

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan ketat pada dunia kerja, menuntut organisasi dapat bertahan dan mengikuti arus perkembangan teknologi. Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi pada saat ini, mengharuskan Pegawai Negeri Sipil mampu dalam melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya secara optimal dalam upaya memberikan layanan yang maksimal kepada masyarakat dan mencapai sasaran pemerintah. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai merupakan satu diantara asset berharga yang dimiliki oleh organisasi, Apabila organisasi dapat menyadari hal ini secara baik, maka akan menciptakan hubungan dan sinergitas yang baik antara pimpinan dan pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, penting adanya peningkatan kualitas dari pegawai karena peranannya sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat. Untuk tetap dapat bertahan pada dunia kerja yang semakin kompetitif ini, menuntut strategi dan kebijakan manajemen yang kreatif dan inovatif, khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

Manajemen SDM secara menyeluruh berperan sebagai pengatur dan pelaksana berbagai kebijakan dalam memperoleh pegawai yang terampil juga berkualitas (Ramadhi & Ramdani, 2021). Menurut Mardiyah (dalam Irmawati dkk, 2021) organisasi perlu mengoptimalkan potensi pegawai agar dapat memberikan kontribusi dan masukan yang baik dalam mewujudkan tujuan

organisasi. Peran sumber daya manusia sangat besar dan mendominasi pada tiap instansi, dikarenakan mereka memiliki peran sebagai perencana dan penentu daripada tujuan organisasi. Diperlukan Pendidikan berkualitas, agar tercipta SDM yang handal dan berkompeten. Dengan demikian, sumber daya manusia dengan kualitas tinggi akan mendukung terwujudnya tujuan dan keberhasilan organisasi karena fungsi-fungsi organisasi dapat dijalankan dengan optimal.

Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki tugas menegakkan peraturan daerah dan pelaksanaannya. Selain itu, bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman, pengawasan serta perlindungan masyarakat. Pihak Kepolisian turut serta dalam perwujudannya melalui kerja sama dalam melakukan penyidikan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 Tahun 2018 menjabarkan fungsi dan peran Satuan Polisi Pamong Praja diantaranya melaksanakan penegakan peraturan daerah (Perda) dan kepala daerah (Perkada), penyelenggaraan ketertiban umum, ketentraman, dan perlindungan masyarakat. Sehingga diperlukan sumber daya manusia yang kompeten.

Keither dan Kinicki (dalam Ernawan dkk, 2021), kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Berarti bahwa individu dapat merasa puas atau tidak puas terhadap satu aspek atau lebih dari pekerjaannya. Hal tersebut menjadi persoalan serius yang dihadapi oleh organisasi dan akan mengganggu efektifitas organisasi.

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional di mana seseorang merasakan kesenangan dan mencintai pekerjaannya yang berasal dari dalam diri sendiri. Hasibuan (dalam Kusumawardana dkk, 2023) kinerja pegawai akan terbentuk dengan baik ketika pegawai merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan respons positif terhadap tugas mereka, sedangkan pegawai yang merasa tidak puas cenderung menunjukkan respons negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja sebagai aspek yang harus diupayakan dan diusahakan oleh organisasi karena bagian dari aspek yang terpenting dalam organisasi. Apabila kepuasan kerja seorang pegawai lebih tinggi dari ketidakpuasannya sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Dengan memperhatikan aspek kepuasan kerja, pegawai akan terdorong untuk lebih produktif dan memiliki semangat dalam bekerja, sehingga tujuan dari organisasi akan tercapai dengan maksimal. Berbagai masalah yang ada dalam organisasi seperti konflik antara atasan dan bawahan, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, dan *turnover* pegawai menjadi titik awal dari timbulnya ketidakpuasan. Ketidakpuasan pada sisi karyawan, akan mengakibatkan menurunnya motivasi, semangat kerja, etos kerja dan menurunnya kemampuan kerja. Kepuasan kerja merupakan elemen terpenting dalam bidang pekerjaan dan berdampak langsung pada kinerja pegawai. Masalah kepuasan kerja menjadi hal mendasar yang dapat memengaruhi pemikiran serta motivasi pegawai untuk menurunkan semangat kerjanya serta meningkatnya tingkat absensi pegawai. Di bawah ini merupakan tabel 1.1 tingkat absensi pegawai.

