

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset berharga dari setiap organisasi, dimana sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menjalankan langsung kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan instansi atau organisasi untuk berkembang dan pengembangan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dari implementasi sumber daya manusia (SDM). Kemampuan organisasi untuk bertahan dalam situasi yang sangat tidak pasti itu dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang menggerakkan roda organisasi. Sebagai memperoleh dan mengelola talenta terbaik dalam organisasi salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah mampu tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif.

Sumber daya manusia penting karena orang memainkan peran aktif dan menentukan dalam semua kegiatan organisasi. Dalam organisasi, manusia berperan sebagai penentu, pelaku dan perencana dalam mencapai tujuan instansi, serta menentukan maju mundurnya instansi. Untuk melatih sumber daya manusia yang baik, instansi harus dikelola dengan sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan cocok untuk berkontribusi secara optimal pada pekerjaan dibidangnya sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Dessler dalam Istiqomaria

& Karnadi (2022) kinerja pegawai adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan hasil yang tampak secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan oleh instansi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai, yang secara kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Selain itu, Purba & Gunawan dalam Marwan (2022) berpendapat bahwa kinerja adalah gambaran tentang bagaimana keberhasilan atau kegagalan yang terjadi dalam mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi. Untuk itu tujuan kinerja dalam perusahaan sangat tergantung pada kinerja yang baik atau buruknya pegawai, yang dimana jika kinerja pegawai baik, maka tentunya akan berdampak positif bagi kinerja instansi. Faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja dan keterampilan pegawai yaitu kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya kinerja yang baik. Faktor utama pengembangan moral dalam organisasi adalah kemampuan pemimpin dalam membimbing, memimpin, mengelola, membangun, memberikan memotivasi atau kebangkitan kerja, mengendalikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pekerjaan secara teratur. pemantauan dan penargetan pengikut ke target yang diinginkan. Oleh karena itu penerapan gaya manajemen yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang dikenalkan oleh Burns pada tahun 1978 sebagai pengembangan lebih lanjut dari kepemimpinan transaksional. Bass dan Riggio dalam Tecoalu & Susy (2022) menggambarkan

kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi bawahan atau pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa sambil mengembangkan kepemimpinan dalam proses. Kepemimpinan transformasional melibatkan perjalanan pemimpin mempengaruhi bawahan untuk berbuat lebih baik atau mencoba mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu kepemimpinan transformasional pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan harus dapat mempengaruhi kinerja pegawai, kepala dinas dapat mendelegasikan tugas-tugas manajemen bawahan bersifat komunikatif, sehingga diperlukan pertemuan mendiskusikan masalah yang dihadapi bawahan terkait ketika mencapai tujuan. Selain faktor manajerial, instansi juga harus menyadari budaya organisasi, yang dapat mempengaruhi pegawai berperilaku, bagaimana menggambarkan pekerjaan.

Salah satu variabel terpenting yang terkait dengan peningkatan kinerja organisasi adalah budaya dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins dan Judge dalam Heriyanti & Zayanti (2021) bahwa budaya organisasi adalah sistem pertukaran makna yang digunakan oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya..

Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan adalah organisasi pengabdian masyarakat yang menyediakan sumber daya mengumpulkan, menyimpan, mengelola dan melestarikan arsip provinsi Sumatera Selatan. Adapun departemen/bagian yang bergerak di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan, fungsi dan tanggung jawab utamanya adalah kehidupan sosial, bimbingan teknis kearsipan dan sebagainya. Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan sebuah

lembaga pengawasan profesional terhadap kumpulan karya tulis, cetak, dan/atau rekaman dengan sistem standar untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dan penelitian, perlindungan, informasi dan umpan balik pengguna di kota Palembang. Proyek utama Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan yaitu beberapa otoritas daerah di bidang Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

Perubahan organisasi mensyaratkan adanya perubahan individu. Proses koordinasi perubahan organisasi dengan Perubahan individu ini tidak mudah. Pemimpin adalah panutan organisasi, jadi perubahan harus dimulai dari level tertinggi yaitu pemimpin itu sendiri. Karena meskipun organisasi sudah memiliki bos yang mampu, tetapi jika organisasi tidak dapat mengelola kapasitas mereka untuk bekerja tinggi, maka kesuksesan organisasi akan tercapai kesulitan maksimum untuk dicapai.

