ditetapkan.

Salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusianya, potensi sumber daya manusia yang ada pada perusahaan perlu dikembangkan dan diperhatikan agar menjadi sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas berdampak pada keberhasilan perusahaan (Nursaid et al., 2022; Sanosra et al., 2022). Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting dalam perusahaan. Tidak diragukan lagi, sumber daya manusia bisa menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Qehaja & Kutllovci, 2015). terutama keberhasilan pemimpin dalam mengatur, mengelola, melaksanakan, dan mengawasi jalannya karyawan. Maksud dari pengawasan ini adalah agar pegawai bekerja sesuai dengan maksud dan tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi sehingga produktivitas dan kinerjanya dapat lebih ditingkatkan (Nursaid et al., 2022). Para ahli menunjukkan bahwa “Kepemimpinan memiliki peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi” (Phong et al., 2018), Kepemimpinan merupakan konsep populer dan menarik untuk diteliti dalam literatur manajemen, yaitu proses mempengaruhi anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Herlambang<sup>1</sup> & Sanosra, 2022; Yukl et al., 2019). Organisasi dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar faktor eksternal dan

internal yang signifikan berdampak untuk mendorong peningkatan kinerja. Organisasi memerlukan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan yang terus berubah (Nguyen et al., 2023). Untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan ini, organisasi-organisasi ini tertarik pada elemen reformasi seperti otonomi, inovasi, dan manajemen kinerja (van der Wal & Demircioglu, 2020). Teori kepemimpinan pada sektor publik juga diidentifikasi cukup beragam, antara lain: kepemimpinan tradisional, kepemimpinan kolaboratif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan etis (Wart, 2013). Diantaranya, kepemimpinan transformasional dianggap paling populer dalam penelitian manajemen selama tiga dekade terakhir karena pentingnya bagi produktivitas organisasi (Campbell, 2018). Para ahli menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan paling efektif untuk mendorong aktivitas kegiatan berbagi pengetahuan dan hasil utama organisasi (Le & Lei, 2018). Pemimpin transformasional memotivasi karyawannya untuk memperoleh tingkat pencapaian tertinggi atas kinerja organisasi dan kinerja manajerial (Nguyen et al., 2017).

Praktik sumber daya manusia diketahui mempengaruhi perilaku karyawan di organisasi publik (Mostafa et al., 2015). Praktik sumber daya manusia didefinisikan sebagai sekelompok praktik sumber daya manusia yang koheren dan konsisten secara internal yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, serta komitmen karyawan. Oleh karena itu, praktik-praktik tersebut sudah berorientasi pada kinerja bisnis yang unggul dan mencapai keunggulan kompetitif (Elrehail et al., 2020). Untuk mencapai tujuan perusahaan dan tetap menjadi yang

terdepan dalam persaingan, organisasi berusaha untuk memastikan tingkat komitmen yang tinggi dari karyawannya. Praktik sumber daya manusia dalam organisasi merupakan bagian integral dalam membangun dan mempertahankan tingkat komitmen karyawan yang optimal terhadap organisasi (Jawaad et al., 2019). Praktik sumber daya manusia telah diharapkan secara luas sebagai filosofi yang bertindak sebagai bahan kuat untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui loyalitas dan peningkatan kinerja organisasi (Madanat & Khasawneh, 2018). Dengan menyadari pentingnya sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan dalam kaitannya dengan keberhasilan kompetitif, tidak dapat dihindari bahwa manajemen sumber daya manusia akan menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi di masa depan. Daya saing berkelanjutan suatu organisasi bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi melalui penggunaan praktik sumber daya manusia (Singh & Rao, 2017).

“Keterlibatan” berasal dari teori peran. (Goffman, 1961) menyatakan bahwa ini adalah “keterlibatan spontan dalam peran tersebut” dan “investasi perhatian dan upaya yang nyata”. Keterlibatan karyawan adalah tingkat antusiasme dan komitmen yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Chandani et al., 2016). Keterlibatan karyawan adalah dimensi prediktor kinerja karyawan, yang mencakup penerapan kecerdasan dan upaya tambahan karyawan, serta motivasi dan komitmen mereka, yang mengarah pada realisasi tujuan organisasi (Sabu & Manoj, 2020). Untuk meningkatkan tujuan keterlibatan karyawan yang efektif, enam parameter sangat penting, yaitu kejelasan, keyakinan, penyampaian, keterhubungan, kredibilitas, dan karier. Karyawan yang terlibat penuh perhatian terhadap pekerjaan mereka dan kinerja perusahaan, dan mereka selalu ingin

merasakan bahwa tekad dan kerja keras mereka dapat membuat perbedaan. Karyawan yang terlibat menghasilkan produktivitas di tempat kerja, dan ini menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan peningkatan positif dalam penjualan dan juga keuntungan dalam organisasi. Kepercayaan diri dan komunikasi di antara karyawan dan organisasi juga penting. Penyatuan antara perusahaan dan karyawan merupakan suatu keharusan karena keduanya mampu memberikan kinerja terbaik (Sarangi & Nayak, 2016). Keterlibatan karyawan sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan karyawannya yang berharga, sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk melakukan pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dalam suatu organisasi, tanpa keterlibatan karyawan, suatu organisasi tidak dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama (Chanana & Sangeeta, 2021).

