

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam penyelenggaraan suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Adanya sumber daya manusia dapat mendukung dalam tercapainya keberhasilan tujuan organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi pemerintah biasa disebut “aparatur sipil negara” yang mana merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) bersama dengan dunia usaha (*corporate governance*) dan masyarakat madani (*civil society*). Aparatur Sipil Negara sebagai penyelenggara pemerintahan diberikan tanggung jawab untuk merumuskan langkah-langkah strategis dan upaya-upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat.

Terdapat peraturan yang mengatur berbagai hal terkait aparatur sipil negara yaitu Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara. Adanya undang-undang tersebut diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik karena PNS sebagai aparatur sipil negara tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat. Aturan ini menempatkan PNS sebagai sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta perilaku bebas dari KKN yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang professional serta kinerja organisasi yang baik.

Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Jasmani dan Bimbingan Konseling disingkat

PPPPTK Penjas dan BK adalah salah satu unit kerja di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang merupakan eselon dua yang bertanggung

jawab kepada Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan bidang pendidikan jasmani dan bimbingan konseling. Unit ini turut berperan penting mendukung Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam memajukan pendidikan nasional dan terselenggaranya tata kelola organisasi yang baik. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mewujudkan program Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, PPPPTK Penjas dan BK tentunya tidak terlepas dari peran aparatur sipil negara. PPPPTK Penjas dan BK memerlukan aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi, komitmen, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, perilaku kerja yang bertanggungjawab serta berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional. Sehingga dalam mendukung proses reformasi birokrasi internal, peningkatan dalam hal tata kelola yaitu adanya peningkatan efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan anggaran dan birokrasi yang dalam hal ini dilakukan oleh sumber daya manusia (aparatur sipil negara) merupakan agenda tersendiri baik bagi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan khususnya PPPPTK Penjas dan BK. Dan yang menjadi tantangan saat ini yaitu dalam hal mengelola sumber daya manusianya yaitu “aparatur sipil negara” agar mampu meningkatkan kinerja dan pelayanannya serta memperkuat komitmen aparatur sipil negara tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam rangka memperkuat aparatur sipil negara, pemerintah telah menerbitkan beberapa peraturan sebagai dasar penilaian prestasi pegawai dan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai (aparatur sipil negara) dalam rangka peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Salah satu peraturan yang diterbitkan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja dimana seluruh aparatur negara perlu meningkatkan prestasi kerja dalam aktivitas organisasi. Selain itu Kemendikbud dalam hal ini menerbitkan Permendikbud Nomor 14 tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja PNS Kemdikbud. Dengan terbitnya

peraturan itu diharapkan dapat menjadi motivasi pegawai untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai yang akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Kinerja organisasi akan meningkat apabila dipengaruhi oleh kinerja pegawai, dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan suatu perilaku yang tidak hanya perilaku *in role* tetapi perilaku *ex-role*. Salah satu perilaku *in role* itu adalah komitmen pegawai terhadap organisasi, seperti hasil penelitian dari Sulliman et al. (2015) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan *job performance*.

Sedangkan penelitian dari Oemar (2013) mengemukakan bahwa:

“...komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menampilkan *Organizational Citizen Behaviour* yang tinggi pula dari pegawai, dengan sikap bersedia menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas dan memiliki serta menjalankan prinsip-prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya, cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa dari atasan yang tidak didapatkan olehnya, tetap antusias dan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan dan sukarela mengambil tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan. (hlm. 67).

Hal itu diperkuat dengan pendapat Robins dalam penelitian Sendjaya dan Saros (2002, hlm. 58), fakta menunjukkan bahwa organisasi dengan pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Sebagai gambaran berikut hasil PPK ASN dilingkungan Kantor PPPPTK Penjas dan BK tahun 2017.