Peran kepemimpinan dalam Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan sangat dibutuhkan oleh anggota di lingkungan Dinas Kearsipan sebagai posisi kepemimpinan kepala Dinas karena setiap pemimpin memiliki tugas kegiatan seremonial. Dalam hal kepemimpinan di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan memiliki keterbatasan dalam hal masih banyak yang harus ditingkatkan, berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada saat magang di Dinas Kearsipan masih ada kekurangan dalam memimpin para bawahannya, seperti kurangnya koordinasi yang maksimal antara pimpinan instansi terhadap pegawai, kurangnya mendengarkan saran dari bawahan dan kurang konsisten dalam menasehati bawahannya.

Selain itu, pemimpin harus membuka jalur komunikasi sedekat mungkin dengan pegawai sehingga bisa lebih terbuka dan mau berbicara tentang hambatan untuk bekerja, jadi masalahnya dapat diselesaikan dengan cepat dengan bantuan dan masukan dari pemimpin. Sehingga menurut penulis peran kepemimpinan sangat menjadi faktor dalam pengembangan instansi. Salah satu dari bidang sumber daya manusia (SDM) yaitu kepetingan kepemimpinan. Yang dimana faktor kepemimpinan transformasional sangat penting.

Dengan demikian peran kepemimpinan transformasional dalam Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan menurut penulis sangat penting karena kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang kharasmatik memotivasi dan menginspirasi bawahan atau pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa (Pambudi dan Tecoalu, 2019). Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin biasanya memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik dan berfokus pada perilaku untuk membantu transisi antara individu dengan organisasi. Menurut Hater & Bass dalam Asriani dkk (2020) menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik dan memiliki peran sentral dan strategis dalam penyelenggaraan organisasi.

Selain itu untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah cara bekerja kualitas setiap hari dan selalu berdasarkan nilai signifikan, untuk menjadi insentif, berikan semangat, untuk selalu berbuat lebih baik dan memuaskan masyarakat dalam melayani. Budaya organisasi pada prinsipnya dapat membantu kinerja pegawai karena bisa menciptakan motivasi yang besar untuk menunjukkan bakat pegawai yang lebih baik, sehingga menjadi

sebuah peluang dalam organisasi. Nilai-nilai yang dikembangkan bersama untuk membuat pegawai merasa nyaman bekerja dan meningkatkan kinerja yang kompetitif.

Budaya organisasi adalah sistem nilai dengan makna bersama sebuah organisasi yang menentukan tingkat kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi menurut Robbins dalam Hendra (2020). Budaya organisasi yang baik harus memiliki pegawai yang mumpuni inovasi atau ide-ide baru dalam organisasi, pegawai harus berhati-hati dan memikul tanggung jawabnya, mampu bekerja sama secara efektif kelompok, bertekad dan semangat tinggi serta mampu memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan menurut penulis masih belum maksimal dan kurangnya memahami budaya organisasi sehingga membuat pegawai kurang termotivasi dalam menyelesaikan setiap tugas.

Budaya organisasi pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan belum terwujud karena nilai-nilai organisasi belum berjalan dengan maksimal sehingga belum sesuai yang diinginkan. Dalam observasi pada saat magang pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan terkait dengan budaya organisasi pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan untuk mendorong keefektifitasan kerja diorganisasi masih kurangnya kerjasama tim, seperti sesama pegawai tidak menegur pegawai lainnya pada saat menyanyi serta mendengarkan musik dengan volume yang besar disaat jam kerja dan ditemukan pegawai yang ngobrol dengan suara yang keras. Disamping itu masih ada pegawai yang tidak komitmen dan tidak bertanggung jawab terhadap tugas, seperti pegawai terlambat datang,

pegawai yang hanya absen lalu pulang, pegawai yang masih santai-santai di area lingkungan kantor pada saat jam kerja, dalam pengertian nilai-nilai organisasi masih kurang diperhatikan oleh pegawai. Selain itu kurangnya budaya integritas atau kepercayaan pada pegawai di instansi. Kerja sama antar divisi juga kurang terlihat di lingkungan kantor, hal ini dapat dilihat dari kurangnya interaksi antara tim dan kurangnya komunikasi yang memadai antara departemen atau divisi. Padahal kerjasama dan kolaborasi dalam organisasi diperlukan agar instansi dapat melakukannya untuk mencapai kinerja optimal. Berdasarkan uraian diatas menurut penulis budaya organisasi merupakan salah satu faktor keefektifitasan kinerja pegawai.

