

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Organisasi yang berhasil, akan menitikberatkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dinamika perubahan lingkungan sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi.

Dengan memberikan perhatian yang lebih dalam manajemen sumber daya manusia, suatu organisasi/perusahaan akan semakin solid dalam menghadapi tantangan eksternal yang sulit diprediksi. Selain itu, penyelenggaraan organisasi secara efektif dan efisien akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik, pencapaian tujuan secara optimal, dan kinerja individu yang baik juga. Komitmen organisasional menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja, sehingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen organisasional sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa peran yang dimainkan oleh sumber daya manusia yaitu karyawan dalam organisasi dapat memberikan sesuatu yang

berharga bagi organisasi itu sendiri, terlebih jika organisasi tersebut mampu memberdayakan orang-orang didalamnya secara efektif dan efisien, maka tidak diragukan lagi organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Mengingat pentingnya aspek manusia bagi organisasi, maka peran seorang pemimpin pun tidak kalah pentingnya. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya. Pemimpin tersebut berfungsi untuk menggerakkan para pengikut (*follower*) agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan dan dikehendaki pemimpin.

Untuk menggerakkan para pengikut, pastilah pemimpin harus memiliki peran. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan paraanggota atau kelompok. Perilaku pimpinan ini sering juga sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*). Pemahaman tentang arti komitmen organisasi sangat penting bagi karyawan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen organisasional, semakin besar pula usaha yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasional yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2018). Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Komitmen organisasional juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Selain kepemimpinan yang sifatnya melayani, maka budaya organisasi juga harus selalu diperhatikan oleh perusahaan. Budaya organisasi juga merupakan salah satu cermin dan karakteristik karyawannya yang menggambarkan bagaimana karyawan itu bersikap dan beretika baik dalam mengerjakan tugas dari perusahaan. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka semakin baiklah karyawan tersebut dalam pekerjaannya sehari-hari. Fenomena yang terjadi di dalam perusahaan adalah seringkali karyawan menunda-nunda pekerjaannya yang harusnya cepat diselesaikan, sehingga pekerjaan tersebut akan menjadi beban untuk pekerjaan esok harinya. Hal inilah yang harus terus menerus dibenahi oleh perusahaan agar kedepannya budaya organisasi yang sudah baik akan semakin baik lagi yang tentunya akan berdampak terhadap komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis memilih judul: "**Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen**

Organisasional Pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan”.

1.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Masih ada pegawai yang hanya sekedar mendengarkan arahan pimpinan tetapi tidak melaksanakan secara sungguh-sungguh.
2. Seringnya pegawai menunda-nunda pekerjaannya yang harusnya cepat diselesaikan, sehingga pekerjaan tersebut akan menjadi beban untuk pekerjaan esok harinya.
3. Kurangnya komitmen pegawai dalam bekerja disebabkan pekerjaan yang mereka laksanakan sudah dikerjakan oleh anak-anak PKL.

1.2. Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas serta agar penelitian tidak meluas, maka penulis membatasi ruang lingkup permasalahan agar dapat diperoleh hasil yang diharapkan. Adapun yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sesuai dengan judul yang diajukan, penelitian ini hanya berkaitan dengan pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
2. Pengamatan dan penelitian terbatas pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
3. Apakah *servant leadership* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

1. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai bahan referensi yang tepat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang, khususnya peneliti yang berkaitan dengan judul mengenai pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah sebagai bahan masukan pada perusahaan mengenai pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Slocum (2011:191), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kuatnya keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mengidentifikasi keberadaan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Griffin dan Moorhead (2014:77), komitmen organisasi mencerminkan identifikasi yang dilakukan individu, dan bagaimana keterikatan antara individu dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya seorang individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar.

Mowday et al. (2012), secara khusus membedakan komitmen dari kepuasan kerja dengan mendefinisikan komitmen sebagai sebuah respon kuat untuk mempercayai organisasi dan kepuasan kerja sebagai sebuah respon dari pengalaman dalam tugas-tugas kerja tertentu. Dengan demikian disimpulkan bahwa komitmen menekankan keyakinan pada organisasi, termasuk tujuan dan

nilai yang dianutnya. Sementara kepuasan menekankan lingkungan tugas tertentu di mana seorang pekerja melakukan tugasnya.

