

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi modernisasi dengan berbagai tuntutan, suatu organisasi, instansi, ataupun perusahaan dihadapkan dengan berbagai permasalahan-permasalahan. Hal ini seiring dengan semakin terbukanya pasar persaingan bebas dunia yang memicu perusahaan untuk semakin maju dan berkembang. Dengan semakin ketatnya persaingan tersebut, perusahaan sebagai wadah tenaga kerja perlu memiliki program-program dan inovasi baru yang dapat memberikan eksistensi yang tinggi di ranah dunia, danal meningkatkan kompetensi dan kualitas tenaga kerjanya baik perususahaan swasta maupun instansi pemerintahan.

Menurut World Talent Report yang dikeluarkan Institute of Management Development pada 2015, kualitas sumber daya manusia Indonesia masih berada di peringkat 41 dari 61 negara yang diteliti. Angka tersebut lebih rendah dari capaian Singapura yang berada di *ranking* ke-10, Malaysia (15) dan Thailand (34). Hal tersebut menjadi fokus penting untuk acuan instansi atau perusahaan dalam meningkatkan kualifikasi sumber daya manusianya.

Salah satu instansi yang tengah meningkatkan kualifikasi sumber daya manusia adalah Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia yang merupakan instansi pemerintahan yang berkedudukan dibawah naungan

Mahkamah Agung Republik Indonesia. Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia ini diselenggarakan dalam rangka membantu teknis dan administratif penataan organisasi, pengembangan tenaga teknis, penyusunan anggaran dan kebijakan, pelaksanaan koordinasi program kerja, serta peningkatan mutu panitera, hakim dan jurusita untuk para Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi di seluruh wilayah di Indonesia.

Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia sebagai instansi pemerintahan, dimana saat ini suatu instansi pemerintah memiliki kualifikasi yang tinggi untuk para pegawai agar menunjang tujuan instansi dengan berbagai kriterianya. Untuk menjalankan tugasnya, Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang cukup baik. Namun, dalam pemerataan kualifikasi tersebut masih kurang merata.

Praktisnya, pemerataan kualifikasi tersebut sangat penting dalam mengakomodasi segala perkara dan peningkatan mutu hakim, panitera dan jurusita. Apalagi, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting demi mendukung keberhasilan teknis administratifnya. Pegawai bukan hanya seorang pekerja yang menjalankan tugas dalam organisasi, melainkan pegawai merupakan suatu komponen yang menjadi sebuah aset penting organisasi dalam rangka meraih tujuan organisasi.

Hakikatnya, pegawai tidak selalu berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya, namun juga memiliki relasi dengan berbagai elemen perusahaan atau organisasi. Karena pada dasarnya, suatu organisasi bukan hanya

menghasilkan atau menciptakan pegawai yang ahli dalam teknis pekerjaannya, namun juga dapat menyeimbangkan keharmonisan antara pegawai itu sendiri dan lingkungan pekerjaannya agar terciptanya kepuasan kerja bagi para pegawai.

Kepuasan kerja merupakan suatu *output* yang dirasakan oleh pegawai mengenai berbagai aspek menyenangkan yang berkaitan dengan pekerjaannya baik fisik maupun non fisik. Rasa puasnya pegawai ini yang akan melandaskan hasil kerja pegawai yang tentunya optimal dan maksimal. Hakikatnya, pegawai akan melakukan segala hal secara maksimal dengan bersungguh-sungguh apabila tertanam hal yang menyenangkan pada dalam dirinya.

Permasalahan yang mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia yaitu rendahnya motivasi kerja. Para pegawai dengan tugas dan pekerjaan yang beragam memiliki kebutuhan yang beragam pula. Oleh karenanya, seorang pegawai dengan tugas yang banyak akan lebih memiliki kebutuhan yang banyak. Pegawai akan terdorong dalam memenuhi kewajibannya jika kebutuhan dalam dirinya telah terpenuhi. Namun, masih terdapat pegawai yang kurang *respect* akan tugasnya yang menyebabkan pegawai cenderung kurang terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati.

Selanjutnya, *Stress* kerja merupakan masalah kedua akan rendahnya kepuasan kerja pada pegawai. Hal ini terkait dengan banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan pegawai yang menyebabkan pegawai merasa cemas,

lelah, dan dapat menurunkan kreativitas. Dengan banyaknya pekerjaan dalam *deadline* waktu tertentu yang mengharuskan pegawai mengerjakannya cenderung lebih tergesa-gesa. Dampaknya para pegawai tidak jarang membuat kesalahan-kesalahan yang tidak perlu, sehingga pegawai harus mengulangi atau memperbaiki kesalahan tersebut yang menambah pula beban kerjanya.

