

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang mengalokasikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif di mana salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja anggota guna menunjang performa organisasi.

Peran sumber daya manusia merupakan suatu hal yang penting dalam suatu lingkungan organisasi karena membawa dampak pada kinerja organisasi. Sumber daya manusia bisa menjadi persoalan bagi organisasi ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Sebaliknya sumberdaya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan organisasi manakala potensi mereka dikembangkan secara optimal. Menurut Siddhanta dan Roy (2018) peran seseorang dalam pekerjaannya berkaitan dengan kesuksesan organisasi. Organisasi yang sukses melibatkan pegawai yang produktif dalam pekerjaannya. Bagi organisasi seorang pegawai yang produktif adalah pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik sehingga menghasilkan keuntungan organisasi dan memiliki daya saing yang lebih besar.

Organisasi tidak hanya membutuhkan manusia yang berintelektual tinggi, akan tetapi organisasi juga membutuhkan manusia yang berkomitmen, loyalitas tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, serta bertanggung jawab dan dapat

bekerja sama dalam tim yang solid dalam bekerja sehari-hari. Oleh karena itu diperlukan cara agar suatu organisasi mampu menciptakan sumber daya manusia yang demikian. Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan itulah yang sering disebut sebagai keterlibatan karyawan.

Keterlibatan karyawan menyentuh semua bagian dari sumber daya manusia. Karyawan dan manajer yang tidak memiliki engagement yang tinggi mengalami penurunan tingkat kualitas, penurunan efisiensi, inkonsistensi pelayanan, penurunan inisiatif untuk memberi saran bagi kemajuan perusahaan. Keterlibatan karyawan yang dimiliki seseorang memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan memberi dampak pada penerimaan keuangan perusahaan.

Pegawai yang memiliki keterlibatan karyawan akan lebih banyak bekerja, berdedikasi untuk mempertahankan standar kinerja yang berkualitas, bertanggung jawab atas pertumbuhan diri pegawai sendiri dan lebih terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan, dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu tersebut untuk dapat memberikan kinerja terbaik. Keterlibatan karyawan dapat dipahami sebagai energi dasar pegawai di organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk kesuksesan perusahaan tempat individu bekerja dan keuntungan pribadi individu.

Pegawai yang memiliki keterlibatan karyawan yang baik dapat melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati, memberikan kinerja terbaik dengan emosi positif yang menyertai sikapnya dalam bekerja, serta merasa bahwa pekerjaannya

adalah pekerjaan yang menantang dan mengasyikkan, sehingga individu merasa bahwa pekerjaannya merupakan bagian dari dirinya dan passion dalam hidupnya.

Menurut Papalexandris dan Galanaki (2019:365-385) keterlibatan karyawan juga mempunyai hubungan dengan *leadership*. Kinerja karyawan bergantung kepada pemimpin dan salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan, karena pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran karyawan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan.

Peran pemimpin transformasional adalah menimbulkan kesadaran para pegawai dengan mengarahkan kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang tinggi. Pemimpin transformasional membuat pegawai menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pegawai lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pegawai merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari apa yang diharapkan dari pegawai. Efek-efek transformasional dicapai dengan charisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta simulasi intelektual.

Budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam menciptakan keterlibatan karyawan pada pegawai. Budaya organisasi dapat merubah perilaku pegawai karena budaya menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif ataupun negatif terhadap perilaku pegawai dan organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang positif akan mendorong motivasi berprestasi pegawai dan efektivitas

organisasi. Sedangkan, budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat menghambat aktivitas kerja dan motivasi pegawai (Rivai, 2017).

Menciptakan keterlibatan karyawan pegawai dalam sebuah organisasi juga memerlukan adanya komitmen organisasi. Secara umum komitmen organisasional didefinisikan sebagai derajat keberpihakan identitas diri personil pada tujuan organisasi tertentu dan hasrat untuk memelihara keanggotaannya pada organisasi. Komitmen organisasional yang menurut definisi beberapa ahli, pada intinya merupakan proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Pegawai tersebut merasa loyal terhadap keanggotaan organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang telah merekrut karyawan tersebut bekerja, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Kabupaten Rokan Hulu sebagai salah satu daerah yang menetapkan otonomi daerah tidak terlepas dari banyak permasalahan terutama dalam hal pelayanan masyarakat. Penelitian ini akan dilakukan pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu karena dianggap cukup mewakili kinerja organisasi pada instansi pemerintah. Pegawai Sekretariat Daerah

Kabupaten Rokan Hulu memiliki aktivitas yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat dan juga merupakan satuan kerja pemerintah yang menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah. Secara khusus pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu sedang meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan berupaya mewujudkan *good governance* dengan menggunakan pola pengelolaan kinerja organisasi pemerintah daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu diharapkan mampu mewadahi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan program pembangunan dan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat.