**Tabel 1. 1 Data Absensi Pegawai 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Jumlah Hari Kerja</b>	<b>Jumlah Absensi</b>	<b>Presentase Tingkat Absensi (%)</b>
Januari	122	21	24	4,13
Februari	122	20	39	6,39
Maret	122	21	25	4,30
April	122	15	17	2,09
Mei	122	21	13	2,23
Juni	122	19	23	3,58
Juli	122	20	19	3,11
Agustus	122	22	6	1,08
September	122	20	34	5,57
Oktober	122	22	34	6,13
November	122	22	24	4,32
Desember	122	19	14	2,18
<b>Rata-rata</b>				<b>3,75</b>

*Sumber: Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur*

Tabel 1.1 menunjukkan data absensi pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur selama 1 tahun yang berfluktuatif. Toleransi absensi merupakan batas dimana diperbolehkannya pegawai untuk tidak masuk kerja karena disebabkan oleh alasan sakit dan kematian keluarga. Dari data tingkat absensi di atas menunjukkan bahwa adanya peningkatan absensi yang terjadi pada bulan Februari dengan presentase 6,39% dan tingkat absensi yang rendah ditunjukkan pada bulan Agustus dengan presentase sebesar 1,08%. Sehingga tingkat absensi yang berfluktuatif menunjukkan adanya ketidakpuasan pegawai sehingga dapat menjadi penyebab menurunnya tingkat kepuasan kerja pegawai.

*Leadership Style* sebagai satu diantara faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan karena gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi anggota dalam menjalankan tugasnya. Dalam organisasi sangatlah membutuhkan peran

kepemimpinan dan manajemen terencana untuk mencapai efektivitas maksimal. Oleh karena itu, diperlukan keberadaan pemimpin dalam memotivasi anggotanya untuk lebih berinovatif dan kreatif. Hal tersebut sejalan dengan kebutuhan pemimpin *transformational* (Abubakar & Palisuri, 2019). Menurut Handoko, (2016) pada kenyataannya, peran seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kepuasa kerja, loyalitas, keamanan, kualitas kerja, dan kesuksesan keseluruhan sebuah organisasi. *Transformasional Leadership* adalah jenis kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memberikan pengaruh positif kepada para pengikutnya serta dapat sangat berkontribusi bagi kesuksesan dan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Robbins and Judge (dalam Imara, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan yang berhasil ialah kepemimpinan yang mampu untuk menjadi contoh yang baik, disukai, dan menciptakan persepsi positif, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja di antara para pegawai.

Keberadaan pemimpin yang memiliki sikap terbuka dan responsif pada perubahan, dan memiliki peranan krusial dalam mengelola organisasi sangatlah penting untuk kelancaran operasional organisasi. Sejalan dengan perannya, seorang pemimpin bertindak sebagai *direct setter*, *agent of change*, *spokesperson*, dan *coach* untuk mengarahkan bawahannya. Sehingga, *leader* harus mampu untuk menggerakkan motivasi pegawai dengan membangun kondisi organisasi melalui penyesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi. Dengan begitu, pegawai akan lebih terdorong dalam bekerja sehingga kepuasan kerja akan meningkat. Satu diantara komponen yang

mimiliki nilai penting dalam sistem manajemen adalah *leadership*. Peranan kepemimpinan sangatlah strategis dan penting untuk pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi. Peran tersebut dipengaruhi oleh komitmen dan keinginan untuk melibatkan diri pada pekerjaan. Hal tersebut diwujudkan dengan rencana perubahan besar dan terarah dari pemimpin transformasional.

**Tabel 1. 2 Mutasi Jabatan Pegawai di Internal Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur 2022**

<b>Jabatan Lama</b>	<b>Jabatan Baru</b>
Pengola Data	Pengola Kepegawaian
Pengelola Gaji	Verifikator Keuangan
Pengelola Pemanfaatan Barang Milik Daerah	Pengelola Gaji
Petugas Keamanan	Pengadministrasian Keuangan
Petugas Keamanan	Pengadministrasian Keuangan
Petugas Keamanan	Penata Laporan Keuangan
Pengelola Keuangan pada Bidang Linmas	Pengelola Keuangan pada Bidang Trantibum
Pengelola Keuangan pada Bidang SDA	Pengelola Keuangan Pada Bidang Linmas
Pengelola Keuangan Pada Bidang Trantibum	Pengelola Keuangan pada Bidang Damkar dan Penyelamatan
Petugas Keamanan	Pengelola Data
Petugas Keamanan	Pengelola Data

