

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) di sektor publik, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), semakin mengemuka dalam beberapa tahun terakhir seiring tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik. Perubahan regulasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, serta dorongan untuk mewujudkan tata kelola yang transparan dan akuntabel menempatkan ASN pada tekanan kinerja yang lebih tinggi.

Data pegawai ASN di Kantor Direktorat Jendral Pajak Jakarta Timur yang keluar atau mengundurkan diri merupakan data sekunder yang dapat memprediksi komitmen organisasi pada pegawai. Hal tersebut dapat menjadi permasalahan awal terkait komitmen organisasi. Data pegawai ASN di Kantor Direktorat Jendral Pajak Jakarta Timur terlihat bahwa pegawai yang keluar lebih tinggi dibandingkan dengan data pegawai yang masuk dari tahun 2023 maupun 2024. Data pegawai ASN di Kantor Direktorat Jendral Pajak Jakarta Timur dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Data keluar/masuk ASN Periode 2023 - 2024

Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Total Pegawai	Average Turnover (%)
2023	29	25	151	19.21%
2024	23	20	145	15.86%

Sumber: Data Direktorat Jendral Pajak Kantor Jakarta Timur

Berdasarkan laporan keluar/masuk pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Direktorat Jenderal Pajak Kantor Jakarta Timur jumlah pegawai dari tahun 2023 hingga 2024 mengalami penurunan dari 151 menjadi 145 pegawai. Jika dihitung secara persentase, rata-rata turnover pegawai pada tahun 2023 mencapai 19,21% dan tahun 2024 sebesar 15,86%. Angka ini menunjukkan bahwa turnover pegawai cukup tinggi dan perlu menjadi perhatian serius. Tingkat average turnover tersebut dapat dikategorikan tinggi,

dalam penelitian Tampubolon et al. (2020), tingkat turnover intention yang dianggap normal dalam suatu organisasi seharusnya tidak melebihi 10%. Sebagai instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik.

Untuk mengetahui penyebab apa saja yang mempengaruhi komitmen ASN terhadap organisasi, peneliti melakukan pra riset yang disebarkan kepada 30 pegawai ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur. Berikut hasil pra riset yang dapat dilihat pada Tabel 1.2, 1.3 dan 1.4.

Tabel 1.2 Pra Riset Kepemimpinan Transformasional pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur

No	Pernyataan	Presentase	
		Ya	Tidak
1	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan	87.5%	12.5%
2	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan	34.5%	65.5%
3	Pemimpin selalu memastikan bahwa keputusan yang diambil mendukung pengembangan karir karyawan, sehingga karyawan jarang merasa perlu meninggalkan organisasi	16.5%	83.5%
Total Rata-Rata		46.2%	53.8%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra survei pada Tabel 1.2, diketahui bahwa rata-rata presentase jawaban "Ya" sebesar 46,2%, sementara jawaban "Tidak" sebesar 53,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Timur belum merasakan penerapan kepemimpinan transformasional secara optimal.

Tabel 1.3 Pra Riset Lingkungan Kerja pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur

No	Pernyataan	Presentase	
		Ya	Tidak
1	Rekan kerja saya jarang memberikan dukungan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan	67.7%	32.3%
2	Komunikasi antara rekan kerja dan atasan di tempat kerja saya sering terhambat dan tidak berjalan dengan baik	75,6%	24,4%
3	Lingkungan kerja saya memiliki pencahayaan yang buruk, kebersihan yang tidak terjaga, sirkulasi udara yang tidak baik, kebisingan yang mengganggu, tata ruang yang tidak rapi,	15,3%	84,7%

Total Rata-Rata	52.9%	47.1%
------------------------	--------------	--------------

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra survei pada variabel lingkungan kerja yang ditampilkan dalam Tabel 1.2, rata-rata presentase jawaban "Ya" sebesar 52,9% dan "Tidak" sebesar 47,1%. Hasil ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan lingkungan kerja masih memiliki banyak kekurangan, seperti pencahayaan yang buruk, kebersihan yang tidak terjaga, hingga fasilitas kerja yang tidak mendukung kenyamanan.