Dalam hal kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan masih rendah karena disebabkan Budaya Organisasi belum tergantung pada karakteristiknya. Budaya organisasi bisa berfungsi sebagai kebutuhan yang mengikat pada anggotanya karena bisa dirumuskan secara formal di aturan dan peraturan organisasi, maka orang-orang di dalam organisasi akan secara implisit terkait membentuk sikap dan perilaku yang sejalan dengan visi dan misi, serta strategi organisasi. Proses pelatihan akan membantu pada akhirnya dalam menghasilkan individu yang rajin dan memiliki integritas yang tinggi, selain itu menghasilkan *human capital* kualitas itu sendiri dan akan menjadi keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja harus diperhatikan karena salah satu kunci kesuksesan. Menurut Dessler dalam Harahap dkk (2020) kinerja adalah pegawai yang mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara kualitas serta bekerja

secara efektif dan efisien yang pantas untuk di promosikan karena hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut dapat memanfaatkan waktu dan dapat menggunakan alat-alat kerja dengan baik. Dalam hal ini banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah faktor internal, termasuk disiplin kerja dan, antara lain keterampilan, kepuasan kerja intelijen. Faktor eksternal seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan sistem manajemen dalam organisasi. Berdasarkan observasi pada saat magang pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan kinerja pegawainya masih belum maksimal dikarenakan banyaknya arsip yang harus dikelola oleh Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan tidak sebanding dengan pegawai yang bekerja di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. Dalam hal manajemen arsip harus diselesaikan sesuai jadwal ditentukan, beban kerja semakin serius konsekuensinya kinerja pekerja yang tidak optimal. Masalah lain terlihat masih banyak penumpukan arsip inaktif di depo arsip, penyimpanan yang belum diproses dapat menyebabkan kerusakan berkas fisik arsip inaktif.

Salah satu untuk meningkatkan kinerja menurut Macei et al dalam Sugianingrat (2021) adalah *employee engagement*. *Employee engagement* adalah evaluasi tujuan pegawai dan konsentrasi energy yang muncul dalam bentuk inisiatif, usaha dan ketekunan yang mengarah pada tujuan organisasi. Kahn dalam Astari & Batubara (2022) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu keadaan dimana para anggota suatu organisasi harus memenuhi peran tugasnya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik (energi yang dikeluarkan oleh pegawai saat melakukan pekerjaan), kognitif (keinginan pegawai tentang

organisasi, manajer, dan kondisi kerja dalam organisasi) dan emosional (cakupan perasaan pegawai terhadap organisasi dan manajernya) selama melihatkinerjanya.

*Employee engagement* atau keterlibatan pegawai sangat penting bagi Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan dan menjadi penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai atau *Employee engagement* merupakan keadaan psikologis dimana pegawai merasa berkepentingan dalam keberhasilan instansi dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta, Ramadhan dan Sembiring dalam Letsoin & Ratnasari (2020). *Employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan menurut penulis masih kurang karena rendahnya tingkat kepercayaan terhadap lingkungan, kurangnya pelatihan atau pengembangan keahlian, kurangnya komunikasi yang efektif dan kurangnya hubungan sosial antara pegawai. Maka dari itu diperlukan koordinasi yang baik, yang harus mampu dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin.

Peran *employee engagement* di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan menurut penulis belum terwujud hal ini dapat diketahui salah satu faktor *employee engagement*, seperti masih kurangnya memahami pekerjaan, kurangnya antusias dalam bekerja, kurang terinspirasi dengan pekerjaannya karena pegawai merasa jenuh menghadapi hambatan peralatan kerja dengan tugas yang diberikan, serta kurangnya kemauan bekerja lebih giat untuk instansi.

