

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN DAN KINERJA ASN PADA BIRO
SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM
OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA**



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

Disusun Oleh

Nama : Nila Syarifah Azizah

NPM : 2020011069

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : MSDMA

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2024**

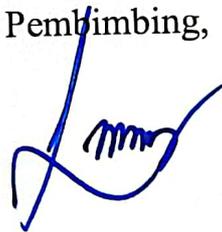
**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

Nama : Nila Syarifah Azizah
NPM : 2020011069
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, Maret 2024

Pembimbing,



Prof.Nurliah Nurdin,MA.

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma Empat/Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, pada tanggal 28 Maret 2024

Jakarta, April 2024

Ketua merangkap Anggota,



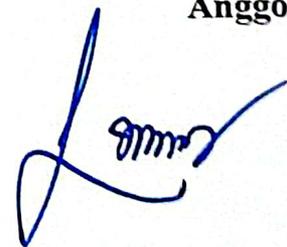
Dr. Astopi.,S.IP., M. Si

Sekretaris merangkap anggota



Rima Ranintya Yusuf., S.IP., MPA

Anggota,



Prof. Dr. Nurliah Nurdin.,MA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nila Syarifah Azizah
NPM : 2020011069
Jurusan : Adminitrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia.”** Merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Maret 2024


METERAI TEMPEL
12000
SDF 26AKK324481987

Nilai Syarifah Azizah

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia.”**

Penulisan skripsi ini diajukan oleh penulis sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana terapan pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta. Dalam penyusunan ini tidak terlepas dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan terutama kepada **Ibu Prof.Nurliah Nurdin, MA.** Selaku dosen pembimbing sekaligus **Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta,** Yang telah membimbing penulis dan memberikan ilmu dan wawasan yang luas untuk meyelesaikan penulisan skripsi.

Selain itu, penulis juga menyadari bahwa banyak pihak yang terlibat dalam proses pembuatan skripsi ini, maka ucapan terima kasih penulis haturkan juga kepada:

1. Ucapan terima kasih kepada Kepala Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Bpk. Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA
2. Ucapan terima kasih kepada Tim Penguji yang telah memberikan ilmu dan wawasan kepada penulis dan menyempurnakan penelitian ini.
3. Seluruh Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan peulis ilmu dan wawasan selama menuntut ilmu di Politeknik STIA LAN Jakarta terkhusus di Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.
4. Ibu Leni Milana AP., S.IP., M.Si. Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia yang telah memberikan izin dan pelaksanaan penelitian di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia terkhususnya di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum.
5. Rekan di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia terima kasih atas kerja sama dan profesinalitas yang terjalin selama proses penulis melakukan penelitian.

6. Ucapan terima kasih, skripsi ini penulis persembahkan kepada *Superhero* dan Panutanku, Ayahnda Jenri Salmon Ginting, AP.Msi terima kasih sudah selalu berjuang untuk kehidupan penulis, dan selalu menjadi motivasi dan dan memberikan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studi sampai dengan sarjana.
7. Ucapan terima kasih, kepada pintu surga ku Ibunda Lisa Ardianti, yang tiada henti-hentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga mendapatkan gelar sarjana.
8. Ucapan terima kasih kepada adikku, Dwi Andhika Cendikia yang selalu memberikan dukungan dan selalu mendoakan agar penulis bisa menyelesaikan studi sampai dengan sarjana.
9. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada 7MH yang selalu selalu ada, memberikan dukungan moral selama penulis menyelesaikan skripsi. Yang menjadi *support system*, dan selalu memberikan semangat yang positif. 7MH yang beranggotakan: Nafisatun Amalia, Putri Sari, Dhiya Devani, Zahra Salsabila, Rahma Afriyanti, dan Yulia Novi. Semoga kita tetap berteman baik sampai kapanpun.
10. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri karena telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini, mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan dan tak pernah memutuskan menyerah sesulit apapun penyusunan skripsi ini. Dengan selesainya penulisan skripsi ini, sebaik dan semaksimal mungkin merupakan pencapaian yang patut dibanggakan untuk diri sendiri. Semua kerja sama dan bantuan yang diberikan telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dan bermendaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Manusia.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Jakarta, 08 Maret 2024