Tabel 1.4 Pra Riset Komitmen Organisasi pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur

No	Pernyataan	Presentase	
		Ya	Tidak
1	Saya tetap bekerja di sini karena akan sulit bagi saya untuk mendapatkan pekerjaan dengan manfaat yang sama di tempat lain.	78,3%	21,7%
2	Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi ini.	5,2%	94,8%
3	Tetap bekerja di organisasi ini adalah hal yang benar untuk saya lakukan.	7,7%	92,3%
Total Rata-Rata		30,4%	69,6%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2024)

Hasil pra survei pada variabel komitmen organisasi dalam Tabel 1.3 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban "Ya" sebesar 59,9%, sedangkan jawaban "Tidak" mencapai 88,5%. Ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi masih tergolong rendah. Rendahnya komitmen organisasi ini dapat disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang belum mendukung serta lingkungan kerja yang belum memadai.

Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dianggap mempengaruhi komitmen organisasi (Pratama et al., 2020). Menurut penelitian Ausat et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai. Berdasarkan penelitian Winahyu & Nurhasanah (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Sebagai pusat administrasi yang padat, lingkungan kerja di DJP memiliki dinamika tersendiri yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi para ASN. Tuntutan publik yang semakin kompleks dan di tengah dinamika pemerintahan, peningkatan kompetensi dan efektivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan prioritas utama (Amin et al., 2021). Tuntutan tersebut dilakukan agar instansi dapat memberikan pelayanan kepada public secara maksimal (Nugraha et al., 2021). Sebagai Lembaga yang bertanggung jawab atas administrasi keuangan negara, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memiliki peran strategis dalam memastikan penerimaan negara berjalan optimal dan efisien (Gusriza et al., 2024).

Berdasarkan tabel 1.5 terlihat bahwa pada tahun 2024, jumlah pegawai yang berada dalam kategori penilaian kinerja menengah ke bawah (C, D, dan E) masih lebih tinggi. Kondisi ini dapat mencerminkan masih rendahnya tingkat komitmen organisasi di kalangan pegawai. Astuti et al. (2022) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan rendahnya kinerja dapat berdampak pada moral kerja yang rendah serta penurunan komitmen.

Tabel 1.5 Kriteria Penilaian Pegawai 2023 – 2024

Kategori Nilai	Jumlah Pegawai 2023	Jumlah Pegawai 2024
A (Sangat Baik)	23 Pegawai	23 Pegawai
B (Baik)	30 Pegawai	29 Pegawai
C (Cukup)	45 Pegawai	41 Pegawai
D (Kurang)	30 Pegawai	27 Pegawai
E (Sangat Kurang)	23 Pegawai	25 Pegawai
Total	151 Pegawai	145 Pegawai

Sumber: DJP Jakarta Timur (2024)

Dari permasalahan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional serta kondisi lingkungan kerja berperan besar dalam membentuk komitmen organisasi pegawai. Meningkatnya proporsi pegawai dengan nilai kinerja sedang hingga rendah mengindikasikan perlunya peningkatan aspek internal organisasi. Direktorat Jenderal Pajak perlu merespons fenomena ini dengan serius agar tidak

berdampak negatif terhadap kinerja dan stabilitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti memilih topik dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada ASN di Kanwil DJP Jakarta Timur.”**

1.2 Pertanyaan Penelitian

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jakarta Timur?
- b. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jakarta Timur?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jakarta Timur?

1.2 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jakarta Timur.
- b. Untuk mengetahui pengaruh positif lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jakarta Timur.
- c. Untuk mengetahui pengaruh positif secara langsung dan yang paling signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada ASN di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jakarta Timur.