Dari hasil observasi pada saat magang pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan masalah kinerja pegawai, yaitu dalam hal ketepatan waktu. Ketepatan waktu adalah hal yang paling penting dalam pelaksanaan bekerja di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. Tapi pegawai Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan, efisiensi pegawai mereka masih kecil karena pegawai Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan wajib masuk kerja yaitu jam 08.00 WIB, tapi sebenarnya ada pegawai tiba pukul 08.30. WIB. Memaksimalkan kinerja pegawai adalah gaya perubahan kepemimpinan (Gani, 2020). kepemimpinan penerjemahan seorang pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk bekerja menuju tujuannya, tetapi bukan konsep keselamatan (Widnyani, 2020). Maka dari itu pemimpin pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan untuk memimpin jalan Bahkan perubahan memotivasi bawahan untuk menjadi lebih efisien seperti biasa dapat diperbarui keimanan atau keyakinan seseorang terhadap dirinya akan mempengaruhi dirinya dalam pengembangan kinerja. Dengan gaya kepemimpinan ini, akan terjadi kolaborasi dan fokus pada pencapaian tujuan bersama dalam organisasi dengan memiliki misi dan visi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi bersifat sentral, pemimpin organisasi memiliki rencana untuk memimpin sesuatu dikoordinasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Maka dari itu gaya kepemimpinan transformasional harus diawasi, dilatih, dan dinasihati secara individual. Kepala Dinas tidak melibatkan pegawai mereka dalam mengembangkan kekuatan mereka itu masuk akal. Sebagian lainnya memiliki pengetahuan yang rendah inovasi dan kreativitas bukanlah ide yang baik untuk

dikelola dan kurangnya dukungan dari manajemen yang lebih rendah menciptakan dan mengembangkan kesempatan kerja. Sedangkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada saat magang terkait dengan Budaya organisasi masih kurangnya kolaborasi antara tim internal dan manajemen tidak memberikan pedoman yang jelas tentang tugas dan fungsinya dan juga tidak semua pegawai bisa bekerja secara detail.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti memfokuskan penelitian pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Employee Engagement Pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk belajar dan mencari tahu :

1. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
2. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
3. Mengetahui bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
4. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

5. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
6. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.
7. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi *employee engagement* pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Kemanfaatan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak terkait dengan penelitian ini. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat baik teoretis maupun praktis. Utilitas yang diharapkan oleh peneliti adalah :

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

Untuk dapat menambah dan mengetahui perspektif terkait pengetahuan tertulis dalam manajemen sumber daya manusia, dengan memfokuskan pada kepemimpinan Transformatif dan budaya organisasi dalam kinerja pegawai yang dimediasi *employee engagement*.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Bagi peneliti. Utilitas penelitian ini tentu bermanfaat pada pengembangan pengetahuan, khususnya dalam kepemimpinan transformasional dan budaya terhadap kinerja pegawai Dinas Kearsipan terutama untuk sumber daya manusia.

- b. Bagi instansi. Kajian ini diharapkan dapat menyediakan bahan sumber dan saran tentang masalah kinerja pegawai disebabkan oleh Beberapa faktor. Dapat digunakan sebagai masukan dan ulasan agar instansi lebih baik.
- c. Bagi pihak lain. Untuk detail lebih lanjut tentang cara membangun dan meningkatkan kemampuan untuk memahami manajemen sumber daya manusia dan tautan bacaan untuk penelitian lebih lanjut.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk memandu penelitian ini, penelitian ini membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi employee engagement pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang penelitian yang dilakukan, dibuatlah sistem penulisan yang berisi informasi tentang topik dan masalah yang dibahas di setiap bab. Sistem penulisannya adalah sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang artikel, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan metodologi artikel.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan landasan teori tentang kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja pegawai serta employee engagement.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang objek tempat penelitian, metode penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, metode analisis data, pengujian instrumen, teknik analisis data dan uji hipotesis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi employee engagement pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari pembahasan, serta terdapat saran yang diberikan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Berisikan buku-buku rujukan dan referensi-referensi lainnya yang digunakan dalam proses penulisan penelitian ini.

## **LAMPIRAN**

Berisikan data–data yang perlu dilampirkan yang berhubungan dengan penelitian ini.

