

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang baik dari aparatur negara, pemerintah membuat peraturan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dengan tujuan penyelenggara pelayanan publik di Indonesia pada saat ini diuntut memberikan pelayanan yang mudah, cepat dan tepat, serta senantiasa memberikan pelayanan yang prima. Birokrasi pemerintahan dituntut untuk menjadi "*public servant*" yang dapat melayani masyarakat, dimana Pemerintah harus berorientasi terhadap pelanggan bukan kepada birokrasi itu sendiri karena pemerintah yang demokrasi hadir untuk melayani masyarakat sehingga tugas pemerintah adalah mencari cara untuk menyenangkan atau memuaskan masyarakat".

Kebutuhan pelayanan prima di Indonesia saat ini dapat dilihat dari beberapa aspek utama yaitu pelayanan yang efisien dan cepat, pelayanan yang responsif dan tanggap, pelayanan yang berkualitas dan profesional, pelayanan yang inklusif dan merata dan pelayanan yang inovatif dan berorientasi pada kepuasan pengguna. Dalam rangka menjawab kebutuhan pelayanan prima di Indonesia, unit pelayanan publik perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja pelayanan.

Sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya untuk memberikan pelayanan publik secara prima khususnya dalam hal Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kota Surabaya. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melakukan usaha peningkatan kualitas pelayanan publik agar dapat memenuhi aspek utama yang diharapkan oleh masyarakat dengan mengembangkan sistem yang terintegrasi, penggunaan teknologi informasi yang efektif yaitu aplikasi Klampid New Generation, sebuah aplikasi berbasis teknologi informasi yang diciptakan untuk mempercepat dan meningkatkan efisiensi dalam proses administrasi kependudukan (Aprilia & Ichsanuddin Nur, 2023) dan pengurangan birokrasi yang berlebihan agar proses layanan dapat berjalan dengan lancar dan efisien, meningkatkan kemampuan pegawai meliputi penguasaan pengetahuan terkait layanan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil dan Komunikasi yang efektif sehingga dapat memberikan informasi yang akurat, dan memberikan solusi yang tepat dan yang tak kalah penting bersikap ramah, responsif, tanggap dan profesional sehingga akan memberikan kepuasan kepada masyarakat dan meningkatkan kepercayaan terhadap unit pelayanan publik.

Berikut data rata-rata waktu penyelesaian permohonan layanan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil kota Surabaya:

Tabel 1. 1 Data Rata-rata Waktu Penyelesaian Permohonan Adminduk

Tahun	jumlah permohonan selesai	rata-rata waktu selesai	target	Keterangan
2022	359.302	2 - 3 hari	7 hari	tercapai
2023	578.381	4-5 hari	7 hari	tercapai
2024	537.929	1 - 2 hari	1 hari	belum tercapai

Sumber: Database Klampid New Generation Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, November 2024 di olah

Penetapan target waktu rata-rata penyelesaian permohonan menjadi 1 hari pada tahun 2024 dengan pertimbangan adanya penambahan pegawai/petugas baru yang memproses layanan Adminduk serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Vagantree Virginia & Handayani, (2024) “Aplikasi ini (Klampid New Generation) mampu mempersingkat waktu dan menyederhanakan proses administrasi dengan efisien. Sebelumnya, proses permohonan dokumen kependudukan bisa memakan waktu 5 hingga 7 hari kerja, namun dengan penggunaan KNG, proses ini bisa diselesaikan dalam satu hari kerja”. Namun dengan target yang lebih ketat yaitu 1 hari, rata-rata waktu penyelesaian sekitar 1-2 hari, yang berarti target tersebut tidak tercapai.