NSA

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini dilakukan ialah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja ASN pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan adalah *field research* (penelitian lapangan) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang aktif berdinis di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia yang berjumlah 60 orang. Sampel dalam penelitian ini dipilih secara acak dari populasi yang telah ditentukan yaitu dengan menggunakan teori *solvin* yang dari populasi yang digunakan yakni 55 orang. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *stratified random sampling*, di mana strata didasarkan pada unit kerja atau departemen di dalam Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan maka metode dalam pengumpulan data yang penulis gunakan adalah dengan membagikan kuesioner dan melakukan wawancara mendalam. Data diolah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan maka diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan pegawai ASN Biro SDM dan Umum Ombudsman Republik Indonesia sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ASN Biro SDM dan Umum Ombudsman Republik Indonesia.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, kinerja pegawai, kepuasan kerja

ABSTRACT

The purpose of this research was to find out how leadership style influences the satisfaction and performance of ASN at the Human Resources and General Ombudsman Bureau of the Republic of Indonesia. The type of research used is Field Research with a quantitative approach. The population of this research is all State Civil Apparatus (ASN) who actively serve in the Human Resources and General Bureau of the Ombudsman of the Republic of Indonesia, totaling 60 people. The sample in this study was chosen randomly from a predetermined population, sampling used namely 55 people. The sampling technique applied is stratified random sampling, where strata are based on work units or departments within the Human Resources and General Bureau. To obtain the required data, the data collection method that the author uses is by distributing questionnaires and conducting in-depth interviews. The method for processing the collected data is using SPSS (Statistical Product and Service Solutions). Based on the research that the author has conducted, it is known that leadership style has a negative effect on the satisfaction of ASN employees at the HR and General Bureau of the Ombudsman of the Republic of Indonesia, while leadership style has a positive effect on the performance of ASN employees at the HR and General Bureau of the Ombudsman of the Republic of Indonesia.

Keywords: leadership style, employee performance, job satisfaction

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Tinjauan Teori	12
B. Penelitian Terdahulu.....	22
C. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya.....	26
D. Kerangka Berpikir	28
E. Hipotesis Penelitian	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
A. Metode Penelitian.....	30
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	31
C. Teknik Pengumpulan Data.....	32
D. Instrumen Penelitian.....	33
E. Uji Validitas dan Realibilitas.....	Error! Bookmark not defined.
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	34
BAB IV PEMBAHASAN.....	40
A. Gambaran Lokus	40
1. Ombudsman Republik Indonesia.....	40
2. Struktur Organisasi Ombudsman RI.....	42
3. Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	42

B. Deskripsi Responden Penelitian	45
1. Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin	45
2. Karakteristik Berdasarkan Usia	46
3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan	46
4. Karakteristik Berdasarkan lama Bekerja	47
C. Hasil Penelitian.....	47
1. Analisis Statistik Deskriptif	47
2. Uji Kualitas Data	49
D. Analisis Data I (Pengaruh X terhadap Y1).....	51
1. Uji Asumsi Klasik	51
2. Uji Regresi Linear Sederhana.....	54
3. Uji Hipotesis.....	55
E. Analisis Data II (Pengaruh X terhadap Y2)	57
1. Uji Asumsi Klasik	57
2. Uji Regresi Linear Sederhana.....	61
3. Uji Hipotesis.....	62
F. Pembahasan.....	64
G. Sintesis Pemecahan Masalah.....	69
BAB V PENUTUP	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....	74

