

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

SDM dalam suatu organisasi pemerintahan sangat penting karena mereka memainkan peran kunci dalam pelaksanaan kebijakan publik dan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas dan kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan transparansi dalam menjalankan tugas-tugas administratif serta implementasi program-program pembangunan. Tanpa adanya SDM yang berkualitas dan terlatih, sebuah organisasi pemerintahan akan kesulitan untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat, yang pada akhirnya dapat menghambat kemajuan dan kesejahteraan sosial. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM yang baik merupakan investasi krusial untuk mencapai tujuan pemerintahan yang lebih baik dan lebih responsif.

Salah satu cara untuk memastikan organisasi pemerintahan berjalan dengan baik adalah dengan menjaga agar motivasi kerja SDM tetap tinggi. Motivasi yang kuat di antara pegawai pemerintah berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, dan inovasi dalam proses kerja. Dengan memberikan apresiasi yang tepat, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi dapat menciptakan suasana yang memotivasi SDM untuk bekerja lebih efektif dan berdedikasi. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat kolaborasi tim dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien.

Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi individu untuk berperilaku secara produktif dan berkomitmen dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja mencakup berbagai faktor yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, seperti kebutuhan akan pencapaian pribadi, pengakuan, dan imbalan finansial. Ini juga melibatkan rasa tanggung jawab, kepuasan terhadap tugas yang dilakukan, serta hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Dengan memahami dan mengelola motivasi kerja secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Motivasi kerja SDM, dalam hal ini pegawai dalam suatu pemerintahan, dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut bersumber dari dalam maupun dari luar organisasi. Memahami dan mengelola berbagai faktor ini secara holistik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan motivasi serta produktivitas pegawai pemerintah.

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional, yang memainkan peran penting dalam memotivasi dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu memotivasi pegawai melalui visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan dukungan emosional. Dengan mengadopsi pendekatan ini, pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai, merangsang inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh

semangat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai tetapi juga mendorong pencapaian hasil yang lebih baik dan efisien dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya Sitorus dan Agustian (2023), Muliati (2022), Wen (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kondisi motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendukung pegawai secara emosional, dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai faktor kunci yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan semangat dan dedikasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran pemimpin yang visioner dan inspiratif dalam meningkatkan kondisi motivasi kerja di suatu organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional, komunikasi juga dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dengan signifikan. Komunikasi yang efektif mencakup transparansi informasi, umpan balik yang konstruktif, dan dialog terbuka antara manajemen dan pegawai, yang semuanya berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif. Ketika pegawai merasa bahwa mereka didengar dan dihargai melalui komunikasi yang baik, mereka lebih cenderung merasa termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam memotivasi pegawai, komunikasi yang efektif juga merupakan faktor penting yang membantu meningkatkan semangat dan komitmen kerja dalam sebuah organisasi.

Komunikasi dalam konteks organisasi merujuk pada proses penyampaian informasi, ide, dan pesan antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan operasi yang efektif. Komunikasi ini mencakup berbagai bentuk, seperti komunikasi verbal, tulisan, dan non-verbal, yang berlangsung antara manajemen, staf, dan berbagai pemangku kepentingan. Dalam organisasi, komunikasi yang efektif melibatkan tidak hanya penyampaian pesan yang jelas dan tepat waktu, tetapi juga kemampuan untuk mendengarkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Hal ini penting untuk koordinasi tugas, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang informasional, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan hubungan antar individu di tempat kerja.

Studi Costa, (2022), Kiranti, et. al., (2022), Halawa, (2023) menyatakan bahwa komunikasi berefek terhadap motivasi kerja. Komunikasi memiliki efek yang signifikan terhadap motivasi kerja karena kemampuan untuk menyampaikan informasi secara efektif mempengaruhi bagaimana pegawai merasa dihargai dan terlibat dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan memungkinkan pegawai untuk memahami tujuan organisasi, ekspektasi, dan umpan balik tentang kinerja mereka. Ketika pegawai merasa bahwa mereka mendapatkan informasi yang jelas dan dapat berpartisipasi dalam dialog yang konstruktif, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, komunikasi yang buruk atau tidak memadai dapat menimbulkan kebingungan, ketidakpuasan, dan mengurangi semangat kerja. Oleh karena itu, memastikan bahwa

saluran komunikasi efektif dan mendukung interaksi yang positif sangat penting untuk menjaga tingkat motivasi dan produktivitas pegawai dalam organisasi.

Selain berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan komunikasi juga berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Kepemimpinan transformasional, dengan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk mematuhi aturan dan standar organisasi dengan lebih konsisten. Sementara itu, komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua anggota tim memahami harapan, tanggung jawab, dan konsekuensi dari tindakan mereka, yang mempengaruhi perilaku disiplin. Dengan adanya kepemimpinan yang jelas dan komunikasi yang transparan, pegawai merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih cenderung untuk mematuhi kebijakan serta prosedur, sehingga meningkatkan kedisiplinan secara keseluruhan dalam tempat kerja.