Tabel 1.1  
Hasil PPK Pegawai PPPPTK Penjas dan BK Tahun 2017

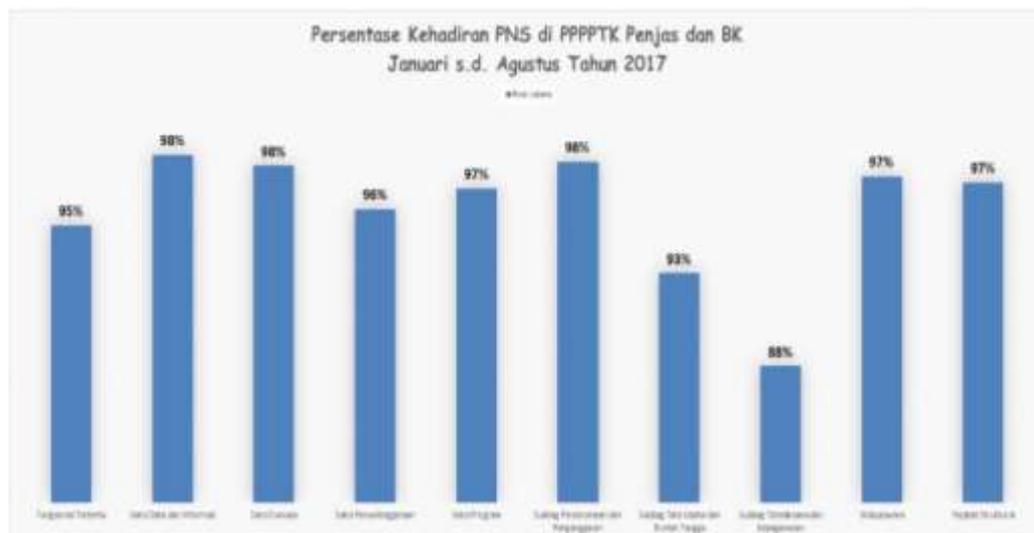
NO	UNIT KERJA	RATA-RATA PPK
1	Pejabat Struktural	92.60
2	Widyaiswara	86.08
3	Bagian Umum:	
	- Subbag TU dan RT	82.72
	- Subbag TTL dan Kepeg.	88.90
	- Subbag Perencanaan dan Penganggaran	86.65
4	Bidang Program dan Informasi:	
	- Seksi Program	87.90

NO	UNIT KERJA	RATA-RATA PPK
	- Seksi Data dan Informasi	84.88
5	Bidang Fasilitasi Peningkatan Kompetensi	
	- Seksi Penyelenggaraan	86.90
	- Seksi Evaluasi	89.76

Sumber: Subbag Tata Laksana dan Kepegawaian, 2017

Berdasarkan kriteria Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, PPK pegawai dilingkungan PPPPTK Penjas dan BK berada pada rentang kategori baik dan sangat baik. Namun demikian, data tersebut bertolak belakang dengan fakta dilapangan. Berdasarkan investigasi yang dilakukan pimpinan, banyak pegawai yang tidak mampu menunjukkan bukti hasil kerja, pelayanan yang kurang memuaskan, dan tingkat disiplin yang masih rendah, seperti tingkat kehadiran di tempat kerja dan ketaatan terhadap ketentuan jam kerja. Hal ini ditunjukkan masih terdapat pegawai yang mangkir kerja, datang terlambat dan pulang cepat, serta meninggalkan tempat kerja pada waktu jam kerja.

Sebagai gambaran untuk tingkat kehadiran PNS di lingkungan PPPPTK Penjas dan BK dari bulan januari s.d. Agustus 2017 adalah sebesar 95,7% dari target 100%, hal ini berarti ada sekitar 4,3% karyawan yang tidak hadir tanpa ada alasan yang jelas sehingga akan mempengaruhi kinerja serta mutu layanan lembaga. Berikut disajikan rekapitulasi presensi PNS di lingkungan PPPPTK Penjas dan BK dari bulan januari s.d. agustus 2017.



