

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan informasi yang tanpa batas dan kemajuan teknologi menyebabkan lingkungan semakin cepat berubah. Organisasi maupun perusahaan yang ingin mempertahankan hidup harus memiliki suatu keunggulan sehingga dapat dibedakan dengan organisasi lain. Keunggulan ini akan mengarahkan organisasi untuk berbasis kompetensi. Sumber daya manusia menjadi kunci keunggulan yang sulit ditiru organisasi lain. Sumber daya manusia telah menjadi salah satu pemain penting di dalam fungsi manajemen secara keseluruhan. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusialah yang merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi (Susiawan, 2015). Salah satu bentuk dari kualitas sumber daya manusia tercermin dari kinerja karyawan. Untuk dapat mencapai kualitas tersebut, maka perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja diperlukan sebagai bahan evaluasi suatu organisasi (Widyaningrum, 2015). Perbandingan kinerja periode sebelumnya dengan periode sekarang memunculkan hasil apakah terjadi peningkatan atau justru penurunan kinerja. Adanya

peningkatan atau penurunan kinerja akan mempengaruhi keputusan yang akan diambil oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk menerapkan strategi di periode selanjutnya. Selain itu, masalah dan kelemahan yang ada dapat diketahui setelah dilakukannya penilaian kinerja, yang kemudian dapat diperbaiki di masa yang akan datang.

Kinerja dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk pengendalian di dalam suatu organisasi agar organisasi dapat berjalan lancar dan juga dapat mencapai tujuan serta visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Selama ini kinerja hanya diukur dengan cara tradisional yang menekankan pada aspek keuangan. Metode seperti itu tidak bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi dari suatu organisasi juga tidak dapat digunakan sebagai alat untuk pengendalian. Apalagi pada instansi milik pemerintah yang merupakan organisasi nirlaba sehingga tidak berorientasi pada aspek keuangan atau laba, tetapi lebih menekankan pada tingkat pelayanan yang baik (Rumintjap, 2011).

Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan sebuah organisasi, termasuk organisasi sektor publik seperti kelurahan. Kelurahan sebagai unit pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Namun, sering kali kinerja pegawai di sektor ini menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya efisiensi kerja, lemahnya koordinasi, dan minimnya inovasi dalam pelayanan. Hal ini dapat berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

Kelurahan merupakan unit pemerintahan terdepan yang berfungsi sebagai pelaksana pelayanan publik dan pengelolaan administrasi pemerintahan di tingkat lokal. Sebagai ujung tombak dalam memberikan layanan kepada masyarakat, kelurahan memiliki peran penting dalam memastikan kebutuhan administratif dan sosial masyarakat terpenuhi. Fungsi utama kelurahan mencakup pelayanan administrasi, seperti pengurusan dokumen kependudukan,

pemberdayaan masyarakat melalui program-program pembangunan, serta menjaga ketertiban dan keamanan di wilayahnya.

Kelurahan Mojo merupakan salah satu kelurahan yang ada di Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. Kelurahan Mojo menjadi Kelurahan dengan luas daerah paling luas, jumlah penduduk paling banyak (58.000 jiwa), jumlah RW paling banyak (13 RW) dan jumlah RT paling banyak (117 RT). Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2018 menyebutkan bahwa kelurahan sebagai perangkat kecamatan yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kelurahan yang dipimpin lurah. Terbentuknya pemerintahan dalam setiap level terutama kelurahan bukannya tanpa tujuan, jika dilihat dari system pemerintahan kelurahan adalah ujung tombak dari pemerintahan daerah yang pada prakteknya berhadapan langsung dengan masyarakat.

Kelurahan Mojo merupakan contoh kelurahan yang berhadapan langsung dengan kompleksitas pelayanan di wilayah perkotaan. Dengan populasi yang padat dan kebutuhan masyarakat yang beragam, kelurahan Mojo memiliki peran strategis dalam mendukung program-program pemerintah Kota Surabaya. Tidak hanya menjalankan fungsi administratif, Kelurahan Mojo juga bertanggung jawab mendukung berbagai inisiatif pemerintah daerah, seperti pengelolaan lingkungan, pemberdayaan masyarakat, dan peningkatan kualitas hidup warga. Dalam menghadapi tantangan perkotaan, kelurahan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi dalam memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. tetapi juga berkontribusi dalam berbagai program inovasi, seperti penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik dan pengelolaan lingkungan berbasis komunitas.