Tabel 1. 2 Jumlah petugas yang memproses layanan adminduk

Periode	Total Petugas
2022	127 Orang
2023	248 Orang
2024	232 orang

Sumber: Database Klampid New Generation Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, 2024 di olah

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melakukan penyesuaian Desain Pekerjaan sebagai mana berikut:

Tabel 1. 3 Tabel Perubahan Desain Pekerjaan dan Rata-Rata Penyelesaian

Desain Pekerjaan	Rata-Rata Lama Penyelesaian tugas Jam	Target (jam)
2022 sd Februari 2023 1. Pembagian Tugas berdasarkan Jenis Layanan 2. Lokasi Kerja di kantor Dinas berdasarkan unit kerja/bidang 3. Terdapat pembagian shift	21.156	24
Maret - Desember 2023 1. Pembagian Tugas Berdasarkan wilayah Kelurahan dan sebagian berdasarkan jenis layanan seperti KTP dan KIA, Perkawinan dan Perceraian serta yang membutuhkan pengecekan arsip catatan sipil 2. Petugas yang mendapatkan tugas berdasarkan wilayah kelurahan berkantor di Kelurahan , dan Petugas mendapatkan tugas berdasarkan jenis layanan berkantor di Dinas	28,418	24
Januari – 11 Agustus 2024 1. Pembagian Tugas Berdasarkan wilayah Kecamatan dan sebagian berdasarkan jenis layanan seperti KTP dan KIA, Perkawinan dan Perceraian serta yang membutuhkan pengecekan arsip catatan sipil 2. Petugas yang mendapatkan tugas berdasarkan wilayah kecamatan berkantor di Kelurahan , dan Petugas mendapatkan tugas berdasarkan jenis layanan berkantor di Dinas	5,852	8
12 Agustus sd November 2024 1. Pembagian Tugas Berdasarkan wilayah Kecamatan hanya untuk mengunggah dokumen hasil dan sebagian berdasarkan jenis layanan untuk proses validasi dan input 2. Petugas yang mendapatkan tugas berdasarkan wilayah kecamatan berkantor di Kelurahan , dan Petugas mendapatkan tugas berdasarkan jenis layanan berkantor di dinas	29,902	8

Sumber : Database Klampid New Generation Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya, 2024 diolah

Berdasarkan data tersebut, menunjukkan perubahan Desain Pekerjaan yang tidak optimal dapat mempengaruhi rata-rata lama proses penyelesaian tugas untuk menyelesaikan layanan, dengan kata lain pola pembagian tugas berpengaruh terhadap kinerja layanan. Perubahan Organisasi yang dilakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya sejalan dengan pemahaman Kurt Lewin yang mengembangkan model perubahan tiga langkah (*unfreezing, changing, refreezing*) untuk memenuhi tuntutan baru (Tampubolon, 2020).

Selain Desain Pekerjaan, faktor lain yang dianggap mempunyai daya dukung besar dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang Pelayanan Publik, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya maka peran seorang pemimpin menjadi salah satu faktor keberhasilan pencapaian tujuan atau kinerja organisasi. Gaya Kepemimpinan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya berdasarkan pengamatan terhadap adanya upaya pengembangan strategi, inovasi dan evaluasi dalam penataan dan pembagian tugas pegawai dimana pimpinan dapat memberikan inspirasi tentang tujuan dan motivasi dalam pelayanan, menjadi panutan, berempati pada tim dan individu yang terlibat serta melakukan Inovasi dan Eksplorasi Ide Baru menunjukkan gaya Kepemimpinan Transformasional. Hal ini di

dukung dari hasil survey jajak pendapat terhadap beberapa pegawai dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 4 Statistik Hasil Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Hasil Jawaban		Aspek
		Jawaban Ya	Jawaban Tidak	
1	Atasan saya memahami masa depan organisasi dan menginspirasi orang lain akan hal tersebut	25	0	<i>Inspirational Motivation</i>
2	Atasan saya dapat menjadi teladan dan tidak hanya memerintah namun juga melakukan tindakan	25	0	<i>Idealized Influence</i>
3	Atasan saya memiliki karyawan yang mampu untuk diajak kerjasama mencapai tujuan	22	3	<i>Individual Consideration</i>
4	Atasan saya mampu berperilaku bijaksana dan memberikan solusi atas permasalahan karyawan	24	1	<i>Intellectual Stimulation</i>

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pra survey terkait penilaian pegawai terhadap gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya terhadap aspek *Inspirational Motivation* dan *Idealized Influence* semua responden (100%) sebanyak 25 orang menjawab “ya”, dan aspek *Individual Consideration* dan *Intellectual Stimulation* yang menjawab “ya”

sebanyak 22 dan 24 responden. Hal ini menunjukkan bahwa gambaran kepemimpinan pada dinas bersifat Transformasional.