Asep Kiki Marjuki, 2018

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DI PPPPTK PENJAS DAN BK

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Gambar 1.1 Persentase Kehadiran PNS di PPPPTK Penjas dan BK Tahun 2017  
(Sumber: Subbag Tata laksana dan Kepegawaian, 2017)

Dengan berdasar pada laporan akuntabilitas kinerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (LAKIP) pada tahun 2016, tingkat pencapaian Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) 14.1 “Skor LAKIP” belum berhasil mencapai target yang diharapkan. Dari target skor yang ditetapkan sebesar 80 poin, baru terealisasi sebesar 73.43 poin dengan persentase capaian sebesar 92% (LAKIP Kemdikbud 2016, hlm. 86).

Hal tersebut diperkuat dengan data dalam laporan tahunan Ombudsman RI yang menyatakan berdasarkan substansi laporan tahun 2016 yang menempati urutan 3 (tiga) terbanyak dari 9030 laporan adalah kepolisian (18,3%), pertanahan (13,0%), dan pendidikan (10,2%). Data dugaan maladministrasi disajikan dalam grafik berikut:



Gambar 1.2. Laporan Maladministrasi Kementerian/Lembaga RI Tahun 2016  
Sumber: Laporan tahunan ombudsman RI tahun 2016

Dan sesuai hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2016, beberapa kekurangan/permasalahan yang dihadapi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja antara lain:

1. Komitmen yang tinggi sudah ditentukan di level pimpinan pusat, namun belum diikuti oleh jajaran dibawahnya khususnya di unit-unit

kerja mandiri dalam mengimplementasikan manajemen kinerja di unitnya masing-masing;

2. Rencana strategis Kementerian secara umum sudah cukup berorientasi pada hasil, namun indikator-indikator kinerja untuk level dibawahnya, masih banyak berorientasi pada output dan kegiatan;
3. Pengembangan aplikasi *e-performance* sebagai alat pemantauan capaian kinerja telah dilakukan, namun masih terbatas dan lebih banyak penekanan pada capaian program dan anggaran

Upaya-upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja PNS melalui beberapa kebijakan seperti dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa aspek komitmen kerja memiliki peran strategis dalam suatu organisasi. Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya yang memadai namun tidak didukung oleh komitmen kerja sumber daya manusia yang tinggi dapat dipastikan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Sebaliknya, ketika suatu organisasi memiliki sumber daya yang terbatas, namun jika didukung oleh komitmen kerja dan kinerja sumber manusia yang tinggi maka tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kerja pegawai, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Dikemukakan Gibson (2016), ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau komitmen kerja, salah satunya adalah “variabel organisasional, yang terdiri atas: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan”. Dari sekian banyak faktor penentu komitmen kerja pegawai, nampaknya kepemimpinan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan menurut Robbins dalam Dadie (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Demikian pula hasil studi yang dilakukan Campus, et al. (2012) yang menyatakan bahwa “budaya birokrasi memiliki efek yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi”, sedangkan penelitian dari Kim H. (2014) menyimpulkan juga bahwa kepemimpinan memberikan peran penting dalam membangun komitmen organisasi pegawai.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi, maka tidak salah jika ada yang mengatakan bahwa inti dari organisasi dan manajemen adalah kepemimpinan, karena pemimpinlah yang menentukan hitam putihnya organisasi, menentukan arah dan tujuan yang hendak dicapai, tegasnya keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Berkaitan dengan hal ini, Siagian (2012, hlm. 36) menyatakan bahwa:

kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat, manusia dan alat-alat lainnya dalam suatu organisasi. Sukses atau gagalnya pencapaian tujuan suatu organisasi sangat besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan daripada orang-orang yang diserahkan memimpin organisasi tersebut.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang diyakini dapat meningkatkan komitmen pegawai adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Teori kepemimpinan ini muncul bermula dari karya tulis Greenleaf, 1970 (dalam Northouse, 2016, hlm. 226). “Perilaku kepemimpinan yang melayani adalah sebuah paradok dan kontradiktif, suatu pendekatan untuk kepemimpinan yang bertentangan dengan realisme yang ada”. Konsep kepemimpinan yang melayani dikatakan kontradiktif oleh Northouse, karena selama ini persepsi teori kepemimpinan mengacu pada pemimpin adalah mempengaruhi dan pengikut melayani, bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin dan pengikut pada saat bersamaan. Meskipun demikian, konsep kepemimpinan yang melayani merupakan pendekatan kepemimpinan yang unik, dimana seseorang yang menjadi pemimpin harus melayani pengikut, menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Berkaitan dengan hal ini, Meuser et al, 2011 (dalam Northouse, 2016), menjelaskan bahwa:

