

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi merupakan suatu perubahan yang signifikan elemen-elemen birokrasi seperti kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketataklasan, akuntabilitas, aparatur, pengawasan dan pelayanan publik, yang dilakukan secara sadar untuk memposisikan diri (birokrasi) Kembali, dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang dinamis untuk mewujudkan *good governance*. (Arumawan dan Sutikno, 2015).

Didalam Birokrasi di semua tingkatan pemerintahan dituntut untuk lebih adaptif dan antisipatif terhadap berbagai perubahan yang sedang dan akan terjadi. Namun rendahnya kinerja birokrasi yang menempatkan daya saing Indonesia menurut The Global Competitiveness Report 2015-2016 (World Economic Forum) di peringkat ke-37 dari 140 negara. Dengan demikian menuntut peran serta Aparatur Sipil Negara yang harus bisa mengikuti arus dan selalu mengasah kompetensi dirinya. (www.asncpns.com).

Peran aparatur sipil negara dalam menggerakkan birokrasi sekarang ini pemerintahan tentu saja merupakan hal yang vital dan strategis. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mensyaratkan penerapan kinerja sebagai basis dan parameter utama beroperasinya birokrasi. Sedangkan didalam hal pengelolaan aparatur pemerintah, UU ini menggeser orientasi

pengelolaan SDM aparatur dari manajemen administrasi pegawai menjadi manajemen sumber daya manusia (*human capital*) (Amril,2015).

Saat ini Kondisi kinerja rata-rata birokrasi yang masih belum memuaskan, salah satunya adalah karena praktik manajemen sumber daya manusia yang belum benar. Manusia adalah faktor paling menentukan dalam setiap organisasi, termasuk dalam hal birokrasi yang diwakili oleh sumber daya aparturnya sebagai birokrat. Birokrat adalah sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, bahkan sebagai penentu utamanya, harus memiliki kinerja yang baik demi pencapaian suatu tujuan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) berada pada sejumlah Kementerian dan Lembaga Negara Republik Indonesia, yang mempunyai tugas sesuai dengan visi dan misi masing-masing Kementerian dan Lembaga Negara. Diantara Lembaga Negara tersebut adalah Dinas Perpustakaan dan Kearsipan sebagai instansi pemerintah.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan memiliki unit kerja yaitu Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat yang mempunyai visi menjadi lembaga perpustakaan dan kearsipan daerah yang modern responsif, dan professional serta mewujudkan budaya membaca masyarakat Jakarta, mewujudkan tertib tata Kelola kearsipan dan meningkatkan kualitas layanan perpustakaan dan kearsipan yang inovatif. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang juga melaksanakan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Tujuan reformasi birokrasi akan tercapai apabila tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang profesional, memiliki kompetensi terbaik, mempunyai keunggulan bersaing dalam menjalankan tugasnya.

Dalam kaitannya hal ini untuk mempengaruhi dan mewujudkan pencapaian kinerja, yang dibutuhkan organisasi adalah adanya pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang efektif serta didukung oleh pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang optimal, dan memiliki budaya organisasi yang diyakini bersama (Sondang P Siagian, 2002).

Salah satu keberhasilan organisasi dengan mewujudkan visi dan misi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2014:95). Dalam Pendapat Moehariono mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai yang optimal merupakan prasyarat yang harus dipenuhi oleh organisasi. Selanjutnya kinerja pegawai yang optimal akan terwujud apabila manajer atau pimpinan dapat menjalankan gaya kepemimpinannya secara efektif.

Faktor gaya kepemimpinan saat ini menjadi permasalahan yang penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya, maka pemimpin tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Umam, 2010:278). Pendapat Umam tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki posisi yang strategis dan menentukan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Dalam penelitian Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi dan wawancara pra penelitian di Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil pra penelitian terhadap 10 responden PNS Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat yang ditentukan secara acak mengindikasikan bahwa, 6 dari 10 responden PNS tidak memiliki ketertarikan dengan gaya kepemimpinan pimpinan dikarenakan pemimpin birokrasi dalam menjalankan kepemimpinan dengan kekuasaanya berupa wewenang menuntut kepatuhan dalam memberikan tugas kepada pegawai lebih terkesan kaku dan sesuai dengan prosedural.

Pimpinan dengan gaya kepemimpinan belum dapat mengoptimalkan potensi organisasi dengan adanya aturan-aturan yang berlaku sehingga kurang melakukan improvisasi kebijakan-kebijakan untuk mentoleransi adanya keberatan, kedaruratan, maupun peristiwa yang tidak terduga dan yang terjadi pimpinan senantiasa berpatokan pada aturan yang sudah ada. Pimpinan kurang memahami bawahan yang memiliki

perbedaan karakteristik, seperti kemampuan, pengetahuan sikap, perilaku sehingga mengalami kesulitan mengenal bawahan. (Sumber: hasil wawancara dengan pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat, 2020).