**Tabel 1.1**  
**Rencana Strategis Program dan Kegiatan Sekretariat Daerah**  
**Kabupaten Rokan Hulu 2019-2021**

No	Jenis Kegiatan	Target	Realisasi
1.	Program Penyelesaian Sengketa Tanah Garapan	95%	99,2%
2.	Program Penunjang Urusan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota	100%	74,61%
3.	Program Pemerintahan dan kesejahteraan Rakyat	100%	99,97%
4.	Program Perekonomian dan Pembangunan	99%	92,46%

*Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, 2022*

Dari Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu belum bisa mencapai realisasi sesuai yang ditargetkan sebelumnya. Pencapaian realisasi yang berhasil hanya pada program Penyelesaian Sengketa Tanah Garapan yang melebihi target sebesar 4,2% dari 95% yang ditargetkan menjadi 99,2%. Namun, untuk program Penunjang Urusan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang ditargetkan semula sebesar 100% yang terealisasi hanya sebesar 74,61%. Program Pemerintahan dan kesejahteraan Rakyat yang ditargetkan semula sebesar 100% yang terealisasi hanya sebesar

99,97%. Tidak jauh berbeda dengan Program Perekonomian dan Pembangunan, pencapaian realisasi juga tidak seperti yang ditargetkan hanya sebesar 92,46% dari 99% yang ditargetkan.. Dari tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwasannya pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu belum maksimal dalam memberikan performa kerja sehingga berdampak pada target kerja yang tidak sesuai dengan yang ditetapkan oleh instansi.

Rendahnya serapan anggaran menunjukkan kalau kinerja Sekretariat Daerah masih belum tepat penggunaan anggaran dan adanya pegawai Sekretariat Daerah yang tidak menjalankan programnya dikarenakan kurangnya sikap disiplin pegawai. Program dari Pemerintah Daerah yang tidak terlaksana menunjukkan kinerja manajerial Sekretariat Perangkat Daerah masih rendah serta diperparah dengan lemahnya sistem pengawasan/supervisi kegiatan dari DPRD sehingga ada sebagian pegawai yang bersikap kurang disiplin (Resdianan, 2017)

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu**

No	Bagian	Jumlah Pegawai	
		PNS	NON PNS
1.	Hukum	6	6
2	Organisasi	6	3
3	Tata Pemerintahan	8	5
4	Pengadaan Barang dan Jasa	17	6
5	Kesejahteraan Rakyat	7	11
6	Administrasi Pembangunan	6	6
7	Perekonomian dan Sumber Daya Alam	5	3
8	Kerja Sama dan ADM Kewilayahan	9	6
9.	Protocol dan Komunikasi Pimpinan	11	24
10.	Subbagian Pengelolaan Perlengkapan bagian perlengkapan	3	15
11.	Subbagian Rumah Tangga Pimpinan Perlengkapan	2	10
12.	Penataan Usaha Aset Setda Bagian	3	1

	Perlengkapan		
13.	Kepegawaian Sedta Bagian Umum	3	2
14.	Perencanaan dan Keuangan Bagian Umum	3	7
15.	Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli Bagian Umum	7	12
JUMLAH		96	117
		<b>213</b>	

*Sumber: Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Februari 2022*

Tabel 1.1 merupakan data yang menjelaskan jumlah seluruh pegawai berdasarkan bagian-bagian pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan. Terlihat komposisi jumlah pegawai berstatus PNS dan Non PNS kurang berimbang, yaitu jumlah PNS sebanyak 96 orang sedangkan Non PNS sebanyak 117 orang. Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu memiliki sumber daya manusia keseluruhan berjumlah kurang lebih 213 orang, adapun data pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.3**  
**Data Tingkat Pendidikan Pegawai**  
**Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu**

Nomor	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
1.	S2	5
2.	S1	94
3.	D3	6
4.	D2	2
5.	SMA Sederajat	106
Jumlah		213 orang

*Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Februari 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 dapat dijelaskan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu paling banyak memiliki pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA sederajat yaitu sebanyak 106 orang, berlatar belakang pendidikan D2 sebanyak 2 orang dan D3 sebanyak 6 orang, berlatar belakang

pendidikan S1 sebanyak 94 orang, berlatar belakang pendidikan S2 sebanyak 5 orang.

Berdasarkan latar belakang ini, maka perlu untuk meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Keterlibatan karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap Keterlibatan karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap Keterlibatan karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Melihat arti pentingnya penelitian ini dilakukan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Keterlibatan karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap Keterlibatan karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap Keterlibatan karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi peneliti

Untuk menambah ilmu pengetahuan yang didapat dari perkuliahan dan mengaplikasikan teori-teori yang didapat pada kehidupan sehari-hari.

2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai masukan kepada Universitas Pasir Pengaraian. Memberikan informasi atau masukan kepada organisasi, bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap Keterlibatan karyawan. Dari informasi ini diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan didalam menemukan kebijakan yang akan diambil dalam membuat keputusan.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dapat digunakan sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan yang ingin mempelajari tentang

pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap Keterlibatan karyawan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pengalaman dari penulisan ini, maka sistematika penulisan dalam skripsi penelitian ini yang terdiri dari 5 (lima) bab yaitu sebagai berikut:

**BAB I : PENDAHULUAN**

Meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.**

Bab ini mengemukakan beberapa konsep teoritis yang mendukung pemecahan masalah, penelitian terdahulu yang relevan, kerangka konseptual dan hipotesis.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Meliputi ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, defenisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

#### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

### **BAB II**

#### **LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

##### **2.1 Landasan Teori**

###### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan. Definisi kepemimpinan, menurut Terry (2017:38) Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Robbins dan Judge (2017:387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan

pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma.

Tucker dan Lewis (2018:78) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Menurut Bass (2017:45) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Dari pendapat beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

#### **2.1.1.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Tucker dan Lewis (2018:78) terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.

2. *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
3. *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
4. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Robbins dan Judge (2017:387) mengemukakan indikator perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
  - a. Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin.
  - b. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang yang ada.
2. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru. Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual
  - a. Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity* dan *experience*)

- b. Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existencial* dan *idealistic*)
- 3. Perhatian individu (*individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong *self-development* para pengikutnya.
- 4. Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*), yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

### **2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Sedarmayanti (2017:75) mengemukakan sebuah sikap, keyakinan atau nilai yang umumnya dimiliki serta timbul dalam organisasi dan di kemukakan dengan lebih sederhana. Budaya organisasi menurut Robbin dan Judge (2017:256) mengemukakan bahwa suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, Judge dan Robbin (2017:256) mengemukakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus merupakan pembeda dengan organisasi lain.

Budaya organisasi di setiap perusahaan atau instansi lainnya berbeda-beda sehingga dapat mempengaruhi tingkah anggota perusahaan atau organisasi tersebut. Budaya organisasi juga diciptakan secara terus menerus didalam perusahaan yang berasal dari pimpinan dan dukungan dari semua orang yang berada didalam perusahaan atau organisasi tersebut.

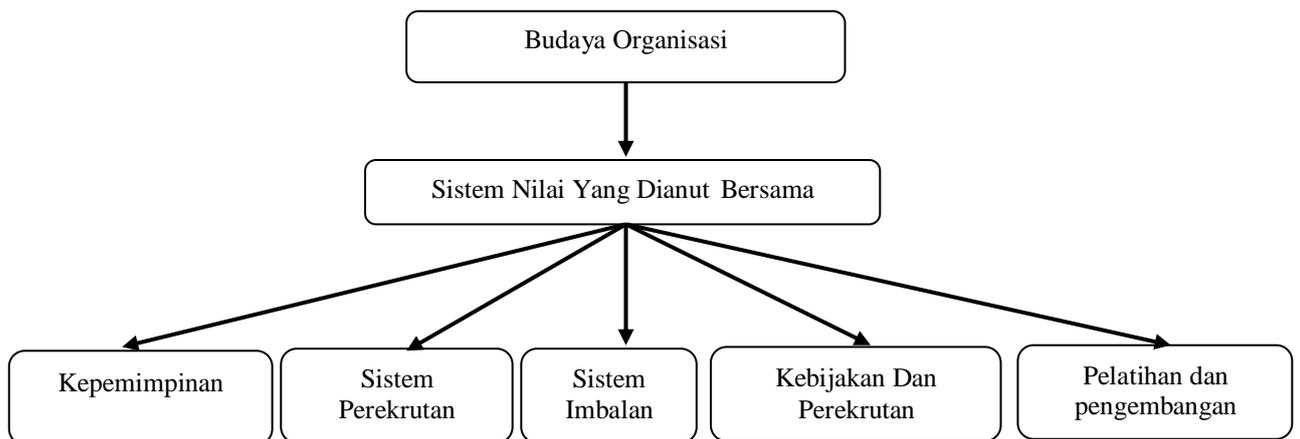
Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama secara mendalam, dianut dan di perjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasi (karyawan perusahaan). Sutrisno (2017:05), budaya organisasi dapat menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Perilaku karyawan secara tak sadar terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
2. Suatu nilai-nilai kunci yang telah tersosialisasikan, menginternalisasikan menjiwai pada para anggota merupakan kekuatan yang tidak tampak.
3. Setiap anggota merasa loyal dan komit dalam organisasi.
4. musyawarah dilakukan secara bersamaan dan ikut serta dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk pengakuan, partisipasi, dan juga penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan harus berorientasi dan di arahkan kedalam misi juga tujuan organisasi.
6. Karyawan yang merasa senang, akui, di hargai martabat dan kontribusinya sangat *rewarding*.

7. Adanya upaya intergrasi, konsistensi dan koordinasi untuk menstabilkan kegiatan pada perusahaan.
8. Organisasi berpengaruh pada tiga aspek :kinerja organisasi, pengarahannya perilaku, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, sehingga tekanan kepada anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.

### 2.1.2.1 Faktor Faktor Untuk Membangun Budaya Organisasi

Ashkanasy et.al (dalam Hasibuan, 2017:43) mengemukakan faktor-faktor determinan yang membangun budaya organisasi seperti pada gambar 2.1 di bawah ini :



**Gambar 2.1 Faktor faktor Dalam Membangun Budaya Organisasi**

*Sumber: Ashkanasy et.al dalam Hasibuan (2017:43)*

Dari gambar 2.1 budaya organisasi merupakan sarana penting untuk menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Budaya baik berfungsi untuk mengarahkan perilaku dikarenakan membantu setiap anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan yang sangat baik.

### 2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Mas'ud (2017:23) merupakan suatu nilai dan kepercayaan secara bersama yang ada pada organisasi untuk bisa menjadi rujukan dalam bertindak pada organisasi satu dengan organisasi yang lain. Hofstede et al dalam Mas'ud (2017:68) menyatakan budaya organisasi yaitu nilai-nilai yang dipelihara juga dipertahankan. Indikator-indikator budaya organisasi Hofstede et al dalam Mas'ud (2017:68) adalah:

1. Profesionalisme karyawan

Profesionalisme karyawan dalam adalah upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan atau *knowledg*, kinerja dan inovasi dalam pelayanan, sehingga pegawai lain juga terdorong untuk meningkatkan dirinya dalam menunjang budaya organisasinya.

2. Sikap terbuka

Tersedianya sumber daya manusia yang baik yaitu pegawai yang mempunyai komitmen untuk memajukan organisasi yang ada. Dibutuhkan elemen satu sama lain yang kompak, sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Komunikasi sangat diperlukan agar masing-masing pegawai terbuka dan saling memahami sikap dan karakteristik masing-masing pegawai, demikian juga pimpinan harus bersikap terbuka dengan bawahan.

3. Keteraturan karyawan

Dalam pelaksanaan suatu tugas dan aktivitas tergantung pada kualitas kerja seseorang dan untuk merealisasikannya dengan baik diperlukan keteraturan juga disiplin bagi pegawai.

4. Tidak ada rasa curiga/kepercayaan

Kepercayaan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya. Kepercayaan juga merupakan keharusan bagi seseorang pegawai bekerja secara layak.

5. Integrasi karyawan

Integrasi yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang di taati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2017:167) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing,

bukannya daripada bekerja sama.

7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

### **2.1.3 Pengertian Komitmen Organisasi**

Robbins & Judge (2017:100) mendefinisikan komitmen organisasi adalah Suatu keadaan seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta bertujuan dan keinginannya untuk dapat mempertahankan diri menjadi anggota dalam organisasi. Menurut pengutipan diatas bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan dalam diri pegawai untuk dapat menjadi salah satu keluarga didalam suatu organisasi dan berupaya untuk dapat menjadi yang terunggul didalam tujuan organisasi.

Sopiah (2016:156) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu daya yang relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang pegawai terhadap suatu organisasi. Dengan tujuan lain komitmen organisasi adalah sikap yang memahami loyalitas pekerjaan terhadap organisasi dan termasuk proses yang berkepanjangan dari anggota organisasi untuk dapat menyampaikan semua kepeduliannya pada suatu organisasi juga hal tersebut bersambung pada keberhasilan dan ketentraman kerja.

Lambert *et al.* (2017:81-82) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu obligasi untuk seluruh bagian organisasi, dan tidak untuk suatu pekerjaan, kelompok dalam kerja, dan keyakinan akan pentingnya pekerjaan itu

bagi dirinya sendiri”. Menurut pengutipan diatas bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang mendasar untuk pegawai tanpa terkecuali artinya untuk semua bidang yang ada didalam organisasi serta komitmen organisasi adalah gambaran perasaan yang dirasakan oleh seorang pegawai terhadap tempat pegawai bekerja.

Pother (2016:156) yang menjelaskan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi yang dapat mempunyai tujuan untuk dapat memberikan segala usahanya demi kejayaan suatu organisasi yang bersangkutan. Dari pengutipan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai yang bekerja disuatu organisasi dan mendapatkan haknya sebagai pegawai akan lebih terbuka atas perasaannya dan akan lebih giat lagi dalam melakukan pekerjaannya.

Steers (2018:156) mendeskripsikan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang diungkapkan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Menurut pengutipan diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen kerja didalam organisasi akan cenderung bersikap positif serta bersifat positif terhadap sesuatu masalah atau pekerjaan didalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengutipan dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasi adalah kemampuan pada pegawai dalam melibatkan dirinya dengan kualitas, peraturan, tujuan organisasi, menangkup unsur loyalitas

terhadap organisasi, serta keterlibatannya dalam sebuah pekerjaan. Pegawai akan mematuhi aturan-aturan yang ada didalam perusahaan tempat pegawai mengabdikan ilmunya agar ilmunya bermamfaat bagi berjalannya kegiatan organisasi, pegawai juga melibatkan dirinya didalam organisasi atas segala pekerjaan sampai masalah yang dihadapi oleh organisasi. Apabila pegawai menunjukkan sikapnya atas senang atau tidaknya bekerja didalam organisasi tersebut akan mendapatkan apa yang semestinya pegawai dapatkan begitu juga sebaliknya apabila pegawai menunjukkan ketidaksenangannya bekerja didalam organisasi tersebut maka pegawai juga perlu berpikir ulang untuk melanjutkan kesetiaannya didalam organisasi itu.

#### **2.1.3.1 Indikator Komitmen Organisasi**

Terkadang seorang pegawai tidak menyadari adanya komitmen organisasi itu bukan hanya perasaan yang loyalitas dan yang pasif, namun seseorang bisa mendapatkan perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang sama-sama memiliki tujuan bersama di dalam suatu organisasi. Ikhsan (2017:55) mengemukakan ada tiga indikator mengenai komitmen organisasi yaitu:

1. *Affective commitmen* (Komitmen efektif), terjadi apabila pegawai ingin menjadi salah satu bagian struktur dari organisasi karena adanya persepakatan emosional pegawai terhadap organisasi.
2. *Continuance commitmen* (Komitmen berkelanjutan), tampak jika seorang pegawai tetap ingin bertahan di suatu organisasi disebabkan butuhnya gaji beserta keuntungan lainnya, atau pegawai tersebut tidak mendapatkan pekerjaan lainnya. Sedangkan pegawai itu berada diorganisasi tempat pegawai

bekerja karena pegawai membutuhkan organisasi itu untuk kelangsungan hidupnya.

3. *Normative commitmen* (Komitmen normatif), tampak dari peringkat diri pegawai. Pegawai dapat bersitegang menjadi anggota suatu organisasi karena mempunyai kesadaran bahwa komitmen kerja merupakan hal yang harus dipertahankan”.

Sopiah (2016:158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continueance commitment*), merupakan komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam kelangsungan hidup organisasi dan mendatangkan pegawai yang mau mengabdikan dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), merupakan komitmen kerja terhadap organisasi selaku adanya wujud keterlibatan hubungan sosial dengan pegawai didalam organisasi. Disebabkan karena pegawai percaya bahwa hukum yang dianut organisasi merupakan hukum yang berharga.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen kerja pada ketentuan organisasi yang memberikan suatu perilaku positif kearah yang diharapkan.

Mengingat sifat komitmen organisasi yang multi-dimensional, Luthan (2017:23) menyatakan bahwa ada 3 indikator yang sering digunakan untuk

mengukur komitmen organisasi yang dikutip dari teori Meyer dan Allen (2017:12) yaitu :

1. *Affective commitmen* merujuk pada melekatnya emosi karyawan pada pengenalan dengan keterlibatan dalam organisasi, yang bisa disebabkan oleh peran seseorang dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi untuk kepentingan dirinya sendiri.
2. *Continuance commitmen* merujuk pada komitmen berdasarkan pada biaya yang diasosiasika oleh karyawan jika meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitmen* merujuk pada perasaan keharusan karyawan untuk tetap bersama organisasi.

#### **2.1.4 Pengertian Keterlibatan Karyawan**

Menurut Lodahl dan Kejner (2017:23) mendefinisikan keterlibatan karyawan adalah bagaimana seseorang mencerminkan dan menganggap bahwa pekerjaannya merupakan hal yang penting atau utama. Selain itu keterlibatan karyawan juga merupakan sejauh mana seseorang karyawan terlibat dalam pekerjaannya. Menurut Robbins dan Coulter (2017:149) mengatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah tingkat pengindefikasian psikologis karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2016:293) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sebuah tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau tindakan

yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Luthans (2016:26) mendefinisikan bahwa keterlibatan karyawan terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan).

Menurut Notoatmodjo (2017:67) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dengan kuat mengenali dan benar-benar memperhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri yang lebih rendah.

Dari beberapa pengertian mengenai keterlibatan karyawan dapat peneliti simpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan benar-benar serius menangani pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya dan dari tingkat pengunduran diri.

#### **2.1.4.1 Hakikat Keterlibatan Karyawan**

Menurut Notoatmodjo (2017:67) hakikat keterlibatan karyawan antara lain adalah:

##### **1. Keterlibatan mental dan emosional**

Keterlibatan bukan hanya sekedar kegiatan fisik namun juga mental dan emosional. Bukan hanya keterampilannya tapi juga diri mereka ikut terlibat. Keterlibatan ini bersifat psikologis dari pada fisik. Keterlibatan bukan hanya partisipasi dalam pekerjaan tapi juga pertemuan, meminta pendapat dan lainnya.

##### **2. Motivasi kontribusi**

Keterlibatan adalah bahwa ia memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi.

### 3. Tanggung jawab

Keterlibatan mendorong orang-orang untuk meminta tanggung jawab dalam aktifitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang mendorong orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya.

Robbins (2017:158) menyatakan hakikat dari keterlibatan karyawan antara lain terdiri dari :

#### 1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan bahwa seorang karyawan terlibat dalam pekerjaannya (*job involvement*). Aktif berpartisipasi adalah perhatian yang dicurahkan seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah dapat diketahui seberapa perhatian dan kepedulian yang dimiliki oleh seorang pekerja.

#### 2. Menunjukkan pekerjaannya adalah yang utama

Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya adalah hal yang utama akan selalu berusaha memberi serta melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan pantas untuk diutamakan.

#### 3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting untuk harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seorang karyawan dalam pikiran mengenai pekerjaannya, diman seorang karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan perpaduan antara

kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah-masalah kehidupan.

#### **2.1.4.2 Indikator Keterlibatan Karyawan**

Menurut Rivai (2017:741) indikator dalam keterlibatan karyawan karyawan adalah :

##### **1. Aspek Kognitif**

Aspek kognitif keterlibatan kerja karyawan berfokus pada karyawan yang memiliki keyakinan tentang perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

##### **2. Aspek Emosional**

Aspek emosional keterlibatan kerja karyawan berfokus pada perasaan karyawan serta perilaku positif maupun negative karyawan terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

##### **3. Aspek Perilaku**

Aspek perilaku dari keterlibatan kerja karyawan merupakan komponen nilai tambah bagi perusahaan untuk melihat bagaimana pengaturan waktu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan berpikir yang terlihat dari penyelesaian pekerjaan maupun energi yang dikhususkan dalam penyelesaian pekerjaan.

Ada tiga indikator yang dikemukakan oleh Luthans (2017:27) yang dapat meningkatkan kemungkinan keterlibatan kerja dalam pekerjaan karyawan. Kondisi-kondisi tersebut antara lain adalah:

1. Partisipasi kerja merupakan keikutsertaan karyawan dalam hal operasional pada sebuah perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari.
2. Keikutsertaan adalah sebagai turut adilnya karyawan atau ikut dalam suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.
3. Kerja sama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama peneliti dan tahun</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Resdianan, 2017	Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap <i>employee engagement</i> pegawai (Studi Kasus Pada Sekretariat Kabinet)	budaya organisasi, komunikasi dan <i>employee engagement</i>	Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Khairunisa, 2020	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap <i>employee engagement</i>	kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, <i>employee engagement</i>	Secara parsial dan simultan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Kurniawati, 2019	Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> karyawan	kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasional, <i>employee engagement</i>	Secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , secara simultan kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee</i>

	perusahaan daerah air minum kota Malang		<i>engagement</i>
--	---	--	-------------------

Berlanjut ke hal 27...

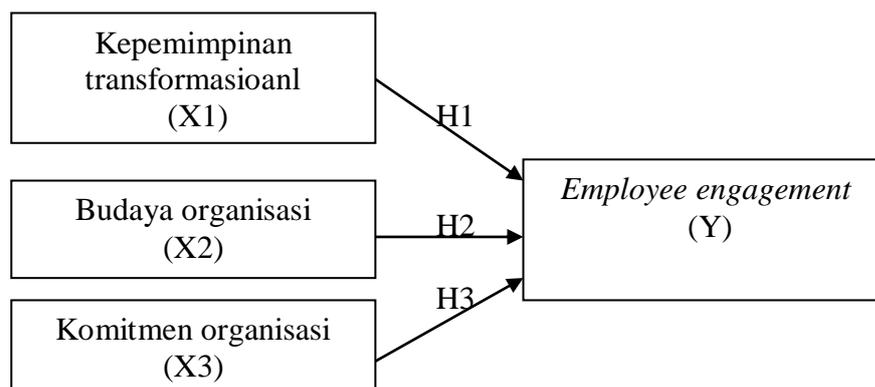
...Lanjutan Tabel 2.1

<b>Nama peneliti dan tahun</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Sari dkk, 2017	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> dan dampaknya terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills)	kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, <i>employee engagement</i> , <i>organizational citizenship</i>	Pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap OCB
Mukhlisin, 2019	Pengaruh <i>transformational leadership</i> dan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> di PT. Tri Saudara Sentosa Industri	<i>Transformational leadership</i> , budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>	<i>Transformational leadership</i> dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

Sumber: Jurnal Online

## 2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian merupakan penjelasan sementara fenomena terhadap objek yang jadi masalah yang akan diteliti yang dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini:



## Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan yang ada dalam penelitian ini maka penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
- H2 : Diduga budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
- H3 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Ruang Lingkup Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Menurut Sugiyono (2017:21) yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dalam penelitian ini yaitu mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *employee engagement* pegawai. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang beralamat di Jl. Komp. Perkantoran Pemda Rohul No. KM.04, Pematang Berangan, Rambah, Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2022 sampai dengan Juni 2023.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017:21). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 213 orang pegawai.

Sampel yang digunakan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2017:74) *purposive sampling* merupakan teknik penelitian sampelnya berdasarkan kebetulan, yaitu memilih responden dengan cara mendatangi responden kemudian memilih calon responden kemudian memilih calon responden yang ditemui secara kebetulan. Untuk menentukan jumlah sampel yang dianggap memenuhi syarat digunakan rumus Slovin yang dikemukakan Husein (2016:108) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- d = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang diinginkan, yaitu 10%.

Berdasarkan rumus diatas, ukuran sampel yang dianggap sudah dapat mewakili populasi dengan menggunakan derajat kepercayaan 0,1 (10%) adalah:

$$N = \frac{374}{374(0,1)^2 + 1} = \frac{374}{4,74} = 78,90 \text{ dibulatkan menjadi } 79 \text{ responden.}$$

Adapun kriteria dalam penentuan sampel penelitian yaitu:

1. Sampel adalah pegawai yang sudah bekerja minimal 4 tahun, karena masa kerja tersebut dirasa pegawai sudah bisa beradaptasi dengan lingkungan organisasi.
2. Sampel adalah pegawai yang tidak memiliki jabatan fungsional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu dikarenakan pegawai biasa lebih aktif terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan di lingkungan organisasi.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis Data dalam penelitian ini berbentuk:

1. Data kualitatif yaitu informasi yang berbentuk fakta yang mendukung penelitian ini.
2. Data Kuantitatif yaitu data ordinal dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang disampaikan kepada responden.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini diambil dari:

1. Data primer

Sugiyono (2017:74) menjelaskan data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Pada penelitian ini yang merupakan data primer adalah hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden.

2. Data sekunder

Sugiyono (2017:74) menjelaskan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya dalam bentuk laporan, publikasi ilmiah atau jurnal.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah salah satu langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2017:74). Penelitian ini menggunakan hasil pengolahan data dengan cara menggunakan metode:

1. Observasi

Sugiyono (2017:16) observasi adalah sebagai teknik pengumpulan data yang tidak terbatas pada orang-orang tetapi juga objek-objek alam yang lain. dalam hal ini peneliti berperan langsung dalam suasana yang diteliti.

## 2. Kuesioner

Metode kuesioner adalah merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Peneliti membagikan secara langsung kuesioner kepada responden untuk dijawab sendiri oleh responden tanpa ada paksaan dari luar, setelah kuesioner dibagikan dan diisi langsung oleh responden yang menjadi sampel penelitian kuesioner di kembalikan secara langsung pada peneliti untuk selanjutnya dapat diolah (Sugiyono, 2017:19).