Kepemimpinan yang melayani akan memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Ketika pemimpin yang melayani sesuai dengan pengikut yang terbuka dengan jenis kepemimpinan ini, hasilnya positif. Pengikut menjadi lebih efektif. (hlm. 236)

Dalam organisasi yang bergerak di bidang non profit, *servant leader* biasanya cenderung berusaha menerapkan hal-hal yang mampu membuat pegawainya menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Taleghani dan Mehr (2013) dalam penelitiannya membuktikan hal yang sama dimana dimensi *servant leadership* (*service, humility, trusty, kindness*) berhubungan secara positif dengan komitmen terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2012) juga membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Vondey (2010) kepada 130 orang yang bekerja di berbagai industri di seluruh Amerika Serikat juga membuktikan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan *organizational commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin yang melayani berpengaruh terhadap perilaku pegawainya terutama dalam menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

Pendekatan kepemimpinan yang melayani nampaknya sangat cocok jika diterapkan di organisasi publik seperti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, karena *core business* atau kegiatan intinya adalah pelayanan publik dibidang pendidikan. Aplikasi kepemimpinan pelayan diharapkan dapat meningkatkan komitmen kerja pegawai dan melahirkan pemimpin-pemimpin yang memiliki karakteristik melayani sehingga dapat meningkatkan kinerja Kemdikbud khususnya peningkatan kualitas layanan pendidikan yang memberikan dampak positif bagi masyarakat luas.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang diyakini berpengaruh terhadap komitmen pegawai adalah kompensasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada lembaga. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi dapat membantu lembaga untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara serta menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk bekerja tidak sepenuh hati.

Menurut teori Maslow dalam Luthans (2011, hlm. 162) tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi merupakan dasar dari lima tingkat kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan

fisiologis hingga tingkat kebutuhan yaitu *self-actualization* (aktualisasi diri). Kompensasi merupakan kebutuhan utama yang menjadi penghubung terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan selanjutnya. Kompensasi tidak hanya untuk memuaskan fisik, melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Hal ini berarti, kompensasi juga mempunyai hubungan langsung terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya juga akan mempengaruhi komitmen organisasi.

Pangkal dari rendahnya kinerja birokrasi Indonesia adalah sistem penilaian dan kompensasi kinerja PNS (Pegawai Negeri Sipil). Sistem kompensasi tidak memberikan insentif pegawai untuk berkinerja sebaik mungkin, karena besarnya kompensasi yang mereka terima tidak berhubungan dengan kinerja mereka. Padahal mengenai kompensasi ini telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 14 Tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja PNS Kemdikbud Pasal 2 yang menyatakan bahwa “Tunjangan Kinerja Pegawai dibayarkan berdasarkan capaian kinerja pegawai setiap bulan” sehingga dengan adanya peraturan ini mempunyai tujuan bahwa kompensasi yang dibayarkan berbanding lurus dengan komitmen kerja/Kinerja dari pegawai.