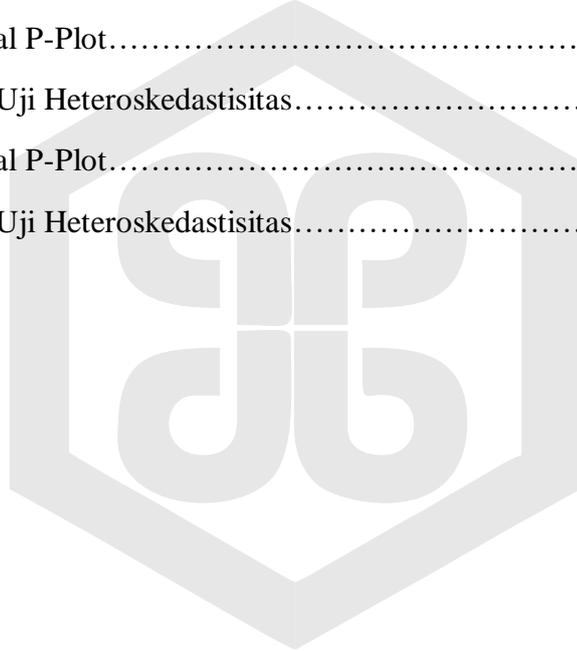
POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indeks Kepuasan Pegawai.....	2
Tabel 1.2 Data IP ASN Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2022.....	4
Tabel 1.3 Target dan Realisasi Indikator Kinerja Biro.....	8
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 2.2 Tabel Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan	16
Tabel 2. 3 Definisi Operasional dan Indikator.....	25
Tabel 2.4 Kerangka Berpikir.....	27
Tabel 4.1 Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
Tabel 4.2 Karakteristik berdasarkan Usia.....	44
Tabel 4.3 Karakteristik berdasarkan Pendidikan.....	44
Tabel 4.4. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.....	45
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif.....	46
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas.....	47
Tabel 4.7 Hasil Uji reliabilitas.....	48
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas.....	49
Tabel 4.9 Hasil Uji Autokorelasi.....	51
Tabel 4.10 Hasil Uji regresi Linear Sederhana.....	53
Tabel 4.11 Hasil Uji t.....	54
Tabel 4.12 Hasil Uji koefisien determinasi.....	54
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas.....	55
Tabel 4.14 Hasil Uji Autokorelasi.....	57
Tabel 4.15 Hasil Uji regresi Linear Sederhana.....	59
Tabel 4.16 Hasil Uji t.....	60
Tabel 4.17 Hasil Uji koefisien determinasi.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Gedung Ombudsman Republik Indonesia.....	39
Gambar 2. Struktur Organisasi Ombudsman RI.....	40
Gambar 4.1 Normal P-Plot.....	50
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	52
Gambar 4.3 Normal P-Plot.....	56
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	58



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Di era globalisasi yang sedang terjadi pada saat ini, seharusnya sumber daya manusia yang ditingkatkan dapat menjadi syarat utama dalam mengembangkan manajemen organisasi agar tumbuhnya kemampuan untuk bersaing menjadi mandiri. Dibentuknya suatu organisasi tentunya sebagai upaya pada sebuah tujuan yang telah ditetapkan bersama sama. Sebuah tujuan yang telah tercapai dapat dilihat keberhasilannya melalui apa yang telah dihasilkan dari kinerja organisasi yang pastinya tidak lupa terkait dengan kinerja sumber daya manusianya. Melalui pengertiannya, kinerja diartikan sebagai suatu gambaran tentang susunan dari apa yang dicapai dari perwujudan suatu kegiatan yang digerakkan dengan maksud ingin meraih segala hal yang tertuang yaitu: tujuan, sasaran, visi misi, dalam sebuah rancangan strategi yang dirancang oleh organisasi. Sedangkan kepuasan diartikan menjadi unsur kunci dalam lingkungan kerja yang berdampak signifikan pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, relasi interpersonal, serta pencapaian tujuan pribadi dan profesional. Individu yang merasakan kepuasan kerja cenderung lebih produktif, berkontribusi secara aktif dalam tim, dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Lang et al., 2021).

Kinerja yang dihasilkan mencapai optimal, maka dilakukan pengukuran hasil kerja yang selama ini telah dilakukan, kemudian dilakukan perbandingannya dengan penetapan standar oleh instansi pemerintahan, karenanya kinerja pegawai memiliki pengaruh besar atas keberhasilan suatu organisasi (Baihaqi,2011). Kinerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum memiliki fenomena yang dapat dilihat dari sikap pegawai mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja merujuk pada hasil atau pencapaian yang dihasilkan oleh individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat meliputi aspek kuantitatif dan

kualitatif, seperti produktivitas, efisiensi, kualitas, dan inovasi dalam menjalankan tugas atau proyek (Erfin, 2022). Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif individu terhadap lingkungan kerja, termasuk aspek-aspek seperti kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan antar-rekan kerja, kompensasi, serta kesempatan pengembangan.