1.3 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan baik pengetahuan penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung serta menambah pengetahuan secara teori maupun praktek mengenai bidang manajemen personalia terutama pada sumber daya manusia dalam suatu instansi khususnya dalam konteks komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasilnya dapat memberikan bukti empiris yang

mendukung teori-teori terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi ASN. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada pegawai.

b. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis, terutama bagi instansi di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jakarta Timur dapat menjadi sebuah masukan tambahan serta dorongan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional dalam instansi dan memperbaiki lingkungan kerja karena sangat penting terhadap komitmen organisasi ASN agar tercapainya tujuan instansi.

1.4. Keterbaharuan Penelitian

Penelitian ini memiliki banyak peneliti riset selaras dengan variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi. Berikut, penelitian terdahulu yang selaras diantaranya:

1. Penelitian Sumiyati et al. (2024) yang berjudul *“The Effect of Transformational Leadership and Work Environment on Teacher Performance, with Organizational Commitment as an Intervening Variable, at SMPN in Cilegon City”* menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei dan sampel sebanyak 85 guru dari populasi 546 guru SMP negeri di Cilegon melalui purposive sampling. Variabel yang diteliti mencakup kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru. Perbedaan dengan penelitian saya terletak pada konteks dan objek penelitian yang berbeda, karena penelitian saya berfokus pada ASN di DJP Kanwil Jakarta Timur, bukan guru. Selain itu, penelitian saya tidak memasukkan variabel kepuasan kerja, sehingga model lebih sederhana dan spesifik hanya pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi dalam lingkungan birokrasi perpajakan.

2. Penelitian Mogi et al. (2024) berjudul “*The Influence of Transformational Leadership and Work Culture on Work Commitment and Its Implications on the Performance of Village Fund Managers*” menggunakan metode kuantitatif dengan explanatory survey, melibatkan pengelola dana desa dari 6 kabupaten di Flores, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan kuesioner. Variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan transformasional, budaya kerja, komitmen kerja, dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja pengelola dana desa. Perbedaan dengan penelitian saya adalah penelitian saya tidak meneliti budaya kerja maupun kinerja, tetapi fokus langsung pada komitmen organisasi ASN. Selain itu, objek penelitian saya berada pada instansi pemerintah pusat (DJP) dengan struktur formal dan birokratis, jauh berbeda dari konteks pemerintahan desa di Flores.
3. Penelitian Citrasumidi & Erdiansyah (2024) berjudul “*The Influence of Transformational Leadership, Job Stress, and Work Environment on Organizational Commitment*” menggunakan metode kuantitatif, dengan jumlah sampel 130 pegawai rumah sakit di Jakarta Selatan menggunakan non-probability *purposive sampling*. Variabel penelitian meliputi kepemimpinan transformasional, stres kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan stres kerja tidak berpengaruh, sementara lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Perbedaan dengan penelitian saya adalah penelitian saya tidak mengukur stres kerja dan hanya memfokuskan dua variabel inti (kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja) pada komitmen organisasi ASN. Selain itu, objek penelitian saya berada dalam konteks birokrasi perpajakan, bukan layanan kesehatan dengan tekanan kerja dan karakteristik lingkungan yang berbeda.
4. Penelitian Putra & Setia (2024) yang berjudul “*Examining Transformational Leadership, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment: Employees PT. Pandungo Main Partner*” menggunakan metode kuantitatif survei, dengan populasi 32 karyawan, menggunakan non-probability sampling. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan

komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, serta memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian saya adalah penelitian saya tidak menyertakan variabel kepuasan kerja, serta berfokus pada ASN DJP Kanwil Jakarta Timur, sebuah instansi birokrasi yang strukturnya jauh berbeda dari perusahaan swasta seperti PT Pandungo. Populasi penelitian saya juga lebih besar, yaitu 145 ASN, menjadikan hasilnya lebih representatif untuk konteks institusi pemerintah.