Prinsip dasar kompensasi berbasis kinerja adalah adil dan proporsional. Kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (*generalisir*), maka dengan kebijakan kompensasi berbasis kinerja, besar penghasilan (*reward*) yang diterima oleh seorang pegawai akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandangnya serta kinerja yang telah dicapainya. Hal tersebut juga diperkuat dengan Undang-undang (UU) No. 43 tahun 1999 tentang Kepegawaian yang menyatakan bahwa sistem penggajian PNS di Indonesia adalah berdasarkan *merit system*. Sebagaimana diatur dalam UU No. 43 Tahun 1999 pasal 7 ayat 1 yaitu setiap pegawai berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung-jawabnya. Selanjutnya pada ayat 2 ditegaskan bahwa gaji yang diterima oleh pegawai harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

Data di lapangan menunjukkan bahwa kenaikan besarnya tunjangan kinerja mulai tahun 2017 untuk pegawai kemdikbud mengalami kenaikan sebesar 10% dibandingkan sebelum mulai berlakunya Permendikbud No. 14 Tahun 2016, akan tetapi kenaikan kompensasi tersebut belum diikuti dengan kenaikan kinerja serta komitmen organisasi pegawai di PPPPTK Penjas dan BK seperti dapat dilihat berdasarkan tabel berikut.

Tabel 1.2  
Perbandingan Kinerja, Disiplin Kerja, dan Mutasi  
Pegawai PPPPTK Penjas dan BK Tahun 2016-2017

Waktu	Daya Serap	Disiplin Kerja	Mutasi
Tahun 2016	60,84%	Tingkat Kehadiran 97,9%	8 orang
Tahun 2017	54,51%	Tingkat Kehadiran 95,7%	14 orang

Sumber: Subbag Tata laksana dan Kepegawaian & Lakip P4TK Penjas dan BK, 2017

Dalam menjalankan tugas seorang PNS yang benar sesuai aturan diperlukan motivasi yang tinggi dan rasa tanggung jawab yang besar pada tugas yang diembankan negara, mengingat secara normal jumlah gaji yang diterima dan kebutuhan sehari-hari relatif masih kurang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Lyman Porter & Edward E. Lawyer (2014, hlm. 311) yang menyimpulkan bahwa ketidakpuasan pegawai terhadap pembayaran akan menurunkan minat/ketertarikan pada pekerjaan.

Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi komitmen kerja, meningkatkan keluhan-keluhan, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran pegawai. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah dan suasana yang tidak nyaman di kalangan pegawai.

Komitmen organisasi bagi pegawai sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan pekerjaannya akan berdampak positif terhadap kualitas pekerjaannya. Salah satu keberhasilan tercapainya visi dan misi adalah komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi diperlukan

sebagai salah satu indikator kinerja pegawai. Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya sebagai definisi yang umum.

Berdasarkan pada uraian diatas terlihat bahwa *servant leadership* dan kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Maka dari latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan kompensasi terhadap komitmen organisasi.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

### 1.2.1. Identifikasi Masalah

Tantangan yang dihadapi saat ini oleh PPPPTK Penjas dan BK sebagai unit kerja dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan salah satunya adalah mengelola sumber dayanya agar mampu meningkatkan kinerja dan pelayanannya dan memperkuat aparatur sipil negara. Dalam memperkuat aparatur sipil negara, PPPPTK Penjas dan BK memberikan tunjangan kinerja bagi pegawai (aparatur sipil negara) sesuai dengan penerapan peraturan pemerintah yang diterbitkan dalam rangka peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Namun, pada kenyataannya peraturan yang dibuat tidak serta merta meningkatkan kinerja pegawai. Beberapa pegawai diindikasikan mempunyai perilaku bekerja yang “kurang baik” yang mengindikasikan bahwa mereka memiliki komitmen organisasi yang rendah yang tentunya dapat berdampak terhadap kinerja mereka.

Beberapa indikator rendahnya komitmen kerja pegawai terlihat dari masih ada beberapa pegawai yang tidak berkeinginan membantu rekan kerja, kurang menghargai peraturan yang berlaku dalam organisasi, adanya sebagian pegawai yang tidak masuk di saat hari kerja tanpa alasan, tidak mentaati jam kerja dalam rutinitas kerja, masih besarnya keinginan dari pegawai untuk pindah (melakukan mutasi) ke tempat lain, serta kurang kreatif dan inovatif dalam bekerja.

