

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pegawai Negeri merupakan bagian dari aparatur negara yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan untuk mencapai tujuan nasional. Pegawai Negeri memiliki peranan yang sangat penting untuk membantu menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan sebagai aspirasi masyarakat. Seorang Pegawai yang memiliki *engagement* (keterikatan) kerja yang tinggi terhadap organisasi, maka ia pasti memiliki semangat kerja tinggi, dedikasi, dan penghayatan yang besar untuk pekerjaan yang dilakukan dalam instansi tersebut.

Menurut Schaufeli (2006), *engagement* adalah sesuatu yang berkaitan dengan tingkah laku dalam pekerjaan yang bersifat positif seperti pikiran mengenai hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Sehingga berdasarkan teori menurut Schaufeli (2006), tersebut instansi sangat membutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi terhadap suatu pekerjaan agar mampu mencapai visi, misi dan tujuan instansi tersebut. Terdapat beberapa faktor agar pegawai mempunyai rasa *engagement* yang tinggi untuk organisasinya, salah satunya adalah faktor kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Brayfield & Rothe (1951), merupakan tingkat ketika karyawan mempunyai perasaan yang positif terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan tempat ia bekerja. Kepuasan kerja dapat mendorong *employee engagement* pegawai terhadap instansinya, karena dengan adanya kepuasan kerja (baik gaji, pengawasan terhadap diri pegawai dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan serta adanya kesempatan untuk mempelajari hal baru dapat meningkatkan *engagement* pegawai. Hal tersebut dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja pegawai sehingga timbul keterikatan (*engagement*) pada diri mereka untuk memberikan hasil yang terbaik kepada instansi.

*Statement* tersebut terbukti dengan adanya beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah penelitian Wirawan, H dkk. (2020), Davies, G. (2018), Arianti, dkk (2020), Ratzy (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi juga *employee engagement* pegawai. Namun, terdapat *research gap* pada penelitian yang dilakukan oleh Affini (2018), penelitian yang menyatakan bahwa hanya dimensi pekerjaan itu sendiri (dimensi kepuasan kerja) yang mempengaruhi dimensi *dedication* (dimensi *employee engagement*).

Seorang pegawai sebaiknya memiliki sikap *engagement* yang tinggi terhadap suatu instansi. Selain kepuasan kerja, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk instansinya juga merupakan faktor yang

mempengaruhi *employee engagement*. Kepemimpinan memiliki beberapa macam gaya yang dapat diterapkan dalam setiap perusahaan atau suatu instansi, salah satunya adalah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menurut Blanchard (1993), adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan pada keselarasan atau efektivitas pekerjaan dalam perusahaan dengan kesiapan karyawan yang berkaitan dengan tugas tertentu dan dimulai dari *telling, selling, participating, dan delegating*. Kepemimpinan situasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* terhadap organisasinya, karena *engagement* pegawai akan meningkat apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pada instansi merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam organisasi tersebut.

Pada kasus di Dinas Pertanian, gaya yang sesuai untuk diterapkan adalah kepemimpinan situasional. Hal tersebut dikarenakan, hampir setiap hari pegawai di Dinas Pertanian menghabiskan waktunya di lapangan (bekerja *outdoor*). Sehingga kesiapan dan kemauan pegawai adalah hal yang paling diperhatikan. Seorang pemimpin yang baik tentu akan menggunakan indikator *telling, selling, participating, dan delegating* untuk memastikan bahwa pegawainya telah siap untuk bekerja secara *outdoor*. Hal tersebut dapat meningkatkan *employee engagement* pada sebuah organisasi. *Statement* tersebut juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah penelitian Bui, *et al* (2017), Li, *et al* (2018), Balwant (2019), Mahmood, *et al* 2018, serta Akbar dan Manurung (2020) yang

memberikan hasil bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Sehingga semakin baik kepemimpinan situasional yang diterapkan pemimpin untuk pegawainya, maka semakin meningkat *employee engagement* pada organisasi.

Pegawai pasti juga akan meningkatkan rasa keterikatan terhadap organisasinya, jika organisasi memberikan kompensasi secara adil. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan hasil kerja keras oleh setiap individu. Kasmir (2016), mengemukakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Keadilan kompensasi merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Menurut Heneman (1985), keadilan kompensasi adalah tingkat pemahaman dan respon positif seseorang terhadap pemberian gaji yang diperoleh telah sesuai dengan apa yang telah dikerjakan selama bekerja, hal ini berpengaruh terhadap bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya di perusahaan.

Keadilan kompensasi dapat meningkatkan *employee engagement*, karena dengan memberikan kompensasi secara adil, pegawai merasa hasil kerja keras mereka diapresiasi dan merasakan kepuasan dengan hasil yang diberikan organisasi. Sehingga rasa keterikatan terhadap organisasi semakin kuat dan enggan untuk meninggalkan organisasinya. Pernyataan tersebut sesuai dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh Affini & Surip (2018), Maulana & Sagala (2019), Thavakumar & Evangeline (2016), Pandita & Musoli. (2019), dan Putri & Wardhana (2020) yang memberikan

hasil bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga semakin adil dan sesuai suatu kompensasi dengan kerja keras pegawai yang diberikan organisasi untuk pegawainya, maka semakin meningkat *employee engagement* pegawai tersebut.