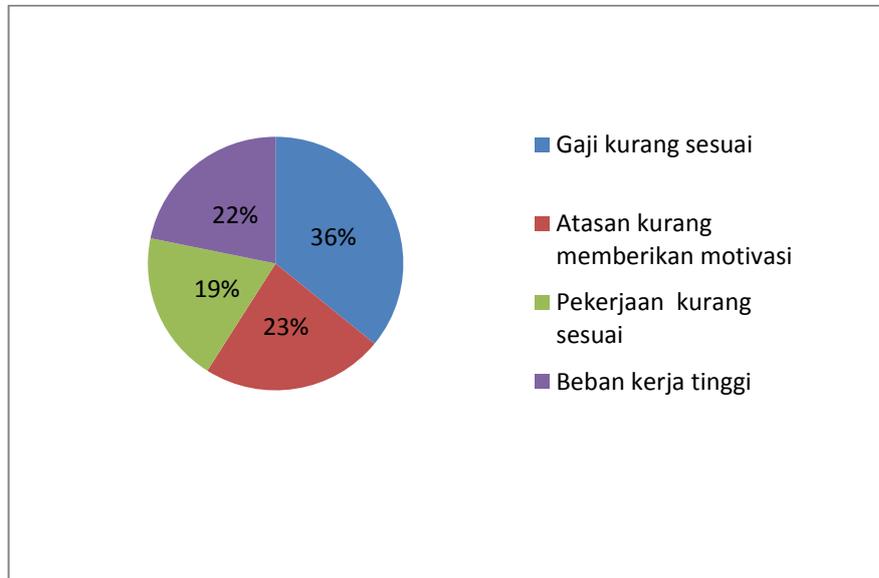
Faktor ketiga yang menimbulkan rendahnya kepuasan kerja yaitu penempatan kerja yang kurang sesuai. Karena kurangnya pemerataan pegawai antara Mahkamah Agung Republik Indonesia dengan Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia mengakibatkan terdapat beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kualifikasi dan latar belakang pendidikannya. Terdapat pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu ditempatkan pada posisi yang kurang sesuai. Pada akhirnya pegawai perlu mengimbangi akan ketidaksesuaian penempatannya yang memicu rasa kurang puas atau menyenangkan dalam bekerja.

Adapun indikasi utama yang membuat pegawai merasa tidak puas dalam kerjanya yaitu faktor kepemimpinan. Pada implikasinya, seorang pegawai akan merasa puas, jika seorang pemimpin memberikan arahan yang positif, bukan hanya dengan sekedar dengan motivasinya, namun dengan berbagai sikap inspirasi lainnya yang mampu membangun dan menghidupkan karyawan untuk menjalankan berbagai tugasnya dengan kesediaan dalam diri sendiri. Oleh karenanya, model kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi secara inspirasional dan paradigma transformasi melalui sikap dan perilakunya adalah kepemimpinan transformasional.

Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia sebagai lembaga pendukung teknis administratif memiliki program yang menjaga eksistensinya melalui peningkatan mutu manajemen Peradilan Umum di Indonesia. Program tersebut memiliki gerakan besar dengan *outcome* terselenggaranya penyelesaian perkara yang sederhana dengan biaya murah, tepat waktu, transparan dan akuntabel di lingkungan Peradilan Umum. Hal ini tidak lain didorong oleh pemimpin yang memiliki visi yang jelas, optimis dan selalu memikirkan akan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang bercirikan tersebut dapat dikatakan kepemimpinan transformasional.

Namun dalam implikasinya, atasan kurang efektif menjalankan perannya dalam memberikan rasa hangat kepada pegawainya. Pemimpin cenderung kurang memperhatikan bawahannya secara langsung, sehingga pegawai sering merasa kurang diperhatikan dan di evaluasi. Karena pada dasarnya kepemimpinan transformasional akan terlihat lebih efektif apabila terjadi pengaruh yang sangat dalam antara pimpinan dengan bawahannya dalam hal pimpinan membantu pegawai untuk memberikan kepuasan kerja pada pegawai.

**KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM
SEKRETARIAT MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA**



Gambar 1.1 Diagram Kepuasan Kerja Pegawai
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Faktor terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni budaya organisasi. Sebagai lembaga administratif yang juga turut serta dalam meningkatkan mutu dan pengembangan pegawai di lingkungan Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia serta para hakim, panitera dan jurusita pada Pengadilan Negeri dan Tinggi, tentunya menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, kejujuran dan tanggung jawabnya. Tetapi pada nyatanya, lemahnya integritas lembaga sangat mempengaruhi lingkungan di dalamnya yang dapat memicu rendahnya kepuasan kerja. Setidaknya terdapat 25 hakim dan aparat pengadilan nonhakim yang tersandung kasus korupsi dan sebagian besar terjerat Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2017.

Selain itu, tanggungjawab dalam budaya organisasi yang masih belum sesuai, dimana pegawai masih memiliki perasaan yang kurang senang akan kurang perhatian instansi pada para pegawainya secara personal. Instansi tak jarang melupakan hal-hal yang berkaitan dengan pegawainya seperti kesejahteraan dan proses kerjanya.

Berpedoman pada budaya organisasinya, suatu instansi seharusnya tidak menitikberatkan akan pelayanan terhadap publik namun juga perlu memperhatikan *people toward oriented* yang terdapat dalam instansi tersebut. Bagaimanapun, pegawai akan bertolak ukur pada budaya organisasinya. Jika, pegawai saja tidak sejalan dengan instansinya maka perasaan puas akan pekerjaannya pun akan semakin minim.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah motivasi kerja, *stress* kerja, penempatan kerja yang kurang sesuai, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Berdasarkan masalah-masalah yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk untuk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dikemukakan rendahnya kepuasan kerja pegawai juga disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Rendahnya motivasi kerja
2. Tingkat stress kerja yang tinggi
3. Penempatan kerja yang kurang sesuai
4. Kepemimpinan transformasional yang kurang optimal
5. Budaya organisasi yang diterapkan kurang optimal

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, diketahui bahwa masalah kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berhubung keterbatasan peneliti dari segi antara lain dana, waktu, dan pikiran maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia di Jakarta”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ?

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah di perusahaan atau instansi.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki kegunaan dalam memperluas wawasan serta pengetahuan mengenai sumber daya manusia, mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai, serta untuk

mengetahui bagaimana menemukan solusi dan menganalisis situasi yang berkembang baik di suatu perusahaan ataupun instansi-instansi.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi Sekretariat Mahkamah Agung Republik Indonesia mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai tambahan referensi perbendaharaan kepustakaan pada perpustakaan Universitas Negeri Jakarta dan Fakultas Ekonomi.