Peningkatan kinerja karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional perlu melibatkan variabel tambahan, atau variabel mediasi. Hal ini di dukung dari hasil survey jajak pendapat terhadap beberapa pegawai dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 5 Statistik Hasil Survey Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Hasil Jawaban		Aspek
		Jawaban Ya	Jawaban Tidak	
1	Pendapatan saya sesuai dengan kontribusi saya untuk organisasi	19	6	Pendapatan
2	Fasilitas yang diberikan cukup untuk menunjang kinerja	20	5	Kondisi kerja
3	Sesama teman kerja memiliki hubungan yang harmonis	17	8	Hubungan Karyawan
4	Kebijakan organisasi adil untuk semua pegawai	24	1	Kebijakan Organisasi
5	Saya dapat mengembangkan potensi di organisasi	20	5	Pengembangan Pribadi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pra survey terkait penilaian pegawai terhadap motivasi kerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya terhadap aspek kondisi kerja, kebijakan organisasi dan pengembangan pribadi lebih dari 80% menjawab “Ya” dan aspek pendapatan sebanyak 76% (19 reponden) menjawab “Ya” , dan hubungan karyawan sebanyak 68% (17 responden) menjawab

“Ya”. Banyaknya responden yang menjawab iya dapat diartikan aspek tersebut membentuk motivasi kerja positif.

Berdasarkan pendapat pakar beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain : Motivasi (Teori Maslow), Kepuasan Kerja (*Herzberg's Two-Factor Theory*), lingkungan kerja (Budaya kerja Schein), Desain Pekerjaan (*Job Characteristics Model Hackman dan Oldham*), Kepemimpinan, Keterampilan dan Kompetensi, Faktor Individu (teori Kepribadian), dukungan Sosial, serta Tujuan dan Harapan.

Dalam buku *Work Redesign* (Hackman & Oldham, 1976) menjelaskan mengenai hubungan antara Desain Pekerjaan, motivasi, dan kinerja pegawai, dijelaskan dalam bab The Job Characteristics Model bahwa karakteristik pekerjaan yang penting yaitu variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Teori ini didukung oleh Teori Motivasi - Hasil dan Teori Dua Faktor menjelaskan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan bahwa kinerja tersebut akan berujung pada penghargaan. Desain Pekerjaan yang baik meningkatkan harapan ini, sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras. Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor tertentu dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan (faktor motivator) dan mengurangi

ketidakpuasan (faktor higienis). Desain Pekerjaan yang baik, yang mencakup tantangan dan otonomi, dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Bass & Avolio (1994) Kepemimpinan Transformasional terdiri dari empat komponen utama: idealisasi, inspirasi, pengaruh intelektual, dan perhatian individu. Semua komponen ini berkontribusi untuk meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja. Vroom menyatakan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan bahwa kinerja tersebut akan diikuti oleh imbalan yang diinginkan. Pemimpin Transformasional, dengan kemampuan mereka untuk memberikan visi dan dukungan, dapat meningkatkan harapan pegawai, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras.

Kepemimpinan Transformasional menurut Robbins & Coulter (2020) yaitu pemimpin yang mampu menstimulus dan menginspirasi (transform) pengikutnya untuk mencapai tujuan yang luar biasa. Teori Kepemimpinan Transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk membawa perubahan positif dalam organisasi melalui pengaruh, inspirasi, dan motivasi. Teori ini sangat berfokus pada hubungan dan dinamika manusia, menjadikannya relevan dalam lingkungan kerja modern yang membutuhkan adaptasi dan inovasi.

