

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah dinamika perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya secara berkelanjutan. Kinerja pegawai menjadi salah satu aspek krusial yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai perlu dipahami secara mendalam agar dapat dikelola dengan efektif, kepemimpinan dan disiplin kerja muncul sebagai dua variabel penting yang berperan signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi juga dianggap sebagai elemen kunci yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya pemimpin dalam membangun visi, memberikan motivasi, serta mendorong inovasi dan perubahan positif di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin berupaya menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahannya untuk mencapai potensi maksimal dan tujuan organisasi yang lebih tinggi (Harjadi & Djuniardi, 2024). Pemimpin transformasional cenderung membangun visi bersama, memberikan motivasi, serta mendorong inovasi dan perubahan positif di lingkungan kerja. Mereka tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga berusaha mengembangkan potensi individu pegawai melalui pemberian teladan, perhatian personal, dan stimulasi intelektual. Menurut (Ahmad Baidowi, Wanta, 2024), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual). Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya menekankan pencapaian target, tetapi juga mengembangkan potensi individu pegawai melalui pemberian teladan, perhatian personal, dan stimulasi intelektual. Penelitian (Fitri dan Putri, 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja pegawai di berbagai sektor organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, disiplin kerja juga merupakan aspek krusial yang memengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, tata tertib, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi (Harjadi & Djuniardi, 2024). Disiplin kerja mencerminkan sejauh mana pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten, tepat waktu, serta meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan. Menurut (Setiadi & Lutfi, 2021), disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku yang menunjukkan ketaatan pegawai terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan baik, menjaga produktivitas, dan berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Listiani et al., 2021). Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, tata tertib, serta standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung

mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan meminimalisir kesalahan, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan efektivitas organisasi.

Namun, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening diyakini dapat memperkuat hubungan tersebut. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Siregar & Budi Winarso, 2025). Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai bersedia berkontribusi, mempertahankan keanggotaan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. (Muhammad et al., 2023) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Ahadi & Pracoyo, 2023).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Darmawati Manda et al., 2023) dan (Saharso & Fadilah, 2024). Namun, terdapat pula penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Tarisya, 2024). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama terkait konteks organisasi dan karakteristik pegawai yang menjadi objek penelitian. Penelitian (Yohana et al., 2023) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti komitmen organisasi. Namun, ada juga temuan yang menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tidak dimediasi oleh komitmen organisasi, sehingga peran komitmen organisasi sebagai mediator masih menjadi perdebatan dan perlu dikaji lebih mendalam. Kesenjangan paling mencolok terdapat pada peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Beberapa studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Barage & Sudarusman, 2022). Sebaliknya, penelitian lain menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja (Nugraha, 2024). Perbedaan hasil ini mengindikasikan perlunya penelitian lanjutan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komitmen organisasi sebagai mediator.

Meskipun gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja telah terbukti memengaruhi kinerja pegawai, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening diyakini dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Dani & Mujanah, 2021). Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan loyal terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, bahkan di bawah tekanan atau tantangan yang berat (Putri et al., 2023).

Penelitian (Winarti, 2022) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan

transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan komitmen organisasi.

Kecamatan Semboro merupakan salah satu kecamatan yang terletak di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Secara geografis, kecamatan ini berada di bagian selatan Kabupaten Jember, tepatnya di selatan wilayah Tanggul. Mayoritas penduduk di Kecamatan Semboro merupakan keturunan atau warga asal Madura, yang menjadikan kecamatan ini memiliki karakteristik sosial budaya yang khas. Secara administratif, Kecamatan Semboro terdiri dari beberapa desa, antara lain Desa Semboro, Pondokdalem, Pondokjoyo, Rejoagung, Sidomekar, dan Sidomulyo. Wilayah ini dikenal sebagai daerah agraris dengan potensi ekonomi yang besar terutama di sektor pertanian. Desa Semboro, sebagai salah satu desa di kecamatan ini, memiliki wilayah dataran rendah dengan ketinggian sekitar 25 meter di atas permukaan laut dan merupakan sentra produksi tebu utama di daerah tersebut. Produksi tebu di Desa Semboro mencapai angka yang signifikan, jauh lebih tinggi dibandingkan desa-desa lain di kecamatan yang sama, yang menunjukkan peran penting sektor pertanian dalam perekonomian lokal.