Menurut UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Hak-hak dasar karyawan terpenuhi, maka kepuasan karyawan tinggi. Hal tersebut berlaku pula sebaliknya, karyawan tidak akan merasa puas ketika hak-hak dasarnya tidak terpenuhi. Berdasarkan data BKN Pada Tahun 2022, BKN melakukan catatan kegiatan rekon data *Employee Satisfaction* (ESI) atau indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, karena tingkat kepuasan karyawan memiliki dampak besar pada produktivitas dan kinerja perusahaan. BKN melakukan rekon data di 4 instansi yang baru dibentuk diantaranya yaitu:

Tabel 1.1 Indeks Kepuasan Pegawai

Instansi	IKP	Keterangan
Badan Perlindungan Pekerjaan dan Migran Indonesia	90,8	Sangat Baik
Pusat Pelaporan dan Analisis Transisi Keuangan	90,5	Sangat Baik
Badan Standarasasi Nasional	89,5	Baik
Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi RI	85,6	Cukup Baik
Ombudsman Republik Indonesia	70,65	Tidak Baik

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa indeks pegawai pada instansi yang baru dibentuk yang menduduki peringkat pertama yaitu Badan Perlindungan

Pekerjaan dan Migran Indonesia dengan Indeks 90,8. Namun, Ombudsman Republik Indonesia menduduki peringkat terakhir dengan peringkat 70,65 dengan keterangan tidak baik karena belum terciptanya rasa ketidak sesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan, harapan atau karakteristik individu serta lingkungan kerja tertentu dapat menciptakan ketegangan, ketidakpuasan, dan kurangnya motivasi dalam tim. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dari pimpinan terkait kurangnya memperhatikan kesejahteraan pegawai juga dapat menjadi permasalahan yang kuat dalam konteks ini. Hal ini dapat berdampak pada ketidak jelasan peran, standar kepuasan yang tidak jelas, dan kurangnya pengakuan terhadap kontribusi ASN, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan mereka secara keseluruhan.

Menurut UU No 5 Tahun 2014, penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) didasarkan pada asas-asas yang salah satunya adalah profesionalitas. Profesionalitas menjadi salah satu kunci keberhasilan ASN dalam pelaksanaan fungsinya sebagai pelayan publik, pelaksana kebijakan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Profesionalitas merupakan sikap profesional yang dimiliki oleh individu. Profesional berarti ahli dalam bidangnya. Saat seseorang menyebut dirinya sebagai seorang yang profesional maka ia harus mampu menunjukkan bahwa dia ahli dalam bidang yang ditekuni dan mampu menunjukkan kualitas tinggi dalam pekerjaannya. Profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap sebuah profesi. Dalam penjelasan yang lebih sederhana, profesionalisme diartikan sebagai perilaku, cara, dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi.

Profesionalisme ditunjukkan dengan hasil kerja yang selaras dengan standar teknis atau etika profesi (Kahar,2022). Pada penciptaan kadar profesionalitas dalam pelaksanaan misi organisasi, syarat yang mesti dipenuhi adalah tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang handal, pekerjaan yang terinci dengan baik, waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut, dan adanya dukungan dana dan

fasilitas yang memadai. Tingkat profesionalisme / profesionalitas ASN perlu dilakukan dengan pengukuran menggunakan standar dan kriteria tertentu. Hasil pengukuran Indeks Profesionalitas akan digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi sebagai upaya pengembangan profesionalisme ASN serta penilaian Reformasi Birokrasi (Kahar,2022).

Indeks Profesionalitas ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Dasar hukum yang mengatur tentang IP ASN diantaranya yaitu: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Indeks Profesionalitas ASN dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN.

Pada tahun 2022, Badan Kepegawaian Negara melakukan catatan kegiatan Rekon Data Kompetensi di 61 Instansi Pusat untuk perhitungan Indeks Profesionalitas ASN. Dari 61 Instansi tersebut, Ombudsman Republik Indonesia termasuk Instansi yang melaporkan mengikuti kegiatan rekonsiliasi data kompetensi. Hasil pencatatan tersebut, Ombudsman Republik Indonesia mendapat nilai Indeks Profesionalitas ASN sebesar 23,53 dengan rincian tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2

Data IP ASN Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2022

Indikator	Nilai Indeks
Kinerja	14,24
Kepuasan	2,40
Disiplin	6,89
Total	23,53

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia dan Umum (2022)