Poznanski (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut terjadi ketika seorang karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi dalam organisasi maka karyawan tersebut memiliki kepercayaan positif terhadap organisasinya. Selanjutnya dia akan merasa terlekat pada organisasi beserta seluruh tujuan dan nilai yang ada. Dengan adanya kepercayaan positif dan perasaan terlekat karyawan pada organisasi, maka karyawan tersebut akan merasakan mempunyai komitmen terhadap organisasinya dalam arti keberpihakan karyawan pada organisasi akan tinggi yang selanjutnya hal tersebut akan diwujudkan dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mempercayai dan menerima tujuan-tujuan organisasi, serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Keadaan tersebut akan dirasakan pula oleh para pekerja tingkat managerial yang bekerja pada perusahaan jasa konstruksi, yang salah satu kesuksesan serta upaya untuk menghadapi persaingan, sangat mengandalkan kinerja karyawannya melalui kepuasan kerja yang tinggi serta rancangan pekerjaan yang dapat mendukung komitmen organisasi karyawan tingkat managerial.

Komitmen organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen akan mendorong pilihan kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan untuk bekerja lebih efektif. Karyawan yang memiliki

komitmen organisasi tinggi akan berorientasi pada pekerjaan. Karyawan merasa dekat dengan organisasi dan organisasi sebagai tempat pemenuhan kebutuhan personal mereka. Mereka bersedia mengerahkan segala upaya demi perusahaan dan akan menimbulkan kepuasan dari apa yang telah mereka lakukan.

2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer dalam Umam (2015:219), merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

- a. *Affective Commitment*, meliputi hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, proses identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi. Semakin tinggi *affective commitment* seorang karyawan, akan semakin besar pula niat karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi.
- b. *Continuance Commitment*, berkaitan dengan kesadaran diri anggota organisasi tentang kerugian yang akan dialami apabila meninggalkan organisasi. Semakin tinggi *continuance commitment* seorang karyawan, maka akan semakin besar pula rasa kebutuhan mereka akan organisasi.
- c. *Normative Commitment*, menggambarkan tentang bagaimana perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Tingginya *normative commitment* akan menunjukkan seberapa besar rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya.

2.1.3. Indikator Komitmen Organisasional

Konsep komitmen pada organisasi dari pendapat Lincoln dalam Sopiah (2018) yaitu meliputi :

1) Kemauan.

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku karyawan, dalam hal ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan. Disamping itu karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka akan bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambilnya.

2) Kesetiaan.

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

3) Kebanggaan.

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Dalam kerangka komitmen,

kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan. Disamping itu karyawan menyadari bahwa perusahaan mempunyai citra yang baik dimasyarakat. Dan lebih jauh karyawan yakin bahwa perusahaan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

2.1.4. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf (2012), *servant leadership* (Kepemimpinan pelayan) adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayan berikutnya.

Poli (2011) mendefinisikan *servant leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Konsep kepemimpinan pelayan sebenarnya sudah diterapkan oleh tokoh-tokoh pemimpin dunia sejak lama.

Servant leadership merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2017). Hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Contoh perilaku *servant leaders* misalnya mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (*emotional healing*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*) (Vondey, 2017).

Selain itu, *servant leaders* biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayananan dan pertolongan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam organisasi. *Servant Leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani

2.1.5. Indikator *Servant Leadership*

Vondey (2017) yang mendefinisikan *servant leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

Sementara itu, konstruksi *servant leadership* menurut Dennis (2014) yaitu terdiri dari:

a. Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

b. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

c. Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

d. Kerendahan hati (*Humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e. Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang

menyebabkan *servant leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

2.1.6. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya Organisasi adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika dibicarakan masalah organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli seperti Gibson (2018:107) yang memberi definisi bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal. Pendapat lain tentang budaya organisasi menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan (*belief*), norma, dan cara berpikir unik yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di lembaga

pendidikan adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi di suatu lembaga pendidikan yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka, sehingga membedakan antara lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lainnya.

Moeljono (2013:18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Sedangkan Susanto (2011:95) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Nimran (2016:95) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

2.1.7. Karakteristik Budaya Organisasi

Nimran (2016:98), memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan

berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan:

- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi asuransi antara lain dilakukan pencatatan terhadap jumlah pengguna asuransi, memeriksa kelengkapan administrasi persyaratan teknis ketika menjadi nasabah dan sesuai dengan kemampuan nasabah dalam mengikuti asuransi yang direncanakan.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi antara lain: melaksanakan penjualan produk asuransi baik itu asuransi kesehatan, kecelakaan, kematian maupun produk asuransi lainnya seperti pendidikan.
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi asuransi antara lain mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide:
- e. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi asuransi antara lain dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim,

dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain:

- f. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi asuransi antara lain persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal:
- g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi asuransi antara lain manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

2.1.8. Indikator Budaya Organisasi

Indikator dalam budaya organisasi adalah (Nimran, 2016:99) sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*).
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
- e. Berorientasi tim (*team orientation*)
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*)
- g. Stabilitas (*Stability*)

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh para penelitian dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel II.1.
Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian /Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mira dan Margaretha (2012).	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dan <i>Organization Citizenship Behavior</i>	<i>Servant leadership</i> memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
2	Indayati dan Rofiaty (2011).	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)	Ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional
3	Tumbelaka dkk (2016).	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan <i>Intention To Leave</i> (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)	Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional.
4	Taurisa dan Ratnawati (2012).	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel II.1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
----	------------	------------------	------------------

	/Tahun		
5	Nadir (2016)	Pengaruh Servant Leadership, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel servant leadership, karakteristik individu, dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, dan kinerja ASN baik secara parsial maupun simultan.
6	Nendah dkk (2020)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Pegawai DISPARBUD Kabupaten Pangandaran).	Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada DISPARBUD Kabupaten Pangandaran dengan besarnya pengaruh 57,76% dan sisanya 42,24% dipengaruhi faktor lain.