*Sumber: Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur*

Pada tabel 1.2 dapat dilihat di tahun 2022 menjelaskan bahwa terdapat mutasi jabatan internal pada Satuan Polisis Pamong Praja Provinsi Jawa Timur. Terdapat sebelas perpindahan jabatan dilakukan dengan tujuan untuk mengisi kekosongan yang terjadi serta menyesuaikan antara kompetensi atau latar belakang pendidikan dengan posisi jabatan baru. Perpindahan jabatan tersebut merupakan bentuk perwujudan dari *transformational leadership* yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Sehingga hal tersebut dapat

mencerminkan pemimpin yang *transformational* karena melakukan perubahan yang terarah dengan penempatan pegawai dengan kompetensi yang dimiliki.

Sumber daya manusia harus didukung dengan kompetensi yang maksimal untuk meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai tersebut. Namun, apabila kompetensi yang maksimal tidak disertai dengan penempatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki hal ini dapat menyebabkan penurunan kepuasan pegawai yang akan berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan. Apabila pegawai mendapat penempatan yang sesuai maka pegawai akan bekerja dengan maksimal karena telah mencapai tingkat kepuasan yang tinggi. Pegawai akan memperoleh kepuasan kerja apabila terdapat keserasian antara kemampuan, keterampilan dan harapan dengan jabatan yang diembannya. Peristiwa mendasar perubahan, diwujudkan dengan diterbitkannya UU No. 32 Tahun 2004 berkaitan dengan pemerintah daerah telah memberi landasan kerangka reformasi dalam tata kelola pemerintahan dan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Hal secara langsung berdampak pada persiapan mengembangkan pegawai dan tersedianya sumber daya lainnya.

Keberhasilan dalam penyesuaian kompetensi dapat dilihat dari ketepatan posisi dengan kompetensi, baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama di posisi baru. Sehingga, Ketidaksesuaian antara jabatan dengan kompetensi dapat tercermin dari adanya posisi jabatan yang tidak diisi dengan pegawai yang memiliki latarbelakang pendidikan yang sesuai.

**Tabel 1. 3 Data Ketidaksesuaian antara Jabatan dengan Latar belakang Pendidikan**

<b>Jabatan</b>	<b>Pendidikan</b>
Jabatan Pelaksana- Pengelola Dokumentasi	S1- Ilmu Hukum
Jabatan Pelaksana- Pengelola Pemanfaatan Barang Milik Daerah	SMA- Biologi
Jabatan Pelaksana- Pengelola Keuangan	SMA- Biologi
Jabatan Pelaksana- Pengadministrasian Keuangan	S1- Pendidikan Agama
Jabatan Pelaksana- Pengelola Data Keuangan Daerah	S1- Ilmu Hukum
Jabatan Fungsional- Polisi Pamong Praja Keahlian Ahli Pertama (III/b)	S1- Teknik Mesin
Jabatan Pelaksana- Verifikator Keuangan	S1- Ilmu Hukum

*Sumber: Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur*

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara jabatan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Ketidaksesuaian antara jabatan dengan latar belakang pendidikan pegawai akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karena tidak sesuai kompetensi yang dimiliki dengan jabatan baru yang telah diberikan. Pegawai yang mempunyai latar belakang tidak sesuai tentu saja akan tetap dapat bekerja dengan baik, namun pengetahuan, dan keterampilan dalam tugasnya belum cukup berkualitas dan maksimal. Untuk itu, organisasi harus lebih memperhatikan jabatan baru yang diberikan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai agar pegawai memiliki kepuasan kerja terhadap pekerjaannya sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih optimal.

Pemerintah telah mengatur regulasi yang menekankan urgensi kompetensi serta penempatan pada instansi di lingkup pemerintahan. Regulasi ini terkait dengan kebijakan pengangkatan PNS atau yang sekarang disebut ASN yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2002 tentang

Pengangkatan ASN pada jabatan struktural. Regulasi ini menegaskan bahwasanya pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil harus mencerminkan hubungan dan keselarasan posisi jabatan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, pangkat, pelatihan jabatan, dan masa jabatan seorang PNS mulai dari pertama kali diangkat sampai dengan masa pensiun. Tahap awal dalam berkembangnya SDM kompeten dan berkualitas lebih, melalui perencanaan yang memungkinkan identifikasi pegawai yang tepat untuk mengisi posisi pekerjaan dalam organisasi. Keberhasilan dalam perekrutan tenaga kerja dapat dilihat dari ketepatan penempatan dengan kompetensi yang dimiliki, baik untuk pegawai baru dan pegawai lama pada posisi jabatan yang baru.