Studi Andriani dan Ramdhani (2023), Wardhana, et, al., (2024), Framadita & Aprillitzavivayarti, (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja. Gaya kepemimpinan ini mendorong pegawai untuk mengikuti aturan dan standar organisasi dengan lebih konsisten melalui inspirasi dan motivasi yang kuat. Pemimpin transformasional biasanya memiliki visi yang jelas dan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan bersama. Dengan memberikan dukungan, pengakuan, dan umpan balik yang konstruktif, pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi pegawai untuk mematuhi kebijakan dan prosedur dengan penuh kesadaran. Selain itu, kepemimpinan yang transformatif sering kali memperkuat rasa tanggung jawab dan

komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan di tempat kerja.

Studi Suthanaya dan Darmita (2021), Leatari, et, al., (2023) menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Ketika informasi disampaikan secara transparan dan terbuka, pegawai dapat menerima petunjuk yang tepat, umpan balik yang konstruktif, dan instruksi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan. Komunikasi yang baik juga menciptakan saluran bagi pegawai untuk menyampaikan kekhawatiran atau masalah yang mungkin mempengaruhi disiplin mereka, sehingga memungkinkan manajer untuk menangani isu-isu sebelum menjadi masalah besar. Dengan demikian, komunikasi yang jelas dan efektif berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan pegawai, karena mereka merasa lebih terhubung dan memahami tanggung jawab serta ekspektasi yang ada di tempat kerja.

Disiplin kerja sendiri juga dapat mempengaruhi motivasi kerja, sebagaimana yang ada dalam penelitian Irwanto, et, al., (2021), Madasari, et, al., (2022), Jumadil, et, al., (2023). Ketika pegawai mematuhi standar kerja dan menunjukkan kedisiplinan, mereka sering kali merasakan pengakuan dan apresiasi dari manajemen, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka. Disiplin yang baik membantu mengurangi konflik dan gangguan di tempat kerja, memungkinkan pegawai untuk fokus pada tugas mereka dengan lebih baik dan meraih hasil yang lebih positif. Selain itu, ketika pegawai melihat rekan kerja mereka menunjukkan kedisiplinan, hal ini dapat memotivasi mereka untuk mengikuti contoh tersebut dan berusaha keras untuk memenuhi ekspektasi organisasi. Dengan kata lain,



disiplin kerja yang konsisten tidak hanya mendukung efisiensi dan produktivitas tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab dan motivasi pegawai untuk berkontribusi secara.

Namun, dalam konteks penerapan kepemimpinan transformasional dan komunikasi di lapangan, pengaruh terhadap kedisiplinan dan motivasi kerja terkadang tidak terlihat secara signifikan. Hal ini dapat terjadi karena sejumlah faktor, seperti implementasi yang tidak konsisten atau kekurangan dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan dan komunikasi yang efektif. Sebagai contoh, di Kantor Kecamatan Mulyorejo Surabaya, mungkin terdapat tantangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat menginspirasi dan memotivasi pegawai secara maksimal, atau komunikasi yang kurang efektif yang mengakibatkan ketidakpahaman tentang harapan dan peraturan yang ada. Akibatnya, meskipun ada upaya dalam menerapkan kepemimpinan dan komunikasi yang baik, dampaknya terhadap kedisiplinan dan motivasi kerja pegawai mungkin tidak tampak jelas atau optimal.

Penelitian terdahulu juga belum konsisten hasilnya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, dan komunikasi terhadap kedisiplinan kerja dan motivasi kerja. Penelitian Umam (2022), Nurhuda, et al., (2019), Maulana dan Fadhillah, (2022), menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Studi Julitawaty, et al., (2021), Latif dan Harahap (2022) menyatakan Komunikasi tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja. Riset Data, et al, (2022), dan Petkovic & Rapajic (2021), menyimpulkan Komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dengan memperhatikan adanya celah penelitian atau ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian sebelumnya yang melibatkan variabel kepemimpinan dan komunikasi lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami hubungan tersebut secara lebih komprehensif. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan yang fokus pada “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya?



6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berlandaskan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
4. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
5. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

7. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Bagi Praktisi**

Studi ini memiliki beberapa manfaat yang signifikan bagi pemegang kebijakan Pemerintah Kota Surabaya dan praktisi manajemen sumber daya manusia secara umum. Pertama, hasil penelitian akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dalam konteks dinas pemerintahan, khususnya Kantor Kecamatan Mulyorejo Kota Surabaya. Kedua, praktisi birokrasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mengevaluasi dan meningkatkan strategi kepemimpinan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif guna meningkatkan motivasi dan disiplin kerja pegawai.

### **1.4.2 Bagi Akademik**

Temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan disiplin kerja pegawai. Implikasi dari hasil penelitian ini mencakup sumbangan berharga untuk pengembangan pengetahuan di dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.3 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Temuan dari penelitian ini dapat menjadi panduan untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut dalam ranah manajemen sumber daya manusia, terutama pada topik-topik

yang terkait dengan kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai. Implikasi hasil studi ini dapat memotivasi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih dalam dan menyelidiki aspek-aspek spesifik dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