Penjelasan dari tabel 1.2 menunjukkan masih rendahnya Indeks IP ASN dan masuk kedalam kategori sangat rendah, dan dialaskan karena belum terciptanya rasa ketidak sesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan, harapan atau karakteristik individu serta lingkungan kerja tertentu dapat menciptakan ketegangan, ketidakpuasan, dan kurangnya motivasi dalam tim. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dari pimpinan terkait dengan arah, tujuan, dan harapan kinerja juga dapat menjadi permasalahan yang kuat dalam konteks ini. Hal ini dapat berdampak pada ketidakjelasan peran, standar kinerja yang tidak jelas, dan kurangnya pengakuan terhadap kontribusi ASN, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka secara keseluruhan.

Pemimpin lembaga ini akan membentuk budaya kerja dan lingkungan kerja yang berdampak langsung pada kepuasan karyawan dan kinerja ASN. Gaya kepemimpinan yang visioner, inklusif, dan mendorong partisipasi aktif anggota tim cenderung meningkatkan kepuasan karyawan karena mereka merasa terlibat dan dihargai. Perhatian khusus harus diberikan pada pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberdakan. Gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang partisipatif, di sisi lain, dapat menyebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif, yang dapat menurunkan kepuasan dan kinerja ASN.

Lembaga Ombudsman RI mendapat peringkat pertama dalam kategori pemanfaatan data dan sistem informasi, serta penilaian yang didukung komputer (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Ini menunjukkan komitmen yang luar biasa terhadap penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas pengawasannya. Dalam era komputer dan internet saat ini, penggunaan data dan sistem informasi sangat penting untuk menjamin transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Ombudsman RI telah menunjukkan kepemimpinan yang visioner dalam penggunaan teknologi modern untuk mendukung penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik. Selanjutnya, Ombudsman RI meraih peringkat pertama dalam kategori penerapan pemanfaatan

data, sistem informasi, dan CAT, dan menduduki peringkat keempat dalam penilaian kompetensi. Keberhasilan ini memperkuat bukti bahwa lembaga tersebut tidak hanya mengandalkan teknologi untuk efisiensi, tetapi juga memberikan fokus serius pada pengembangan kompetensi individu dan kolektif. Dengan meraih peringkat empat dalam penilaian kompetensi, Ombudsman RI menegaskan pentingnya memiliki sumber daya manusia yang handal dan terampil dalam menghadapi tuntutan kompleksitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi RI dan Badan Standarisasi Nasional (BSN) yang masing-masing menempati peringkat keempat dan kelima secara bersamaan menunjukkan bahwa lembaga-lembaga tersebut juga menghargai peran teknologi dalam membantu proses pengambilan keputusan dan operasional. Keberhasilan Ombudsman RI menjadi peringkat pertama menunjukkan bagaimana lembaga pengawas pelayanan publik dapat menjadi teladan dalam menggunakan teknologi untuk memenuhi tuntutan zaman dan mendorong lembaga lain untuk mengikuti jejak mereka dalam menerapkan inovasi teknologi untuk meningkatkan kualitas layanan dan pengawasan.

Namun, dengan keberhasilan yang diraih oleh Ombudsman Republik Indonesia data yang diperoleh dari BKN menunjukkan bahwa pada tahun 2022 Lembaga ini masuk pada *award* BKN karena kinerja yang bagus dibandingkan 5 lembaga lainnya, Ombudsman mendapatkan *award* dalam 3 indikator yakni: Peringkat 1 pada Penerapan Pemanfaatan Data, Peringkat 4 Penilaian Kompetensi, *Special Mention-Pilot* SIASN. Pada tahun 2023 Ombudsman tidak kembali mendapatkan *award* kembali bahkan tidak masuk kedalam nominasi *award* BKN disini bisa menunjukkan bahwa Ombudsman nilai kinerja yang dimiliki menurun.