Priansa (2016), penempatan merujuk pada proses memberikan tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang telah lulus dalam penempatan kerja. Tugas tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan, dan pegawai tersebut harus mampu bertanggung jawab atas segala bentuk ancaman dan segala bentuk kemungkinan yang terjadi terkait dengan tugas mereka, serta terhadap wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki. Sedangkan menurut Tohardi (dalam Priansa, 2016), bahwa menempatkan pegawai selaras dengan keterampilan dan pengetahuannya. Sederhananya, penempatan adalah langkah memastikan bahwa pegawai ditugaskan pada posisi yang sesuai dengan syarat yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Suatu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah keselarasan kriteria dan persyaratan untuk seluruh pegawai, serta penggunaan tes psikologi dalam proses seleksi yang mencerminkan penempatan pegawai yang sesuai (Sutrisno, 2013).

Penempatan menjadi satu diantara faktor pendorong kepuasan kerja pegawai. Kenyataan yang terjadi saat ini, hasil pra-survey penulis terhadap penempatan pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur, ditemukan permasalahan penempatan pegawai, dimana masih terdapat ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai yang menyebabkan ketidakpuasan. Salah satu faktor tersebut adalah kesesuaian kualifikasi pendidikan pegawai saat ini. Dalam beberapa jabatan, terdapat situasi di mana pegawai yang menempati jabatan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang berbeda dari yang diinginkan oleh organisasi. Hal ini terjadi pada 7 jabatan yang berbeda. Berdasarkan data pada tabel 1.3 Data Ketidaksesuaian antara Jabatan dengan Latar belakang Pendidikan menjelaskan bahwa terdapat ketidaksesuaian penempatan jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga berdampak terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan penempatan yang diberikan dengan kompetensi yang dimiliki akan cenderung untuk memberikan kinerja maksimal terhadap pekerjaannya. Pegawai akan lebih bekerja dengan sepenuh hati apabila harapan penempatan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya serta akan memaksimalkan kinerja yang diberikan dengan kompetensi yang dimiliki karena pegawai merasa puas dengan penempatan yang diberikan. Sehingga, semua tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi akan direalisasikan dengan maksimal.

Penelitian ini berdasarkan adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Febsri Susanti & Rahmi Rizal

(2021) hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Andreas Dennis Valentino Manullang (2021) hasil analisis menunjukkan *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Irmawati, Anwar, dan Haeranah (2021) hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memberikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Muh. Ivan Indrawan (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maulana Syaputra, Kusworo, dan M. Irwan Tahir (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif penempatan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penjabaran fenomena di atas, penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana variabel *transformational leadership*, kompetensi dan penempatan mempengaruhi kepuasan kerja, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership*, Kompetensi dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik rumusan dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur?

2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur?
3. Apakah Penempatan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh antara *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Penelitian Bagi Penulis  
Penulis berharap penelitian ini mampu memberikan wawasan mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam Instansi terutama mengenai *Transformational Leadership*, Kompetensi, Penempatan dan Kepuasan Kerja. Disamping itu, melalui penelitian ini dapat digunakan sebagai wadah untuk pengaplikasian teori yang selama ini telah diperoleh dari bangku perkuliahan dengan realita yang ada di lapangan, serta dijadikan sebagai tambahan pengalaman dalam penyusunan penelitian ilmiah.
2. Manfaat Penelitian Bagi Universitas

Peneliti berharap melalui penelitian ini akan menambah referensi penelitian dalam lingkup Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur sehingga nantinya dapat digunakan untuk referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik serupa yaitu mengenai *Transformational Leadership*, Kompetensi dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja.

### 3. Manfaat Penelitian Bagi Instansi

Peneliti berharap penelitian ini mampu bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh *Transformational Leadership*, Kompetensi dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Timur, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi organisasi untuk menciptakan kebijakan yang nantinya akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Instansi.