Sumber: Penelitian terdahulu, 2021.

2.3. Kerangka Konseptual

1. Hubungan *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Greenleaf, 2012). *Servant leaders* memiliki hati hamba. Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain. Washington dkk (2017) menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi erat kaitannya dengan *servant leadership*. *Servant leaders* mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh

dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Hal ini yang membuat keduanya saling berhubungan satu sama lain (Mukasabe, 2017).

Komitmen organisasi pada karyawan salah satunya dapat tercipta oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Pemimpin berperan besar dalam mempengaruhi orang lain, termasuk loyalitas karyawannya atau orang-orang yang dipimpin sehingga dari orang-orang yang dipimpinnya timbul suatu kemauan, *respect*, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpin untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut, dan tugas-tugas serta tujuan organisasi agar dapat berjalan efektif dan efisien. Hal ini didukung oleh Mira dan Margaretha (2012), Nadir (2016) dan Nendah dkk (2020) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan definisi dari Mathis dan Jackson (2016:122). Komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi tersebut. Tujuan organisasi sendiri merupakan perwujudan dari nilai-nilai yang digunakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi. Sedangkan nilai-nilai organisasi merupakan budaya organisasi itu sendiri seperti yang dijelaskan Sopiah (2018:138) bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya.

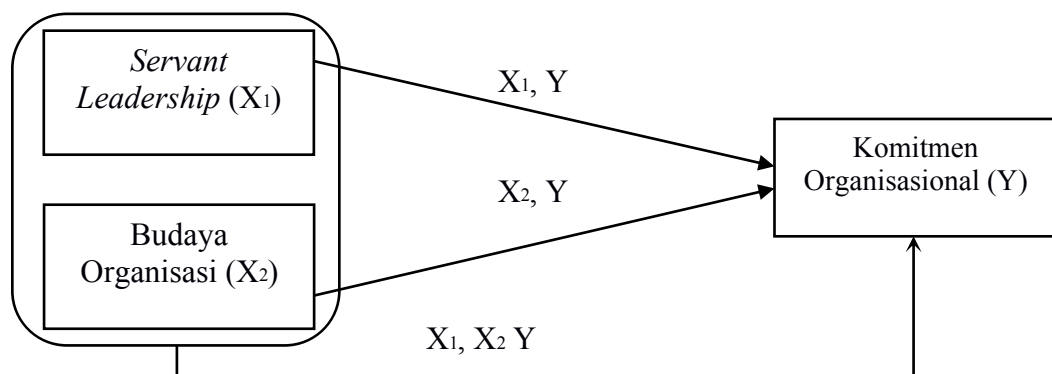
Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins (2016:282) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi. Kecocokan nilai budaya menimbulkan suasana kondusif bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh Indayati dan Rofiaty (2011), Tumbelaka dkk (2016), Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional.

3. Hubungan *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hakikatnya hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya bersifat bimbingan, pemberian arah, pemberian perintah/intruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya (Mukasabe, 2017). Semua pemimpin dapat melakukan hal tersebut, sama halnya dengan *servant leadership*. Para *servant leader* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya sendiri. Apabila kebutuhan dan kepentingan karyawan sudah terpenuhi dari pemimpinnya melalui pelayanan yang

diberikan, serta pemimpin berhasil memberikan contoh teladan pada karyawannya, maka loyalitas dan komitmen organisasi mulai tertanam dari setiap karyawan pada pekerjaan dan organisasinya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Washington dkk (2017) yang menunjukkan adanya hubungan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi pelayanan yang diberikan seorang pemimpin *servant leaders* pada karyawannya, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan dalam organisasi, sehingga organisasi mendapatkan dampak positif seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turnover* (Yulianto, 2011). Hal ini juga didukung oleh pendapat Nadir (2016) yang menyatakan bahwa *servant leadership* dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kerangka konseptual yaitu kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan.



Gambar II.1. Kerangka Konseptual

Keterangan :

1. $X_1 \rightarrow Y$ = Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

2. $X_2 \rightarrow Y$ = Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
3. X_1 dan $X_2 \rightarrow Y$ = Pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. *Servant leadership* dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.