Fenomena pentingnya kinerja pegawai menjadi perhatian utama bagi Kelurahan Mojo dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia layanan publik yang efektif. Dalam konteks perkotaan dengan dinamika masyarakat yang kompleks, kelurahan dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan responsif. Kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan untuk memastikan bahwa kebutuhan masyarakat, seperti pengurusan dokumen kependudukan, penyaluran bantuan sosial, dan fasilitasi program pembangunan, dapat terpenuhi dengan baik.

Kinerja pegawai juga mempengaruhi efisiensi kerja di Kelurahan Mojo. Sebagai wilayah dengan jumlah penduduk yang padat, tingkat permintaan pelayanan yang tinggi membutuhkan manajemen kerja yang optimal. Pegawai yang memiliki produktivitas tinggi dapat mempercepat penyelesaian tugas, mengurangi waktu tunggu masyarakat, serta meminimalkan risiko kesalahan dalam proses administrasi. Efisiensi semacam ini menjadi sangat penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Kinerja pegawai juga berdampak pada keberhasilan kelurahan dalam melaksanakan berbagai program pemerintah, seperti pemberdayaan masyarakat dan pengelolaan lingkungan. Pegawai dengan kinerja optimal mampu mengelola program-program tersebut secara efektif, melibatkan masyarakat secara aktif, dan menciptakan hasil yang nyata di lapangan. Sebaliknya, kinerja yang kurang baik dapat menghambat pencapaian target program, menurunkan kepuasan masyarakat, dan memunculkan kesenjangan dalam pelayanan. Kinerja pegawai tidak hanya menjadi penentu keberhasilan administrasi, tetapi juga menjadi pondasi utama dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, efisiensi kerja yang tinggi, dan keberhasilan

program-program pembangunan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kelurahan Mojo.

Berdasarkan kondisi kinerja ASN pada Kelurahan Mojo Surabaya, ditemukan bahwa ASN cenderung lambat dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tupoksi masing-masing yang menunjukkan kinerja yang kurang baik sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini tentu saja akan berdampak pada tujuan organisasi dan pelayanan terhadap masyarakat. Menurut Robbins (2013) hal ini merupakan salah satu respon dari konsekuensi ketidakpuasan pegawai yaitu pengabaian (*neglect*) dimana pegawai secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran dan keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja. Faktor-faktor ini yang menjadi permasalahan penting untuk dicari solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan (Adha, 2019). Dengan kepuasan kerja melalui pemberian gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang baik, ataupun hubungan yang baik dengan atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat kinerja karyawan meningkat, demikian pula sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah maka dapat menyebabkan karyawan tidak puas sehingga kinerja mereka akan menurun. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat tercapai (Susilo, 2014).

Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga mendukung kinerja pegawai. Dalam konteks pekerjaan, komitmen merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Keterkaitan karyawan terhadap organisasi

tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Definisi Komitmen Organisasi yakni istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Mahadin, 2018).

Menurut Gibson (2019) komitmen seseorang melibatkan tiga sikap, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dari para anggota organisasi dapat mengurangi efektifitas organisasi dan menurunkan produktifitas kerja. Karyawan yang mempunyai komitmen akan memberikan hasil kerja yang baik dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian komitmen yang tinggi dari karyawan dapat meningkatkan dan mempengaruhi kinerja organisasi.

Selain kepuasan kerja dan komitmen, yang tidak kalah pentingnya yaitu keberadaan /figur seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam menjaga kelangsungan operasional organisasi harus memperhatikan serta berusaha mempengaruhi dan mendorong karyawannya. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan individu dan tujuan perusahaan menjadi renggang (lemah) karena individu bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan perusahaan.

Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang



mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Kinerja pegawai sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja pegawai perusahaan.

Tetapi bagaimana memastikan kepemimpinan yang efektif, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan membangun komitmen organisasi yang mendukung pelayanan yang berkualitas. Berdasarkan observasi awal, terdapat indikasi bahwa tingkat kinerja pegawai di kelurahan Mojo ini belum sepenuhnya optimal. Hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berlaku di lingkungan kerja.

Sebagaimana yang di sampaikan oleh Aulia (2017), bahwa ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN. Mengingat pentingnya kinerja bagi kelangsungan hidup organisasi, maka topik ini tidak pernah habis dibahas dalam dunia organisasi sampai saat ini. Dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Robbins, 2017).

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Rego et al, 2017; Salotohok dan Soegoto, 2015; Basit et al, 2017; Delfi, 2017; Baskara dan Sukiswo, 2015; Gede dan Piartini, 2018; Amrani et al., 2019). Kepemimpinan memegang peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan, membangun semangat kerja, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai dapat bekerja

secara optimal. Selain itu kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja. Faktor-faktor ini yang menjadi permasalahan penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan (Adha, 2019).

Selain kepemimpinan terdapat juga penelitian yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Bagus, 2016; Dania, 2016; Abni, 2023). Dengan kepuasan kerja melalui pemberian gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang baik, ataupun hubungan yang baik dengan atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat kinerja karyawan meningkat, demikian pula sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah maka dapat menyebabkan karyawan tidak puas sehingga kinerja mereka akan menurun. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat tercapai (Susilo, 2014).

Di sisi lain, komitmen organisasi juga tidak dapat diabaikan sebagai elemen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Rahmanita, (2021), Abni (2023) dan Cahyani (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks pekerjaan, komitmen merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Sebagai definisi yang umum, Luthans mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses keberlanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Setiadi, 2004).



Menurut Gibson (2019) komitmen seseorang melibatkan tiga sikap, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dari para anggota organisasi dapat mengurangi efektifitas organisasi dan menurunkan produktifitas kerja. Karyawan yang mempunyai komitmen akan memberikan hasil kerja yang baik dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian komitmen yang tinggi dari karyawan dapat meningkatkan dan mempengaruhi kinerja organisasi.

Definisi Komitmen Organisasi yakni istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Mahadin, 2018).

Hal inilah yang terjadi pada Kantor Kelurahan Mojo Surabaya, dimana Komitmen Organisasi pada karyawan belum terlihat baik, dikarenakan kurangnya kesungguhan dalam bekerja. Maka dari itu, pentingnya komitmen organisasi itu ditanamkan pada setiap pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan/instansi. Dengan terciptanya komitmen organisasi yang baik, maka faktor yang menjadi pendukung yakni disiplin. Satu hal yang harus diperhatikan bersama, faktor Sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi agar dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif. Jadi, manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu, karena di tangan manusialah segala inovasi akan direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Penelitian sebelumnya, sebagaimana telah dijelaskan di atas, memberikan dasar pemahaman awal yang penting. Namun, terdapat celah penelitian yang belum terjawab

sepenuhnya, sehingga membuka peluang untuk kontribusi lebih lanjut melalui kajian yang lebih mendalam. Sebagai contoh, Saputri dan Andayani (2018) membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Abidin (2006) membuktikan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan Alam (2020) membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Mengingat masih adanya gap penelitian seperti disebutkan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kelurahan Mojo Surabaya”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka peneliti mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Mojo Kota Surabaya?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Mojo Kota Surabaya?
4. Apakah kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya?

5. Diantara kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya?

### 1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya.
5. Untuk menguji dan menganalisis antara pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Mojo Kota Surabaya.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai salah satu bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai

pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kelurahan Mojo Surabaya

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi organisasi

Diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi Kelurahan Mojo Surabaya terutama yang berkaitan dengan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi, kemudian dapat melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

### b. Bagi akademisi

Menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian selanjutnya.