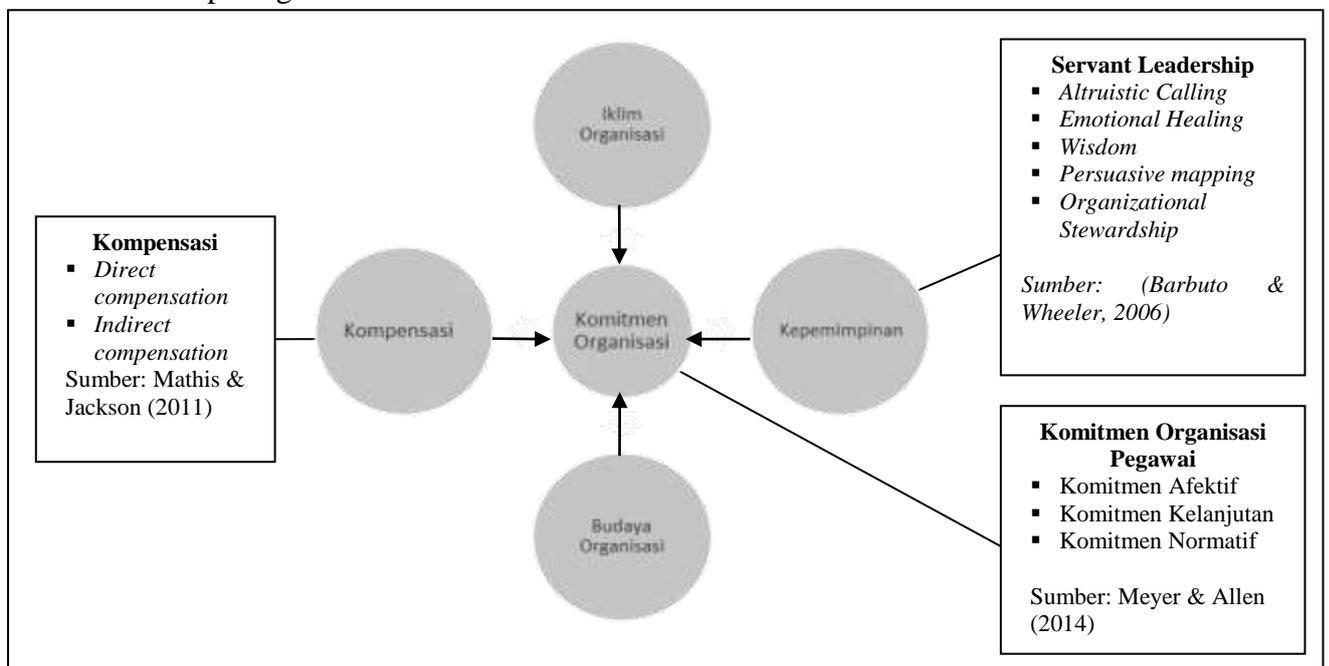
Adanya perilaku komitmen organisasi yang rendah dari pegawai (aparatur sipil negara) tentunya tidak lepas dari peran pimpinan itu sendiri dan lingkungan kerja yang tidak kondusif serta kurangnya koordinasi, pendekatan dari pimpinan terhadap bawahan, serta kurangnya keinginan pimpinan untuk mendahulukan dan mengutamakan kepentingan pegawainya. Kepemimpinan Melayani (*servant leadership*) diyakini sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Selain gaya kepemimpinan *servant leadership*, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penerus dari kontribusi jasa mereka pada lembaga. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi dapat membantu lembaga untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara serta menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk bekerja tidak sepenuh hati. Kompensasi yang diterapkan di PPPPTK Penjas dan BK belum sepenuhnya dapat membuat pegawai semangat dan mempunyai komitmen dalam bekerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai, namun secara garis besar dapat dibagi ke dalam dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal antara lain seperti disebutkan Minner dalam Sopiah (2008) yaitu faktor personal, karakteristik pekerjaan, motivasi, dan pengalaman kerja. Sedangkan faktor eksternal antara lain: Budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan iklim organisasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Armstrong (1992) dalam Srimulyani dan Prasetya (2014) ada tiga penyebab komitmen organisasional yaitu 1) Rasa memiliki terhadap organisasi, 2) Rasa senang terhadap pekerjaan dan, 3) Sikap percaya kepada organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah (2017) menyatakan bahwa Budaya organisasi dan iklim kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal tersebut diperkuat dari penelitian dari Greenberg & Baron (2000) dalam Prabowo (2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional, mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri.