Kinerja pegawai di Kecamatan Semboro Kabupaten Jember merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan di tingkat kecamatan. Pegawai di wilayah ini bertugas melaksanakan berbagai fungsi administratif, pelayanan masyarakat, serta koordinasi program-program pembangunan daerah. Secara umum, kinerja pegawai di Kecamatan Semboro menunjukkan tingkat dedikasi yang cukup baik, ditandai dengan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan standar operasional prosedur dan pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. Namun, seperti halnya di banyak organisasi pemerintahan lainnya, terdapat tantangan dalam mempertahankan konsistensi kinerja pegawai, terutama dalam menghadapi perubahan kebijakan, tuntutan pelayanan yang semakin kompleks, dan peningkatan ekspektasi masyarakat. Faktor internal seperti motivasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja menjadi aspek yang sangat menentukan kualitas kinerja pegawai di kecamatan ini. Berikut merupakan rekapitan penilaian kinerja di Kecamatan Semboro :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Pemerintahan Kecamatan Semboro (2024)

No	Item Penilaian Kinerja Pegawai	Skor Maksimal	Skor Rata-rata	Persentase Pencapaian (%)
1	Kepatuhan terhadap SOP (Standar Operasional Prosedur)	100	85	85%
2	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	100	80	80%
3	Kualitas hasil kerja administratif	100	78	78%
4	Responsivitas dalam pelayanan masyarakat	100	75	75%

5	Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan	100	70	70%
6	Inisiatif dan inovasi dalam pekerjaan	100	65	65%
7	Disiplin kerja (kehadiran, ketertiban)	100	82	82%
8	Motivasi dan semangat kerja	100	68	68%
9	Kerjasama dan komunikasi antar pegawai	100	77	77%
10	Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan	100	74	74%

Sumber : Data Pemerintahan Kecamatan Semboro (2025)

Pegawai Kecamatan Semboro secara umum menunjukkan tingkat kepatuhan yang cukup baik terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) serta disiplin kerja yang tercermin dari persentase pencapaian di atas 80%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan dan tata tertib yang berlaku, sehingga menciptakan suasana kerja yang teratur dan efisien. Namun demikian, terdapat tantangan yang cukup signifikan pada aspek inisiatif dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan yang terus berkembang, di mana kedua aspek tersebut memiliki persentase pencapaian yang relatif lebih rendah, yaitu sekitar 65-70%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pegawai masih perlu didorong untuk lebih kreatif, proaktif, dan fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks. Selain itu, responsivitas pelayanan kepada masyarakat dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan juga menunjukkan kebutuhan untuk peningkatan agar dapat memenuhi ekspektasi publik yang semakin tinggi. Hal ini menuntut adanya upaya berkelanjutan dari pihak kecamatan untuk memperbaiki kualitas pelayanan melalui peningkatan komunikasi, kecepatan tanggapan, serta pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga pelayanan publik dapat menjadi lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan (Ferawati et al., 2020).

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semboro Kabupaten Jember menjadi sangat penting mengingat fenomena yang terjadi saat ini, di mana pegawai dihadapkan pada tantangan menjaga konsistensi kinerja di tengah perubahan kebijakan dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang inspiratif dan disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, sehingga mampu memenuhi ekspektasi masyarakat yang terus meningkat. Selain itu, penelitian ini juga penting untuk mengidentifikasi peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif di lingkungan pemerintahan Kecamatan Semboro, khususnya dalam memperkuat kepemimpinan transformasional dan meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Secara praktis, penelitian ini akan membantu pimpinan dan pengelola sumber daya manusia dalam merancang kebijakan dan program yang mampu meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Secara akademis, penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik dan tantangan unik. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai strategis baik dari segi teori maupun praktik dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Semboro.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro ?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro ?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro ?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro, melalui komitmen organisasi ?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro, melalui komitmen organisasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro.
6. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro, melalui komitmen organisasi.

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintahan di Kecamatan Semboro, melalui komitmen organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan di sektor publik. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja memengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Selain itu, penelitian ini juga mendukung konsep bahwa disiplin kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, penelitian ini menjadi landasan ilmiah yang kuat bagi pengembangan studi selanjutnya terkait kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja dalam konteks pelayanan publik maupun organisasi pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para pemimpin dan pengelola sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan, khususnya di Kecamatan Semboro Kabupaten Jember, dalam merancang strategi dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memahami pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta peran komitmen organisasi, pimpinan dapat mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih inspiratif dan memberdayakan, sekaligus memperkuat disiplin kerja pegawai. Hal ini akan berdampak positif pada peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan publik, dan kepuasan masyarakat. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi dan pengembangan program pelatihan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran, sehingga mendukung terciptanya birokrasi yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.