Menurut Rukmana dalam Pasolong (2010 : 118) bahwa dalam suatu birokrasi yang baik diharapkan pejabat (pimpinan) yang dapat berperan sebagai pemimpin (*leader*) wajib mengikuti serangkaian diklat oleh pimpinan pada tiap jenjang. Sesuai dengan PP No 101 tahun 2000 bahwa diklat kepemimpinan (diklatpim) dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kepemimpinan birokrasi guna mencapai kinerja instansi yang baik.

Berikut ini tabel pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan:

Tabel 1.1
Presentase PNS Suku Dinas Perpustakaan Dan kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat Dalam Mengikuti Diklat Kepemimpinan

Jabatan Struktural	Jumlah Pegawai	Jenis Diklat			Pegawai yang sudah mengikuti Diklatpim	Pegawai yang belum mengikuti Diklatpim
		Diklat pim II	Diklat pim III	Diklat pim IV		
Golongan IV	1	0	-	-	-	1
Golongan III	8	-	3	-	3	5
Golongan II	11	-	-	5	5	6
TOTAL	20				8	12

Sumber : Subbag Kepegawaian Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat tahun 2020 (Sudah diolah)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat kita ketahui bahwa total pejabat structural golongan IV, III, II yang telah mengikuti Diklatpim sebanyak 8 orang, sedan gkan 12 orang pejabat struktural belum mengikuti diklatpim.

Menurut Pasolong (2008:119) menyatakan bahwa pejabat (pimpinan) yang dapat berperan sebagai pemimpin *leader* harus mengikuti Diklat kepemimpinan yang wajib diikuti oleh semua pimpinan pada setiap jenjang. Sedangkan Fakta menunjukan bahwa di Biro Kepegawaian terdapat beberapa pejabat yang belum mengikuti Diklat sesuai dengan persyaratan jabatan. Dengan mengikuti serangkaian diklat kepemimpinan diharapkan pejabat (pimpinan) Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat dapat berperan sebagai pemimpin (*leaders*) yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya, dan bukan hanya sekedar pimpinan yang memangu jabatan semata.

Selain itu, Selain faktor kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Robbins (2006) menyatakan budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi.

Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Dan Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan dengan baik. Dengan suatu budaya yang kuat akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Indah Isnada (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan observasi dan wawancara pra penelitian di Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat. Hasil pra penelitian terhadap 10 responden PNS Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat yang ditentukan secara acak mengindikasikan bahwa, 5 dari 10 responden PNS terindikasi tidak merasakan budaya organisasi yang ada, meskipun terdapat nilai budaya organisasi yang mampu memenuhi harapan pegawai, sehingga para pegawai dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berwujud profesionalitas, inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua pegawai yang dipegang teguh oleh semua anggota organisasi, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

Data absensi pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat yang terekam melalui mesin absensi handkey selama bulan Desember 2019 sampai dengan Februari 2020 terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.2
Absensi Kehadiran Dan Keterlambatan Pegawai Suku Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat

Bulan Dan Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Kehadiran Pegawai	Jumlah Keterlambatan Pegawai	Presentase	
					Kehadiran	Keterlambatan
Desember	68	22	1496	374	100%	25%
Januari	68	22	1496	187	100%	13%
Februari	68	20	1360	249	100%	18%
TOTAL	204	64	4352	810	100%	56%

Sumber : Subbag. Kepegawaian Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat Tahun 2020 (Sudah diolah)

Dari data Absensi kehadiran dan keterlambatan pegawai tersebut diketahui bahwa data absensi selama bulan Desember sampai dengan Februari terdapat 810 kali keterlambatan dengan kata lain terdapat 56% keterlambatan dalam rentang waktu Desember sampai dengan Februari atau sama dengan 19% rata-rata perbulan. Hal ini mengidentifikasi bahwa belum optimalnya pegawai dalam bekerja secara professional. Padahal absensi mempengaruhi jumlah remunerasi yang didapat yaitu sebesar 47% dari gaji pokok dan adanya sanksi tegas bagi pegawai yang akumulasi keterlambatan kehadirannya lebih dari 120 jam.

Dalam Upaya peningkatan kinerja pegawai diperlukan budaya yang produktif yaitu budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan dapat terakomodasi baik tujuan organisasi maupun tujuan individu. Budaya yang produktif dapat merefleksikan perasaan dan sikap individu terhadap kepuasan kerja pegawai.