Dalam penulisan ini, penulis memilih *locus* di Ombudsman Republik Indonesia, Ombudsman adalah lembaga negara yang mengawasi penyelenggaraan Pelayanan Publik, termasuk yang dilakukan oleh instansi pemerintah, BUMN, dan Badan Swasta dengan anggaran dari APBN/APBD. Penelitian ini memilih Ombudsman Republik Indonesia (RI) sebagai subjek utama karena berbagai faktor yang menunjukkan keunggulan dan pentingnya lembaga ini dalam mengawasi

penyelenggaraan pelayanan publik. Sebagai locus penelitian, ini memberikan kesempatan untuk memahami lebih lanjut tentang bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan dan kinerja ASN di lingkungan lembaga yang memiliki standar tinggi dalam penerapan teknologi dan pengembangan.

Selain itu, sebagai lembaga yang secara aktif terlibat dalam menilai kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik, Ombudsman Republik Indonesia memberikan dasar yang kuat untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi peningkatan kualitas layanan publik. Oleh karena itu, pemilihan Ombudsman Republik Indonesia sebagai locus penelitian dapat memberikan wawasan yang bermanfaat tentang konsep dan praktik kepemimpinan yang efektif dalam konteks lembaga pengawas pelayanan publik.

Ombudsman Republik Indonesia (RI) memiliki fokus utama dalam memastikan respons cepat terhadap laporan masyarakat, menanggapi potensi maladministrasi melalui pemeriksaan dan investigasi. Selain itu, lembaga ini menggunakan program satu data pelayanan publik dan survei penilaian persepsi maladministrasi untuk mencegah pelanggaran. Sejak 2016, prestasi Ombudsman RI telah menunjukkan tata kelola keuangan yang baik melalui evaluasi kinerja perwakilan, pengawasan internal, manajemen TI, dan kerja sama. Penggunaan Pusat Informasi dan Komunikasi, alur layanan yang efisien, dan penggunaan website dan media sosial untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat menunjukkan upaya untuk memberikan pelayanan publik yang optimal. Terakhir, penjaminan kualitas melalui tanggapan terhadap laporan masyarakat, penilaian kualitas penyelesaian laporan masyarakat, dan pencegahan maladministrasi adalah komponen penting dalam menjalankan tugas pengawasan dan advokasi terhadap penyelenggara.

Penulis mengambil penelitian disalah satu Biro di Ombudsman yaitu Biro Sumber Daya Manusia dan Umum untuk melakukan *survey* atau observasi secara langsung dilokasi tersebut kemudian penulis melakukan wawancara kepada ASN yang berada di Biro tersebut dan mengamati situasi dan kondisi sekitarnya. Dan hasil wawancara penulis dengan beberapa ASN tersebut menunjukkan bahwa

“Dalam gaya kepemimpinan beliau memberikan output yang bagus untuk mencapai target kinerja yang lebih setiap tahunnya, bahkan juga melebihi target namun dilain sisi gaya kepemimpinan yang dimiliki bertolak belakang dengan kepuasan kerja. Penilaian ketidak puasan ASN dapat dilihat dari pemberian nilai 360⁰ penilaian ini tidak ada mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh ASN yang berada di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum”

Tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan di dalam organisasi. Berikut terlampir data tabel pencapaian kinerja ASN pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum:

Tabel 1.3
Target dan Realisasi Indikator Kinerja Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia 2023

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
Terlaksananya Pengelolaan sumber daya manusia, kepegawaian, ketatausahaan, keprotokolan, serta perlengkapan dan kerumah tanggan yang berkualitas	1. Indeks Kinerja Biro SDMU	2,9	4	137,93%
	2. Jumlah dokumen laporan kinerja dan laporan tahunan	5 Laporan	5 Laporan	100%

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia dan Umum (2023)

Dengan adanya tabel 1.3 diatas dapat menjelaskan bahwa target dan capaian kinerja pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum telah mencapai target setiap tahunnya ataupun *performance*. Namun, terdapat terjadinya *gap* antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kinerja hal ini dikuatkan dengan pernyataan ataupun wawancara kepada beberapa ASN yang aktif bertugas di Biro SDMU tersebut.