Selain itu hal mendasar lainnya ialah letak pentingnya Desain Pekerjaan yang tepat adalah penghubungan pegawai dengan pekerjaannya secara terstruktur. Setiap organisasi perlu mengklasifikasi individu secara tepat untuk pekerjaan yang telah disepakati agar Desain Pekerjaan dapat menghasilkan output yang positif dan memudahkan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

Selain dengan mengoptimalkan Desain Pekerjaan pegawai, sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam menjalankan organisasi baik dari sisi kecakapan pemimpin dalam mengatur dan memberi motivasi kepada pegawai dengan harapan memiliki visi misi serta tujuan yang sama untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan kepuasan kerja. Pemimpin harus mampu memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya, melalui tugas pimpinan yang mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Sehingga kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Untuk mendukung pendapat pakar dan teori yang menjelaskan hubungan tak langsung antara Pengaruh Desain Pekerjaan

terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi motivasi kerja terdapat beberapa penelitian salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2020) menjelaskan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Desain Pekerjaan terhadap motivasi, budaya organisasi terhadap motivasi, Desain Pekerjaan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh motivasi yang memediasi pengaruh Desain Pekerjaan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat pula penelitian yang kurang mendukung teori menjelaskan hubungan tak langsung antara Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi motivasi kerja yaitu penelitian Kumaru (2022) yang menunjukkan bahwa *Job design* (Desain Pekerjaan) tidak memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *human resource performance*, namun *Job design* (Desain Pekerjaan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work motivation* (motivasi kerja). variabel *Work motivation* (motivasi kerja) dan *organizational culture* (budaya organisasi) tidak memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *human resource performance*.

Untuk mendukung pendapat pakar dan teori yang menjelaskan hubungan tak langsung antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi

motivasi kerja terdapat beberapa penelitian salah satunya penelitian Rio Martha et al. (2020) yang menunjukkan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dari positif tidak signifikan menjadi positif signifikan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewantoro (2023) dimana Pengujian yang telah dilakukan memberikan bukti bahwa kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diulas baik dari beberapa pendapat ahli dan dengan adanya penelitian sejenis baik yang mendukung teori maupun tidak. Adapun dari hasil penelitian yang belum mendukung ditemukan bahwa Desain Pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai demikian juga motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan, namun kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi akan tetapi

pengaruh tersebut tidak signifikan. Oleh karena itu peneliti ingin mengajukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Desain Pekerjaan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Desain Pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh Desain Pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melalui motivasi kerja
4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melalui motivasi kerja

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian ialah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh Desain Pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya.
2. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya.
3. Mengetahui pengaruh Desain Pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melalui motivasi kerja.
4. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melalui motivasi kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan tercapainya tujuan penelitian, maka hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Manfaat bagi ilmu manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pengetahuan tambahan tentang manajemen sumber daya manusia terkini pada Desain Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja dan kinerja agar dapat menerapkan dan mengembangkan ilmu teori untuk dapat diterapkan di lapangan.

2. Manfaat bagi akademisi adalah sebagai referensi terbaru untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia.
3. Kontribusi pada pengetahuan adalah dapat memberikan kontribusi baru pada pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Temuan dari penelitian ini dapat memperkaya pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dalam konteks organisasi.
4. Pengembangan teori ini dapat membantu dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan konsep motivasi kerja. Dengan menguji hubungan antara variabel Desain Pekerjaan, kepemimpinan Transformasional, dan motivasi kerja proposal tesis ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pelayanan.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat yang diperoleh oleh pihak organisasi dari penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya melakukan evaluasi kinerja pelayanan. Mereka dapat

memahami bagaimana faktor-faktor ini dapat dikelola dan ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja pelayanan.

2. Manfaat bagi organisasi adalah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam manajemen sumber daya manusia mereka dan mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pelayanan.