Beberapa hal yang berhubungan dengan kinerja pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat yang harus mendapat perhatian yaitu masih ditemukannya banyak pegawai yang tidak sadar akan tugas dan fungsinya (Tufoksi), kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja baik, Kemudian karyawan dituntut untuk mencapai target Penyerapan setiap bulannya, Kurangnya koordinasi antar pegawai dan minimnya sarana dan prasarana kantor seperti ruangnya tidak nyaman panas AC mati, internet sering bermasalah, Keadaan yang demikian harus diantisipasi secepatnya karena jika seorang karyawan mempunyai motivasi yang menurun. Akibatnya dalam bekerjapun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, dan lambat dalam bekerja serta tidak tepat waktu, sehingga bisa membuat banyak kesalahan, dan hal negatif lainnya sering telat masuk kerja dan lain sebagainya.

Robbins dan Judge (2007 : 329) menyatakan kepuasan kerja disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri, rekan kerja serta atasan. Kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh). Luthans (1998) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu

sendiri serta supervise.

Sementara dari hasil studi tentang kepuasan kerja dapat disampaikan variabel yang mempengaruhi seperti gaya kepemimpinan (Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018). Sedangkan pada studi lain ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi (Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto 2016).

Pada tahun 2018 dilakukan survey kepuasan kerja pegawai yang dilakukan terhadap seluruh pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat golongan I dikarenakan dari ketentuan yang dapat diasumsikan bahwa pekerjaan-pekerjaan di tingkat kepangkatan golongan I baru membutuhkan kemampuan dasar dan belum menuntut suatu ketrampilan bidang ilmu tertentu. Dapat dikatakan bahwa golongan I merupakan pelaksana pembantu (pemberi asistensi) dalam bagian kegiatan yang menjadi tanggung jawab jenjang kepangkatan di atasnya (pengatur).

Tabel 1.3
Data Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Pegawai Periode 2018/2019 Suku Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat

No	Variabel	Indeks Kepuasan Pegawai	Bobot Kepuasan Pegawai	Kepuasan Pegawai	Keterangan
1	Penghargaan dan sanksi	10%	15%	67%	Karyawan cenderung menyadari dengan baik hak dan kewajiban pekerja
2	Penghargaan dan sanksi	10%	15%	67%	Masih banyak karyawan yang bersikap masih kurang percaya dan membutuhkan bukti konkrit

3	Peningkatan karir	6%	15%	40%	Karyawan merasa tidak percaya terhadap kesempatan berkarir
4	Pelatihan	6%	15%	40%	Keragurugan responden mendapatkan pelatihan yang relevan, berkelanjutan dan berkesempatan yang sama
5	Hubungan kerja	5%	15%	33%	Karyawan berpandangan agar hubungan dengan rekan kerja, bawahan dan atasan untuk lebih baik dan ditingkatkan
6	Manajemen dan Kepemimpinan	7%	15%	47%	Masih ada keraguan karyawan kepada manajemen dan kepemimpinan yang dimiliki
7	Komunikasi	7%	10%	70%	Karyawan menganggap komunikasi baru pada tahap seperlunya dan bukan sebuah media yang sengaja diciptakan secara permanen
Total		51%	100%	51%	

Sumber : Subbag Kepegawaian Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat Tahun 2020 (Sudah diolah)

Dari tabel 1.3 diatas, hasil kepuasan kerja pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat mengindikasikan bahwa dari semua

variable yang diberikan hanya ada 3 variabel yang tingkat kepuasannya diatas 70%, sedan gkan sisanya dibawah 60%. Ini membuktikan bahwa kepuasan kerja golongan I masih dibawah kepuasan kerja yang seharusnya. Padahal golongan I adalah golongan pelaksana tugas yang mempunyai peran signifikan terhadap pelayanan masyarakat yang diberikan oleh Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka menuju reformasi birokrasi dan mewujudkan pemerintahan yang berkinerja dan akuntabel.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rendyka Dio Siswanto Djambur Hamid (2017) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Tomy Sun Siagian Hazmanan Khair (2018), Menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan menurut Indah Isnada (2019) Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan fenomena yang ada di Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat penulis tertarik menelaah lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian penulis mengambil judul penelitian **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Suku Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh Langsung Terhadap kepuasan kerja pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan kerja Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung Terhadap Kepuasan Kerja Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung Terhadap Kinerja pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat

C. Tinjauan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian pada Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat, yaitu:

- a. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai Suku

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.

- b. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.
- c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Parsial Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ada 2 (dua) kelompok kegunaan teoritis dan kegunaan praktis:

1) Kegunaan Teoritis

a. Bagi Penulis

Sebagai syarat untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi pada Universitas Satya Negara Indonesia.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan Pegawai Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat untuk dapat mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja (Studi Pada Suku Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Administrasi Jakarta Barat).

2) Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan pada dunia kerja dan memperluas pengetahuan terutama yang berhubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

b. Bagi Pihak Luar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam melaksanakan penelitian selanjutnya.