Berdasarkan beragam faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai, terdapat dua faktor yang cukup menarik peneliti dan sekaligus menjadi batasan penelitian, yaitu faktor kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan faktor kompensasi. Dalam penelitian ini, faktor komitmen organisasi pegawai merupakan variabel independen, diidentifikasi menggunakan pendekatan pengukuran dari Allan dan Meyer meliputi: komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Faktor kepemimpinan merupakan variabel devenden. Faktor kepemimpinan menggunakan pendekatan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dari Greenleaf (1970), diidentifikasi menggunakan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006, hlm. 322), meliputi *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship*. Sedangkan, kompensasi diidentifikasi menggunakan pendekatan pengukuran dari Mathis dan Jackson (2011) dengan indikator *Direct compensation* (kompensasi langsung) dan *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung).

Interelasi fokus penelitian, variabel, dan indikator digambarkan pada gambar berikut.



Gambar 1.3

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sumber: diadaptasi dan dimodifikasi dari Allen & Meyer (2014), Barbuto & Wheeler (2006), dan Mathis & Jackson (2011)

Asep Kiki Marjuki, 2018

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KOMPENSASI* TERHADAP *KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI* DI *PPPPTK PENJAS DAN BK*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

### 1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah sebagaimana dikemukakan di atas, permasalahan penelitian difokuskan pada seberapa besar pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai. Selanjutnya, masalah penelitian diformulasikan ke dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelaksanaan *servant leadership* di PPPPTK Penjas dan BK?
- b. Bagaimana pelaksanaan kompensasi di PPPPTK Penjas dan BK?
- c. Bagaimana pelaksanaan komitmen organisasi pegawai di PPPPTK Penjas dan BK?
- d. Adakah pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi?
- e. Adakah pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi?
- f. Adakah pengaruh *servant leadership* dan kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah serta pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah:

- a. Memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan *servant leadership* di PPPPTK Penjas dan BK.
- b. Memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan kompensasi di PPPPTK Penjas dan BK
- c. Memperoleh gambaran mengenai komitmen organisasi pegawai di PPPPTK Penjas dan BK
- d. Menguji pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi
- e. Menguji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai
- f. Menguji pengaruh *servant leadership* dan kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Bagi Organisasi

Diharapkan mampu memberikan masukan atau informasi tambahan bagi organisasi khususnya pimpinan organisasi untuk meningkatkan pelayanan dalam kepemimpinannya.

b. Bagi Penulis

Diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi penulis dalam memahami dan meningkatkan pengetahuan mengenai konsep *servant leadership*, kompensasi, dan komitmen organisasi.

c. Bagi Pengembangan Ilmu

Diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh *servant leadership*, kompensasi, dan komitmen organisasi. dan dapat menjadi landasan teoritis dan empiris untuk penelitian di bidang yang sama.

#### 1.5 Sistematika Penulisan Tesis

Adapun perincian sistematika penyusunannya adalah sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

- 1.1. Latar Belakang Penelitian
- 1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah
- 1.3. Tujuan Penelitian
- 1.4. Manfaat Penelitian
- 1.5. Sistematika Penulisan Tesis

##### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

- 2.1. Komitmen Organisasi
- 2.2. *Servant Leadership*
- 2.3. Kompensasi
- 2.4. Kajian Penelitian Lain Yang Relevan

2.5. Kerangka Penelitian

2.6. Hipotesis

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Metode dan Pendekatan Penelitian

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.6. Teknik Analisis Data

### **BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Temuan Penelitian

4.2 Pembahasan Penelitian

### **BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

5.1 Kesimpulan

5.2 Implikasi

5.3 Rekomendasi

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**