Komitmen karyawan adalah berkaitan dengan kecintaan individu terhadap suatu organisasi dan keyakinan terhadap tujuannya serta upaya untuk mencapai tujuan tersebut dengan tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Abasilim et al., 2019). Individu dikatakan berkomitmen apabila ia dengan rela dan sukarela mendedikasikan dirinya serta menerima tanggung jawab terhadap suatu sasaran (Klein et al., 2014). Seorang karyawan dianggap berkomitmen sangat penting karena menurut Irefin dan Mechanic (2014), karyawan dengan komitmen rendah hanya melakukan pekerjaan secukupnya; mereka memandang diri mereka sebagai orang luar dan bukan sebagai anggota yang sudah lama bergabung, dan akibatnya, perhatian utama mereka bergantung pada kesuksesan pribadi mereka. Hal ini akan berbeda dengan karyawan yang berkomitmen akan mampu meningkatkan kemampuan prediksi kinerja yang kuat (Al-Hussami et al., 2018), Karyawan

dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi mampu menambah produktivitas dan keunggulan kompetitif suatu perusahaan (Alserhan & Shbail, 2020; Saraih et al., 2017). keterlibatan dengan nilai-nilai perusahaan, identifikasi karyawan dengan organisasi dan menjaga komitmen positif terhadap perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Suharnomo & Hashim, 2019).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan menemukan hubungan positif dan signifikan (Alrowwad et al., 2020; Chau et al., 2022; Para-González et al., 2018). Namun memiliki hasil yang berbeda dari hasil penelitian (Alrowwad et al., 2017) yang menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya secara khusus (Alsayyed et al., 2020; Nguyen et al., 2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja organisasi namun tidak pada seluruh dimensi kepemimpinan transformasional. Praktik sumber daya manusia juga terjadi inkonsistensi hasil penelitian. Beberapa penelitian menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Boon & Kalshoven, 2014; Pattnaik & Sahoo, 2018; Tensay & Singh, 2020). Namun (Ayub et al., 2021) menemukan hasil yang berbeda bahwa tidak semua dimensi Praktik SUMBER DAYA MANUSIA berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini juga diperkuat oleh (Knezović, 2018) menyampaikan perbedaan dalam penelitiannya bahwa praktik sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal serupa juga terjadi pada keterlibatan karyawan dimana beberapa penelitian yang menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Ahmed et

al., 2017; Sabu & Manoj, 2020). Namun terdapat hasil yang berbeda dengan penelitian (Noercahyo et al., 2021) yang menunjukkan hasil keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. kinerja organisasi pemerintah dapat ditingkatkan dengan pemimpin yang memenuhi gaya dan ekspektasi peran tertentu yang tidak hanya dihargai tetapi juga memotivasi karyawan. teori pertukaran sosial yang premis dasarnya adalah bahwa hubungan manusia dibentuk berdasarkan analisis subjektif-biaya-manfaat yang menyatakan bahwa orang cenderung mengulangi tindakan yang dihargai di masa lalu dan menciptakan lingkungan pembagian keuntungan timbal balik dengan karyawan (Donkor et al., 2022). mekanisme psikologis ini membangkitkan semangat, inklusi, dan antusiasme karyawan untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Huang et al., 2018). Beberapa penelitian yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi (Alfalla-Luque et al., 2015; Marić et al., 2021; Nayak & Sahoo, 2015). hasil peneliti Namun berbeda dengan hasil penelitian (Mekta & Siswanto, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian yang tidak konsisten antara hubungan kepemimpinan transformasional, praktik sumber daya manusia, keterlibatan karyawan, komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi menambah keyakinan untuk meneliti lebih lanjut. Manajemen kinerja merupakan topik penting dalam administrasi publik. Namun, hanya ada sedikit literatur yang menyelidiki praktik manajemen internal terkait dengan sisi kinerja manusia, yaitu perilaku karyawan dan manajemen, perilaku kepemimpinan, dan praktik

manajemen sumber daya manusia yang berguna untuk mendorong kinerja individu. (Asif & Rathore, 2021).

Berdasarkan adanya kesenjangan fenomena dan kesenjangan penelitian terdahulu, maka dilakukan penelitian lebih lanjut perilaku kepemimpinan transformasional, praktik sumber daya manusia, keerlibatan karyawan mempengaruhi kinerja organisasi melalui komitmen karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ?
2. Apakah praktik-sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ?
3. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ?
4. Apakah perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan ?
5. Apakah praktik-sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan ?
6. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan?
7. Apakah komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ?

8. Apakah perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen karyawan sebagai variable intervening?
9. Apakah praktik-sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen karyawan sebagai variable intervening?
10. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen karyawan sebagai variable intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi
2. Untuk mengetahui pengaruh praktik-sdm terhadap kinerja organisasi
3. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi
4. Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh praktik-sdm terhadap komitmen karyawan
6. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen karyawan
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi
8. Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui komitmen karyawan sebagai variable intervening
9. Untuk mengetahui pengaruh praktik-sdm terhadap kinerja organisasi melalui komitmen karyawan sebagai variable intervening

10. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen karyawan sebagai variabel intervening

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teoritis dan praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan. Berikut ini manfaat dari penelitian yang diharapkan :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah referensi kepustakaan dan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan teori – teori manajemen, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi khususnya Dinas Perhubungan Kabupaten Banyuwangi, dimana dalam pengambilan kebijakan perlunya memperhatikan manajemen sumberdaya manusianya