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan. Gaya kepemimpinan berpengaruh besar dalam suatu institusi atau organisasi, yang di mana berarti kepemimpinan itu bertindak sebagai

faktor penentu bagi perusahaan dengan penilaian berhasil atau tidak perusahaan dalam menuju sebuah tujuan yang sudah dirancang (Elsa Aulia Dewi, Lusiana Tulhusnah, 2022). Menurut definisi gaya kepemimpinan oleh (Mukarrama,2022) yaitu Gaya kepemimpinan adalah bentuk kekuasaan yang diterapkan pemimpin dengan maksud untuk mempengaruhi para pegawai supaya mau mengerjakan tugasnya dengan sukarela. Maka dari itu, kepemimpinan memerlukan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi para pegawainya.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) terdapat dalam studi kasus di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia (Yin,1981). Permasalahan kuat yang muncul adalah terkait dengan ketidakkonsistenan atau inkonsistensi dalam penerapan gaya kepemimpinan. Variasi dalam gaya kepemimpinan yang digunakan di berbagai tingkatan atau unit kerja dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja ASN secara signifikan. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan, harapan, atau karakteristik individu serta lingkungan kerja tertentu dapat menciptakan ketegangan, ketidakpuasan, dan kurangnya motivasi dalam tim. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dari pimpinan terkait dengan arah, tujuan, dan harapan kinerja juga dapat menjadi permasalahan yang kuat dalam konteks ini. Hal ini dapat berdampak pada ketidakjelasan peran, standar kinerja yang tidak jelas, dan kurangnya pengakuan terhadap kontribusi ASN, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka secara keseluruhan.

Pengukuran indeks ketidakpuasan ASN pada Biro tersebut akan digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN serta penilaian Reformasi Birokrasi. Penilaian indeks ketidakpuasan ASN pada tahun 2022 tahun ini didasari oleh hasil nilai ASN di Tahun 2021.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka permasalahan yang didapat dalam Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dalam gaya kepemimpinan yang di miliki oleh Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, dalam

pencapaian target kinerja ataupun hasil kerja dikatakan baik dan *performance* biro ini mencapai kinerja yang sangat baik dalam setiap tahunnya, namun hasil kerja yang baik ada perilaku kerja yang dimiliki oleh Kepala Biro tersebut mengakibatkan penurunan kepuasan kinerja ASN, salah satu contoh penurunan kepuasan kinerja di biro ini yaitu kurangnya rasa nyaman saat melakukan pekerjaan karena adanya tuntutan yang diberikan oleh pimpinan, dengan beliau tidak memperdulikan progress yang berjalan namun beliau hanya memperdulikan hasil yang diinginkan dan ditargetkan.

Penjelasan di atas menggambarkan studi kasus sebagai sebuah penyelidikan empiris yang mengeksplorasi fenomena dalam situasi kehidupan nyata, dimana batas antara fenomena yang diteliti dan konteksnya tidak selalu jelas, serta menggunakan beragam sumber bukti. Studi kasus dapat mencakup penggunaan bukti kuantitatif. Dari apa yang telah dideskripsikan di atas maka penulis merasa ini adalah suatu hal yang menarik untuk dilakukan penelitian dan pengukuran. Penulis memutuskan untuk mengangkat masalah ini menjadi karya ilmiah penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia”.

B. Identifikasi Masalah

1. Profesionalitas menjadi salah satu kunci keberhasilan ASN dalam pelaksanaann fungsinya sebagai pelayanan publik, pelaksanaan kebijakan publik. Indeks Profesionalitas ASN yang diukur secara stastik oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa Ombudsman Republik Indonesia diangka 23,53 dengan keterangan “sangat tidak baik.” (Badan Kepegawaian Negara (2022).
2. Berdasarkan data BKN pada tahun 2022 melakukan pencatatan kegiatan rekon data *employee satisfaction* (ESI) yang menyatakan bahwa Ombudsman Republik Indonesia menduduki peringkat ke 5 dalam kategori

kepuasan karyawan dalam instansi tersebut dengan indeks 70,65 dengan keterangan tidak baik.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja Biro Sumber Daya Manusia dan realisasi kinerja yang sesuai dengan target kinerja yang telah disesuaikan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman terhadap kepuasan pegawai?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini ialah untuk mendapatkan data, fakta dan informasi yang akurat serta mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman RI.

E. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang menambah pengembangan ilmu pengetahuan Sumber Daya Manusia dalam hal ini khususnya yang terkait dengan kepemimpinan dan kinerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan solusi yang solutif, konstruktif, kontributif, dan kompresif bagi penyelesaian permasalahan kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum.