

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pencapaian sasaran strategis Pemerintah Kabupaten Pamekasan dilakukan dengan sinkronisasi dan sinergisitas kerja seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga kebijakan dan strategi pencapaian yang dilakukan dapat berjalan secara efektif, efisien dan optimal. Arah kebijakan dan strategi pencapaian kinerja oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan dengan dilandasi semangat Reformasi Birokrasi sebagaimana telah diamanahkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019.

Selain itu, Untuk memudahkan pencapaian sasaran strategis yang ditetapkan diperlukan keterpaduan langkah dan koordinasi yang optimal agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan efektif, stabil dan dinamis. Konsistensi pengukuran terhadap strategi dan kebijakan capaian kinerja sangat diperlukan agar apa yang direncanakan dan ditetapkan dalam perjanjian kinerja benar benar dapat dicapai. Maka, program dan kegiatan prioritas yang dilaksanakan setiap tahunnya harus benar-benar mengacu pada pencapaian sasaran strategis yang sudah

ditetapkan dalam RPJMD Kabupaten Pamekasan. Untuk itu diperlukan instrumen yang mampu mengukur indikator capaian kinerja berdasarkan target kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban setiap penyelenggara pemerintahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Keberhasilan pembangunan daerah tidak mungkin dapat terwujud tanpa didukung oleh aparatur negara yang memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam bidang tugasnya masing-masing, transparan, profesional dan akuntabel. Setiap penyelenggara pemerintahan di lingkungan Kabupaten Pamekasan harus mampu menampilkan akuntabilitas kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehingga terjadi sinkronisasi antara perencanaan ideal yang dicanangkan dengan ukuran keberhasilan yang diharapkan.

Capaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan masih belum optimal. Penyusunan rumusan kebijakan bidang perekonomian, sumber daya alam dan kesejahteraan rakyat yang difasilitasi oleh sekretariat daerah belum memenuhi kaidah prosedur dan mekanisme yang tepat serta mengandung aspek regulasi yang jelas serta dilaksanakan melalui koordinasi yang sinergis antara unit-unit kerja. Belum optimalnya ketatalaksanaan perangkat daerah.

Perumusan permasalahan pembangunan daerah dan analisis isu strategis merupakan dasar untuk menyesuaikan dengan Visi dan Wakil Bupati terpilih, yang selanjutnya dijabarkan menjadi Sasaran pembangunan daerah dimasa datang. Isu strategis Kabupaten Pamekasan merupakan kristalisasi dari pembangunan daerah, yang bersumber dari analisis data terhadap isu strategis global, nasional dan regional merupakan salah satu bagian terpenting dari dokumen menjadi dasar utama dalam perumusan visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati.

Perumusan permasalahan pembangunan daerah dan analisis isu Visi dan Misi Bupati yang selanjutnya dijabarkan menjadi Tujuan dan strategis Pembangunan kristalisasi dari permasalahan pembangunan daerah, yang bersumber dari analisis data existing condition, global, nasional dan regional. Analisis isu merupakan salah satu bagian terpenting dari dokumen dalam perumusan program prioritas, Belum optimalnya penataan kelembagaan perangkat daerah, Belum optimalnya ketatalaksanaan perangkat daerah

Kepemimpinan etis merupakan suatu prinsip moral dan perbuatan yang menjadi landasan bertindak seseorang sehingga apa yang dilakukannya dipandang oleh masyarakat sebagai perbuatan terpuji dan meningkatkan martabat dan kehormatan seseorang. Kepemimpinan etis banyak dikaitkan dengan sikap jujur, dapat dipercaya, bertanggung jawab, setia, dan dapat menahan diri. Semuanya itu merupakan kualitas baik yang bisa bahkan harus dimiliki oleh seseorang. Dalam suatu organisasi, lembaga, intitusi, atau instansi pemerintah tentunya selalu diisi oleh individu-individu yang saling berinteraksi baik secara vertical maupun horizontal (antara pelaksana dengan pelaksanaan ataupun antara pimpinan dengan pelaksana). Dengan tujuannya untuk memajukan organisasi atau lembaga, institusi atau instansi dimana mereka berkarya.

Dalam perjalanannya tentu dari individu-individu tersebut selalu ingin berkreasi dan ingin mencapai hasil yang terbaik. Untuk itulah maka unsur manusia perlu dibina, dikembangkan dan diatur sedemikian rupa agar dapat bekerja sama dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik (Kadir, 2016), namun SDM yang kompeten dan profesional tidak cukup menjamin keberhasilan suatu organisasi mewujudkan misi, visi dan tujuan organisasi. Komitmen yang kuat dari karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja juga dibutuhkan oleh organisasi agar mampu memberikan kontribusi lebih banyak untuk menjaga eksistensi organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu pola pikir atau keadaan psikologis yang dapat mencerminkan keinginan (komitmen afektif), kebutuhan (komitmen kontinuans), dan kewajiban (komitmen normatif) karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya pada sebuah organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi (Werang & Agung, 2017).

Komitmen kontinuans atau rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkan. Sementara itu, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut.

Dari ketiga komponen komitmen tersebut di atas, komitmen afektif adalah komponen yang paling sering diteliti karena menunjukkan keterikatan karyawan

pada organisasi yang didasarkan pada identifikasinya pada organisasi, sehingga berpengaruh positif pada perilaku positif karyawan, seperti halnya keinginan meraih tujuan organisasi, tingginya tingkat perilaku keorganisasian, menurunnya tingkat absensi, *turnover* karyawan serta mempengaruhi resistensi karyawan dan kinerja karyawan (Hanaysha, 2016; Suwaryo, Daryanto, & Maulana, 2016)

Faktor penyebab dari komitmen afektif dapat dibagi ke dalam tiga kategori:

(1) Karakteristik Organisasi, meliputi sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu, dukungan organisasi (McCormick & Donohue, 2016), konsistensi dan kekuatan iklim, (2) Karakteristik individu, yaitu gender, usia, lama kerja, status pernikahan dan tingkat pendidikan, dan kepribadian, *extraversion* dan stabilitas emosi (Steers, et al., 1977; Purba, et al 2015) (3) Pengalaman Kerja yaitu meliputi desain pekerjaan, hubungan bawahan dengan atasan dan persepsi karyawan pada kepemimpinan etis (Demirtas, et al 2015).

Penelitian ini akan berfokus pada persepsi karyawan pada kepemimpinan etis sebagai faktor penyebab komitmen afektif, karena pemimpin yang etis merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi sikap dan karyawan pada lembaga yang sedang diteliti. Persepsi karyawan pada kepemimpinan etis (selanjutnya akan disingkat sebagai kepemimpinan etis) didefinisikan sebagai penampilan perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal dan promosi perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan. Hal ini membuat apa yang diinstruksikan dapat ditaati oleh bawahan (Zhou, 2020). Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa

perceived ethical leadership (kepemimpinan etis) memiliki korelasi positif dengan komitmen afektif (Demirtas & Akdogan, 2015; Aalateeg, 2018; Kangas, Muotka, Huhtala, Mäkikangas, & Feldt, 2017).

Konsep kepemimpinan etis menjadi lebih penting dalam konteks negara-negara berkembang, terutama di Indonesia. Karena negara-negara berkembang menghadapi lebih banyak tantangan dalam praktik bisnis yang etis karena infrastruktur regulasi yang lemah, apalagi standar etika yang rendah dapat mengurangi komitmen organisasi dan perilaku warga negara di antara karyawan. Karena itu, peran pemimpin etis sangat krusial dalam organisasi. Pemimpin etis adalah orang yang menempatkan dirinya sebagai contoh nilai-nilai yang benar dan karakter yang kuat. Pemimpin etis dapat dijadikan contoh oleh bawahannya (Sandakila, 2020).

Pemimpin dengan nilai-nilai yang tepat dan karakter yang kuat menginspirasi karyawan untuk mengembangkan motivasi internal mereka dengan pekerjaan dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Fenomena ini tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga membantu organisasi untuk mencapai tujuan finansial dan non-finansial. Di masa lalu eksekutif tingkat atas organisasi telah ditemukan terlibat dalam praktik tidak etis, yang memikat peneliti akademis untuk bekerja pada topik kepemimpinan etis. Topik telah diperiksa dan diuji oleh berbagai studi penelitian untuk menganalisis dampak etika dan kepemimpinan etis pada berbagai faktor perilaku organisasi (Ibrahim & Daniel, 2019; Kliger, Singer, & Hoffman, 2015).

Kepemimpinan etis dalam organisasi membantu karyawan untuk mengembangkan karakter yang kuat dan nilai-nilai yang benar karena, orang yang etis cenderung lebih adil, jujur, disiplin diri dan dapat dipercaya (Kangas et al., 2017). Banyak skandal dalam organisasi yang berkaitan dengan etika dipicu oleh kepemimpinan organisasi. Skandal kepemimpinan yang berkaitan dengan moralitas dan etika sangat penting karena membentuk pola pikir dan sikap karyawan bawahan (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). Meskipun ada banyak penelitian yang menganalisis dampak *Ethical Leadership* pada *Organizational Commitment*, namun, penelitian ini hanya sedikit yang secara empiris menganalisis pengaruh intervensi motivasi intrinsik dimana kepemimpinan etis berkaitan dengan perilaku dan komitmen warga organisasi.

Motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam hubungan kepemimpinan etis dan perilaku warga organisasi dan komitmen organisasi. Studi penelitian saat ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh intervensi motivasi intrinsik pada hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku warga organisasi dan komitmen organisasi karyawan. Ada pemahaman yang kabur dari ide kepemimpinan etis di antara individu yang bekerja di sebuah organisasi negara maju, ada signifikansi yang tinggi untuk membicarakan tentang topik kepemimpinan etis dan cara-cara yang akan mendukung untuk menanamkan dalam pengertian karyawan tentang komitmen karyawan dan komitmen organisasi.

Dengan cara yang sama, penelitian langka yang menunjukkan hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Intrinsic Motivation (IM)*. (Story & Barbuto, 2011). Studi saat ini, oleh karena itu, akan memaparkan

kesenjangan dalam literatur dengan menyelidiki pengaruh kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*) terhadap Perilaku Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dan OC melalui efek mediasi Motivasi Intrinsik.

Dalam konteks kepemimpinan di pemerintah kabupaten Pamekasan, Kepala Daerah yang terpilih melalui proses politik atau pemilihan langsung membawa visi, misi dan program yang sebelumnya yang telah dijanjikan kepada masyarakat, selanjutnya menjadi beban bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagai pelaksananya. Secara hierarkis, pimpinan OPD adalah bawahan yang secara langsung menerima dan menterjemahkan visi, misi, kebijakan dan program kepala Daerah melalui OPDnya masing-masing dalam Renstra maupun Renja serta kegiatan-kegiatan insidental lainnya. Optimalisasi tugas pokok dan fungsi OPD serta pelaksanaan program- program yang dijanjikan oleh Kepala Daerah juga ditentukan oleh proses pengaruh yang dilakukannya terhadap bawahan yang secara langsung menerima tugas dan perintah. Komitmen terhadap tugas dan komitmen terhadap organisasi ada prasyarat lahirnya kinerja individu dan kinerja organisasi bawahan di birokrasi pemerintah daerah kabupaten Pamekasan.

Dalam pemerintah daerah kabupaten Pamekasan yang saat ini dipimpin oleh Kepala Daerah yang memiliki latar belakang yang beragam baik dari politisi murni, birokrat, pengusaha maupun akademisi. Perbedaan karakteristik ini berhubungan kuat dengan perilaku dan penggunaan taktik mempengaruhi setiap Kepala Daerah kepada Bawahannya. Namun disisi lainnya, karakteristik subjek yang sama yaitu adalah Aparatur Sipil Negara yang bekerja dalam aturan main yang jelas dan telah membentuk kepribadian sebagai seorang birokrat dalam

waktu yang lama membuat responnya terhadap perilaku dan taktik mempengaruhi yang digunakan pun akan cenderung sama. Kepala Daerah yang menugaskan tugas yang bertentangan dengan aturan, maka akan mendapat respon negatif dari Aparatur Sipil Negara, sebaliknya juga demikian.

Hubungan antara motivasi otonom, motivasi intrinsik dan komitmen organisasi ada (Caniago & Hayati, 2012). Terdiri dari komitmen sebagai syarat untuk pembangunan motivasi (Bruggeman & Baerdemaeker, 2015). Galletta et al., (2011). Peran mediasi Motivasi Intrinsik antara Kepemimpinan Etis dan OCB Keterampilan dan kemampuan karyawan diarahkan dengan cara terbaik dan upaya juga ditingkatkan oleh para pemimpin etis untuk menyelesaikan pekerjaan (Beidas et al., 2018).

Organisasi publik atau birokrasi pemerintah pun memiliki karakteristik yang relatif berbeda dengan organisasi privat, sehingga penelitian ini menjadi penting untuk mengkonfirmasi efektivitas teori dyadic perilaku mempengaruhi yang selama ini cenderung dilakukan di sektor swasta. Secara umum, riset dengan menggunakan teori dyadic perilaku mempengaruhi di Amerika, Eropa, Cina, Malaysia, dan lainnya cenderung dilakukan terhadap manajer - manajer di organisasi bisnis dari pada sektor publik. Padahal, sektor publik organisasi yang karakteristiknya lebih kompleks dan berbeda dengan organisasi privat, serta kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif mempengaruhi perilaku bawahanpun sangat tinggi. Selain itu, perbedaan aspek budaya juga ternyata berpengaruh terhadap perbedaan efektivitas penggunaan setiap taktik mempengaruhi (Chong, dkk, 2013, Chong, 2014).

Taktik mempengaruhi yang teridentifikasi efektif di organisasi dan negara tertentu, belum menjadi jaminan efektivitasnya di organisasi dan negara lainnya. Sehingga dengan demikian, penelitian terhadap kepemimpinan Kepala Daerah Kabupaten Pamekasan akan mengkonfirmasi efektivitas dari setiap perilaku dan taktik mempengaruhi tersebut dengan mengkorelasikannya dengan perilaku komitmen bawahan.

Permasalahan Pembangunan Mengacu pada ketentuan lampiran Permendagri No. 86 Tahun 2017, maka identifikasi permasalahan pembangunan RPJMD Kabupaten Pamekasan dilakukan terhadap seluruh bidang urusan penyelenggaraan pemerintahan. Selanjutnya dipetakan permasalahan pokok daerah, sedangkan permasalahan tiap urusan yang bukan merupakan permasalahan pokok daerah tidak dicantumkan dalam RPJMD. Permasalahan Pembangunan Daerah Urusan Pemerintahan, Kepegawaian, Pengawasan, Administrasi Pemerintahan, Umum, Pembangunan; Rendahnya kapasitas dan kinerja Sumber Daya Aparatur serta ketidaksesuaian penempatan ASN menurut kompetensinya. Hal ini perlu mendapatkan perhatian serius mengingat kinerja aparatur merupakan ujung tombak pelaksanaan pemerintahan yang efektif.

Kinerja penyelenggaraan Pemerintah Daerah dilaksanakan melalui penetapan indikator kinerja daerah, yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai ukuran keberhasilan pencapaian visi-misi kepala daerah dan wakil kepala daerah yang dimanifestasikan dalam dokumen RPJMD. Berdasarkan hierarki lembaga yang dipisahkan dengan tugas pokok dan fungsi, maka indikator ini dibagi menjadi dua, yaitu Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Daerah

(IKD). IKU adalah indikator makro yang menggambarkan tanggungjawab dan kontrak kerja kepala daerah dan wakil kepala daerah. Sedangkan Indikator Kinerja Daerah (IKD) menggambarkan ukuran keberhasilan terhadap program perangkat daerah (PD)

Penetapan isu strategis daerah untuk menjadi prioritas penanganan dalam perencanaan pembangunan 5 (lima) tahun ke depan mempertimbangkan kondisi dan dinamika yang terjadi pada lingkungan eksternal, kebijakan pembangunan jangka panjang daerah dan rencana tata ruang wilayah. Berikut diidentifikasi isu-isu strategis dari berbagai sumber tersebut. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penelitian ini dilakukan dengan formulasi judul: Analisis Kepemimpinan Etis terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Organisasi melalui variable intervening Motivasi Intrinsik.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan etis (*Etis ethical leadership*) berpengaruh langsung terhadap dan komitmen organisasi (*organizational commitment*)?
2. Apakah kepemimpinan etis (*Etis ethical leadership*) berpengaruh langsung terhadap *Intrinsic Motivation (IM)*?
3. Apakah kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (*Organizational commitment*) melalui mediasi *Intrinsic Motivation (IM)*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengalisis pengaruh kepemimpinan etis (*Etis ethical leadership*) berpengaruh langsung terhadap dan komitmen organisasi (*organizational commitment*).
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan etis (*Etis ethical leadership*) berpengaruh langsung terhadap *Intrinsic Motivation (IM)*?
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (*Organizational commitment*) melalui mediasi *Intrinsic Motivation (IM)*?

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat bermanfaat.

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran ,ide, atau gagasan bagi organisasi publik dan kontribusi ilmu pengetahuan pada umumnya serta ilmu tentang kepemimpinan khususnya terutaman menyangkut studi terkait dengan manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi dan perilaku organisasi. Secara khusus memeberikan kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam tata kelola birokrasi terutama terkait dengan

kepemimpinan, komittmen organisasi, dan perilaku organisasi dengan peran motivasi intriksi sebagai salah satu bagian dalam pengembangan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dilingkungan pemerintah kabupaten Pamekasan