## 3. Dokumen

Selain metode observasi dan wawancara, informasi penelitian ini juga bisa diperoleh lewat fakta yang disimpan melalui dokumen.

### 3.5 Defenisi Operasional

Adapun operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Table 3.1 Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Jenis Pengukuran</b>
Kepemimpinan transformasional (X1)	Robbins dan Judge (2017:387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual	Robbins dan Judge (2017:387) 1. Karismatik ( <i>charismatic</i> ) 2. Stimulasi intelektual ( <i>intellectual stimulation</i> ) 3. Perhatian individu	Ordinal

	yang diindividualkan dan memiliki kharisma.	( <i>individual consideration</i> ), 4. Inspirasi atau motivasi inspirasional ( <i>inspirational</i> )	
--	---	---	--

Berlanjut ke hal 33...

... Lanjutan Tabel 3.1

<b>Variabel Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Jenis Pengukuran</b>
Budaya organisasi (X2)	Hofstede at al dalam Mas'ud (2017:68) adalah suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain	1. Profesionalisme karyawan 2. Sikap terbuka 3. Keteraturan karyawan 4. Tidak ada rasa curiga/kepercayaan 5. Integritas karyawan Hofstede at al dalam Mas'ud (2017:68)	
Komitmen organisasi (X3)	Sopiah (2018:156), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu daya yang relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang pegawai terhadap suatu organisasi.s	Ikhsan (2017:55) 1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif	Ordinal
Keterlibatan karyawan (Y)	adalah tingkat pengindenfikasian psikologis karyawan dengan perkerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di	1. Partisipasi 2. Keikutsertaan 3. Kerja sama Luthans (2017:27)	Ordinal

	pekerjakannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri.		
--	--	--	--

Sumber: Robbins dan Judge (2017:387), Hofstede at al dalam Mas'ud (2017:68), Ikhsan (2017:55), Luthans (2017:27)

### 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang akan digunakan untuk pengumpulan data menurut Sugiyono (2017:16) adalah penerapan berbagai cara dan penggunaan beragam alat penelitian untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana penilai yang dilakukan dibuktikan dengan berbentuk skala *likert*, yaitu skala dengan pengukuran yang akan didapat jawaban tegas yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, kurang setuju, sangat tidak setuju dengan memberikan kuesioner kepada responden dan responden memberikan jawaban dengan cara ceklis dan menyalang pertanyaan yang diberikan peneliti yang di beri skor mulai dari yang tertinggi sampai skor terendah yaitu 5 sampai 1, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Penilaian Skor terhadap Jawaban Kuesioner**

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017:16)

### 3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini. Dalam menganalisa penelitian kuantitatif terdapat beberapa tahapan-tahapan yang perlu dilakukan (Sugiyono, 2017:19) memberikan

deskriptif mengenai subjek penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017:19), untuk mengetahui Tingkat Capaian Responden peneliti menggunakan metode *Ranking Method* yaitu suatu metode penelitian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada beberapa sifat yang dinilai, dalam hal ini dibuat sebuah *Master Scale* yaitu suatu skala pengukuran yang pada umumnya menunjukkan lima tingkatan suatu sifat tertentu, hasil kuesioner akan dihitung dengan menggunakan Tingkat Capaian Responden (TCR), dengan rumus:

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Dengan kriteria pencapaian responden diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Nilai Tingkat Capaian Responden (TCR)**

Tingkat Capaian Responden (%)	Kriteria
100 – 82	Sangat baik
81 – 71	Baik
70 – 61	Cukup Baik
60 – 41	Kurang
40 – 0	Buruk

Sumber: Sugiyono (2017:19)

### **3.7.2 Metode *Partial Least Square* (PLS)**

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software smart PLS versi 3.0 Uji *Partial Least Square* (PLS) ini adalah pendekatan persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan analisis jalur yang banyak digunakan dalam studi keperilakuan, sehingga PLS menjadi teknik yang digunakan dalam model yang lebih dari satu variabel dependen dan variabel independen.

Menurut Murniati (2013) Uji PLS lebih sesuai dengan eksperimen (dengan model yang lebih kompleks) yang memang memiliki keterbatasan data dan tujuan kualitas. Wingdes (2019) menyatakan SEM mampu menguji variabel laten sehingga mengatasi kekurangan regresi dan memungkinkan pengujian hubungan variabel dependen yang berkelompok. Dalam pengujian variabel yang berkelompok sehingga SEM dapat memberikan perkiraan yang tepat dan lebih efisien dibandingkan dengan regresi. Analisis *Partial Least Squares* (PLS) merupakan teknik statistik multivarian yang melakukan perbandingan antar variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. *Partial Least Squares* (PLS) adalah suatu metode statistik *structural Equation Modelling* berbasis varian yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda ketika data terjadi permasalahan.

#### **3.7.1.1 Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran)**

Analisis *outer modeling* atau model pengukuran dalam uji *Partial Least Squares* dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Dengan menggunakan analisis *outer model* akan menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, atau dapat didefinisikan bahwa *outer model* menjelaskan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifes. Variabel laten disebut pula dengan istilah *unobserved variabel*, konstruk atau konstruk laten. Variabel laten diberi simbol lingkaran atau elips. Variabel laten dapat digolongkan menjadi dua yaitu :

1. Variabel laten eksogen, merupakan variabel independen (bebas) yang mempengaruhi variabel dependen (terikat).
2. Variabel laten endogen, merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen.

Menurut Ghazali (2013) model pengukuran (*outer model*) dapat disebut juga dengan model luar, menghubungkan semua *manifest variable* atau indikator dengan variabel latennya. Dalam PLS satu *manifest variabel* hanya dapat dihubungkan dengan satu variabel laten. Semua *manifest* yang dihubungkan dengan indikatornya dapat reflektif dapat juga formatif. Pada *outer model* ini uji yang dilakukan adalah sebagai berikut :

#### **3.7.1.1.1 Convergent Validity**

Validitas konvergen tercapai ketika indikator-indikator pada suatu konstruk saling berkorelasi tinggi dan memiliki skor loading yang cukup. Validitas ditunjukkan tidak hanya pada skor loading tetapi juga oleh konvergensi

seluruh indikator pengukuran di suatu konstruk. Validitas diskriminan menunjukkan bahwa indikator-indikator di konstruk yang lain. Validitas tercapai tidak hanya ketika skor loading memenuhi kriteria tetapi juga diskriminasi korelasi indikator-indikator konstruk yang lain. Validitas konvergen dan diskriminasi saling berkorelasi positif, artinya konstruk yang memenuhi validitas diskriminasi seharusnya memenuhi validitas konvergen.

Nilai *Convergent Validity* merupakan nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan  $> 0,6$  Mahdai Ibrahim, Irma Suryani (2017). Secara statistic, validitas konvergen dan validitas diskriminan dapat diukur dengan parameter skor loading di model penelitian (Rule of Thumbs  $> 0.7$ ) dan menggunakan parameter AVE (*Average Variance Extracted*) merupakan rerata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses iterasi algoritmedalam PLS.

AVE dihitung rerata akar *standardize loading factor*(akar korelasi berganda) yang dibagi dengan jumlah indikator. Jadi dapat disimpulkan bahwa AVE adalah rerata akar *loading factor*. Uji validitas konstruk juga dilakukan dengan *communality* yang merupakan merupakan ukuran kualitas model pengukuran pada tiap blok variabel laten yang dihasilkan dalam proses iteasi algoritma dalam PLS.

*Redundancy* juga menjadi pengukuran untuk menentukan uji validitas konstruk yang merupakan ukuran kualitas model struktural pada setiap blok variabel dependen yang diperoleh pada proses iterasi algoritma dalam pengujian

model pengukuran. *Redundancy* dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut :

Perhitungan tersebut didasarkan dengan skor AVE harus  $> 0,5$  *communality*  $> 0,5$  dan *redundancy* mendekati 1. Jika skor loading  $< 0,5$  indikator ini dapat dihapus dari konstruksya karena indikator ini termuat (load) ke konstruk yang mewakili. Jika skor *loading* antara 0,5-0,7 sebaiknya peneliti tidak menghapus indikator yang memiliki skor *loading* tersebut sepanjang skor AVE dan *communality* indikator  $> 0,5$ .

#### **3.7.1.1.2 Discriminant Validity**

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminasi yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk yang lain.

#### **3.7.1.1.3 Uji Reliabilitas**

Uji realibilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk. Konsep reliabilitas sejalan dengan validitas konstruk atau kuantitatif. Konstruk valid sudah pasti reliabel sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid. Oleh karena itu, pada umumnya peneliti mengutamakan pencapaian validitas konstruk dibandingkan reliabilitas. Ketika validitas konstruk tidak tercapai maka peneliti kemudian berharap setidaknya dapat mencapai reliabilitas.

Pada penelitian berikut menggunakan teknik reliabilitas dengan *cronchbach's alpa*. Dalam pengujian *cronchbach's alpa* digunakan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal skal-skal item berganda dengan

ketentuan nilai harus  $> 0,06$ . Penelitian reliabilitas juga dapat dilakukan dengan pengamatan *composite reliability* yang merupakan teknik statistika untuk menguji nilai sesungguhnya dari variabel dengan ketentuan nilai reliabilitas dari *composite reliability* selalu lebih tinggi di bandingkan dengan nilai *cronchbach's alpha*. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Nugroho (2021) yang menyatakan *composite reliability* lebih baik digunakan dalam teknik PLS.

Jika nilai alfa  $> 0,7$  artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika alfa  $> 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Jika alfa  $> 0.90$  maka reliabilitas sempurna. Jika alfa antara  $0.70 - 0.90$  maka reliabilitas tinggi. Jika alfa  $0.50-0.70$  maka reliabilitas moderat. Jika alfa  $< 0.50$  maka reliabilitas rendah. Jika alfa rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak *reliable*.

### **3.7.1.2 Analisis Inner Model (Model Struktural)**

Analisis *Inner Model* atau model struktural ini dapat digunakan memprediksi hubungan kasual antar variabel yang diuji. Model struktural ini dapat dilihat dari beberapa indikator Koefisien determinasi ( $R^2$ )

R-Square yang terdapat pada model *Partial Least Squares* dapat divalusi dengan melihat Q-Suare (*Predictive Relevance*) untuk model variabel. Q-Square berfungsi untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang didapat dari model dan estimasi *Predictive Relevance* jika nilai Q-Square lebih besar mempunyai nilai jika nilai Q-Square lebih besar dar nilai 0 (nol), sedangkan suatu model