Selain melakukan penelitian keterikatan atau *employee engagement* pegawai Dinas, peneliti juga menggunakan kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasi untuk membuktikan apakah kepemimpinan situasional dan keadilan kompensasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai atau tidak. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga dapat dilihat dari bagaimana kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Karena, apabila dalam organisasi tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diaplikasikan dengan baik dalam perusahaan, hal tersebut mengakibatkan pegawai merasakan kenyamanan dan menghasilkan diskusi yang hidup antara pimpinan dan bawahan. Statement tersebut sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Pawirosumarto, dkk (2017), Tran (2020), Al-Sada, *et. al* (2017), Mwesiwa, *et al* (2020), dan Mattalatta (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga, semakin baik dalam menerapkan kepemimpinan situasional dalam organisasi maka semakin tinggi juga kepuasan kerja pegawai dan akan berakibat positif terhadap organisasi.

Keadilan dalam pemberian kompensasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan hasil kerja yang dikerahkan untuk organisasi terhadap masing-masing pegawai. Sehingga, bisa jadi jumlah yang diberikan oleh organisasi pada setiap individu akan berbeda-beda, karena hal tersebut bergantung atas hasil kerja dan jabatan masing-masing pegawai. Sehingga, semakin adil pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan pegawai. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan hasil bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah penelitian dari Affini & Surip (2018), Nurcahyani & Adnyani (2016), Ashraf (2020), dan Parimita, dkk (2018). Namun, terdapat *research gap* yang ditemukan dalam penelitian Abadiyah & Purwanto (2016) yang mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian tersebut mengemukakan bahwa terdapat faktor lain yang lebih signifikan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain faktor kompensasi.

Peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam penelitian ini juga sangat penting, karena dapat membantu peneliti untuk menemukan hasil yang lebih signifikan daripada tidak menggunakan mediasi. Kepuasan kerja pegawai merupakan sesuatu yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi karena hal tersebut akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawai untuk organisasi. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi dalam penelitian, diantaranya

adalah penelitian yang dilakukan oleh Wirawan, dkk (2020), Fitria & Linda (2020), Lauren, Jessica. (2017), Sujarwo, & Wahjono (2017) dan Aboramadan, *et al* (2020). Penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sama yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan untuk berperan sebagai variabel mediasi.

Terciptanya pemerintahan yang baik dan berwibawa (*good governance and clean government*) merupakan persyaratan bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara, sehingga diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat dan sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku. Aparatur Sipil Negara (ASN) atau yang biasa disebut PNS merupakan salah satu bagian dari pemerintahan yang harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan jujur.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur, khususnya di Kabupaten Blitar memiliki beberapa Dinas yang merupakan kantor atau tempat kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten tersebut, salah satunya adalah Dinas Pertanian dan Pangan yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No.25, Sananwetan, Kota Blitar, Jawa Timur. Dinas tersebut memiliki Pegawai yang berkompeten karena berdasarkan data-data yang ada di internet pertanian di Dinas tersebut sangat maju dan berkembang dengan baik. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian karena ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan situasional dapat dilakukan oleh pemimpin sehingga semua pegawai dapat

siap tanggap untuk membantu masyarakat dalam bidang pertanian. Peneliti juga ingin meneliti apakah pemberian kompensasi yang diberikan oleh pegawai sudah dilakukan dengan adil sesuai hasil kerja masing-masing individu atau tidak, karena dapat diketahui oleh banyak orang Pegawai Negeri Sipil memiliki beberapa tunjangan dan bonus selain gaji pokok yang diterima setiap bulannya. Hal tersebut membuat peneliti ingin melihat bagaimana keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada organisasinya dengan cara melihat dan meneliti bagaimana kepemimpinan situasional dapat berjalan dengan baik, keadilan kompensasi yang diberikan pada setiap pegawai, dan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Blitar, Jawa Timur

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Kompensasi Terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Blitar, Jawa Timur”**.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
- b. Apakah Keadilan Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?



- c. Apakah Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*?
- d. Apakah Keadilan Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*?
- e. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*?
- f. Apakah Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Situasional terhadap *Employee Engagement*?
- g. Apakah Kepuasan Kerja memediasi Keadilan Kompensasi terhadap *Employee Engagement*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

- a. Menguji pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja
- b. Menguji pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja
- c. Menguji pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap *Employee Engagement*
- d. Menguji pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap *Employee Engagement*
- e. Menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*
- f. Menguji pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Situasional terhadap *Employee Engagement*

- g. Menguji pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Keadilan Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- a. Bagi Penulis

Memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan situasional, keadilan kompensasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement*

- b. Bagi Akademik

Memberikan tambahan wawasan dan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk dijadikan sebagai bukti kajian empiris mengenai variabel kepemimpinan situasional, keadilan kompensasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement*

- c. Bagi Organisasi

Dapat menjadi masukan untuk organisasi terkait implementasi kepemimpinan situasional dan keadilan kompensasi untuk meningkatkan *engagement* pegawai melalui kepuasan kerja