

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 sampai 2025 reformasi birokrasi adalah perubahan besar dalam dan paradigma tata kelola pemerintahan Republik Indonesia. Pelayan publik sejatinya merupakan Birokrasi pemerintah. Namun dirasa belum maksimal, pola pikir komitmen pemimpin dan birokrat contohnya. Menurut Sedarmayanti (2011) bahwa sebagian besar pola pikir birokrat ditempatkan sebagai pemimpin bukan pelayan publik sehingga akan menimbulkan perubahan yang sulit dilaksanakan demi meningkatnya kualitas pelayanan public di Indonesia.

Pada Tahun 2018, laporan yang diterima dari *Global Competitiveness Report* atau GCR 2017-2018 keluaran Forum *World Economic*, menempatkan birokrasi yang tidak efisien. Fakta tersebut menunjukkan bahwa Lembaga/ Kementerian memerlukan budaya organisasi yang baik.

Saat ini, menurut data versi Bank Dunia di angka 11,1 (dari skala 0-30) ialah indeks inefisiensi birokrasi pemerintahan Republik Indonesia. Adapun data tahun sebelumnya yaitu 9,3 yang menjadikan birokrasi semakin inefisien. Dengan begitu Aparatur Sipil Negara dituntut untuk dapat memiliki komitmen organisasi dan mengikuti arus pada masing-masing Kementerian atau Lembaga.

Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam suatu Kementerian/ Lembaga menjadi asset penting dan memiliki peranan SDM sangat strategis mempunyai peran aktif sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali dalam mencapai tujuan instansi. Kementerian Agama menjadi salah satu satuan kerja (satker) terbanyak dan telah menerapkan reformasi birokrasi.

Tabel 1. 1 Indikator Kinerja Utama Tahun 2018

Indikator Kinerja Utama		Target	Realisasi	Capaian (%)	Kategori
Sasaran Strategi 5					
Meningkatnya Mutu Pendidikan Agama dan Keagamaan					
1.	Rerata Nilai MTs	64,00	48,89	76,39	Cukup
2.	Rerata Nilai Ujian Sekolah	63,00	48,34	76,73	Cukup
3.	Indeks Integritas Siswa	65,00	70,21	108,02	Sangat Baik
Rata-rata capaian Kinerja Sasaran Strategis 5					Baik
Rata-rata Capaian Kinerja				100,06	Baik

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa indikator kinerja utama Tahun 2018 pada sasaran strategi 5, dengan indikator rata-rata nilai ujian MTs memiliki nilai 48,89 atau realisasi 76,39 berkategori cukup dan indikator rerata nilai ujian sekolah memiliki nilai realisasi 48,34 atau realisasi 48,34 dengan kategori cukup. Dengan demikian capaian kinerja Kementerian Agama pada sasaran strategi 5 yaitu meningkatnya mutu pendidikan agama dan keagamaan belum mencapai target yang diharapkan.

Tabel 1. 2 Kategori Capaian Kinerja

No.	Kategori	Rentang Nilai	Kode
1.	Sangat Baik	>100	Biru
2.	Baik	80 – 100	Hijau
3.	Cukup	50 – 79	Kuning
4.	Kurang	< 50	Merah

Menteri Agama akan mempertanggungjawabkan kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, ini dilakukan berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa indikator kinerja utama tahun 2018 berada dalam kategori cukup yaitu mutu pendidikan agama dan keagamaan pada rerata nilai ujian sekolah MTs bernilai 76,39 dan rerata nilai ujian sekolah bernilai 76,73. Sehingga untuk pengukuran terhadap indikator berdasarkan satuan ukurannya pada unit kerja masing-masing. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang pendidikan islam.

Pengukuran kinerja sebagai cara untuk menjamin adanya peningkatan layanan publik dan akuntabilitas dengan melakukan klarifikasi *outcome* ini merupakan pondasi utama dalam pengelolaan birokrasi. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan antara kinerja yang ada dengan kinerja yang diharapkan. Pengukuran ini dilakukan secara berkala.

Tabel 1.3 Indeks Reformasi Birokrasi

No.	Tahun	Nilai	Keterangan
1.	2014	54,83	C
2.	2015	62,28	B
3.	2016	69,14	B
4.	2017	73,27	BB
5.	2018	74,02	BB

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa indeks reformasi birokrasi Kementerian Agama tiap tahunnya mengalami kenaikan dalam waktu lima tahun terakhir ini dimulai pada tahun 2014 dengan nilai (54,83) sampai pada tahun 2018 sebesar (74,02). Mendapat tantangan dan kendala reformasi birokrasi yaitu masih rendahnya komitmen pimpinan pusat dan daerah terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan struktur organisasi Kementerian Agama yang besar.

Keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh kinerja. Hal ini disebabkan kinerja suatu instansi bergaris lurus dengan kinerja pegawainya. Maka dari itu kinerja pegawai di masa sekarang ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang diantaranya *servant leadership* (Kamanjaya, *et al*, 2017), budaya organisasi (Wahyuni, 2014) dan komitmen organisasi (Harwiki, 2016).

Selanjutnya, *servant leadership* mempunyai dampak yang disenangi pegawai, yaitu cara pegawai melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Pegawai menjadi lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehari-hari (Liden *et al.*, 2015).

Dalam suatu instansi pada dasarnya, sifat pemimpin yang dibutuhkan oleh Instansi Pemerintah sebagai pelayanan masyarakat saat ini ialah *servant leadership*, karena dapat disimpulkan sesuai dengan kebutuhannya visi dan misi organisasi yaitu pelayanan masyarakat (Mulyadi, 2015). Dalam UU No. 43 Tahun 1999 bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik seorang pemimpin atau bawahan selaku ASN

memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada instansi publik diharuskan memiliki sifat pelayan termasuk pemimpin struktural terhadap bawahan atau kepada masyarakat.

Sejalan dengan itu, Menteri Agama menyampaikan pimpinan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam diminta untuk memiliki kepemimpinan pelayan, dan seluruh ASN agar melayani publik dengan baik sebagai prioritas kinerja pegawai. Pimpinan dalam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dijabat oleh eselon I dan membawahi eselon II sebanyak lima Direktorat harus menjalankan instruksi Menteri Agama.

Muhammad Taufik menambahkan faktor komitmen pemimpin dimana terdapat anggapan bahwa pemimpin merupakan penguasa bukan pelayan publik. Maka dapat disimpulkan terjadi gap antara pemerintah dengan masyarakat yang belum setara.

Menurut Sujai salah satu faktor utama dalam mempengaruhi kinerja pelayanan publik adalah faktor kepemimpinan pelayan atau *servant leadership* sehingga peran pemimpin untuk mengatur, mengelola dan melayani masyarakat dapat berjalan dengan baik maka diharapkan Aparatur Sipil Negara mempunyai fungsi, tugas, dan peran memberikan pelayanan kepada publik namun pemimpin pelayan belum dapat mengoptimalkan potensi organisasi melalui peraturan yang berlaku sehingga kurang melakukan ajakan terhadap bawahannya melalui persuasi dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, kurangnya konseptual dalam menemukan solusi persoalan yang dihadapi bawahan, serta kurangnya proses mendengarkan dalam berkomunikasi dengan bawahannya semestinya pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengarkan dalam menanggapi masalah. (Sumber: wawancara dengan pegawai Biro Kepegawaian, 2021)

Menurut Muji *et al.* (2020) nilai yang diutamakan dalam *servant leadership* dapat meningkatkan peran komitmen organisasi bawahan. Peran pemimpin eselon II pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebagai pelaksana kebijakan teknis

diharapkan dapat membangun komitmen organisasional yang dimiliki pegawai. Komitmen organisasai adalah perilaku untuk mengidentifikasi diri seorang pegawai sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan dari organisasi (Wibowo, 2014). Komitmen organisasional yang dimiliki pegawai sangat mempengaruhi pada bagaimana kinerja karyawan tersebut (N. Allen & J. Meyer, 1990). Namun, komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dipengaruhi oleh karekteristik biologis pegawai yaitu usia, masa kerja dan kemampuan fisik. Hal ini terlihat dari kemampuan individu dalam mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan.

Selanjutnya budaya organisasi juga menjadi salah satu hal yang penting dalam lembaga agar tujuan lembaga dapat tercapai secara efektif. Menurut Fahmi (2018) budaya organisasi dirasa sebagai salah satu faktor yang memberi pengaruh terhadap meningkatnya efektivitas organisasi. Budaya organiasi pada Kementerian Agama diterapkan dengan cara lima nilai yaitu integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan (Hasmiati, 2019). Namun kurang optimal dalam penerapannya seperti kurang adanya pemberdayaan bagi pegawai dalam membangun persepsi utamanya didalam menjalankan tugas dan fungsi dalam pekerjaan.

Dengan demikian berdasarkan uraian diatas, maka penerapan *servant leadership*, budaya organisasi, komitmen organisasi begitu penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Terdapat *research gap* antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya, yaitu: 1) terdapat perbedaan konteks objek yang diteliti, 2) terdapat kontradiksi perbedaan hasil penelitian sehingga gap tersebut menarik minta penulis untuk melakukan penelitian.

Pertanyaan Penelitian

Berdasar pada uraian latar belakang sebagaimana tersebut diatas, penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan yang akan di terilit:

- a. Bagiamiana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dirjen Pendidikan Islam?
- b. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen orgnisasi?

- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
- d. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
- e. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, peneliti dapat menarik tujuan penelitian sebagai:

- a. Menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.
- b. Menguji pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.
- c. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
- d. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- e. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yaitu perumusan secara tegas mengenai seberapa jauh penelitian bisa berguna dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu. Dibagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis.

Manfaat teoritis merupakan sebuah bukti empiris terbaru mengenai variabel dalam penelitian yaitu *servant leadership*, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan referensi bagi akademisi dan peneliti dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Secara praktis diharapkan penelitian ini menjadi sumber masukan dalam pengembangan sumber daya manusia serta menjadi referensi dalam mengambil kebijakan khususnya pada Dirjen Pendidikan Islam.

