

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi pada masa ini sistem informasi yang berbasis teknologi atau *information technology* (IT) berkembang semakin pesat seiring dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam kehidupan masyarakat yang secara luas juga mengalami peningkatan yang sangat besar. Berbagai kepentingan manusia secara luas yang menjadi dasar pertimbangan dalam perkembangan teknologi informasi pada dewasa ini, seperti halnya sebagai *life-style* atau pelengkap kehidupan sampai dengan menjadi perangkat sarana yang menempati posisi yang paling vital. Dampak dari perkembangan teknologi informasi ini, bukan saja terjadi pada masing-masing individu masyarakat tetapi juga pada organisasi maupun industri secara luas.

Perkembangan sistem teknologi dan informasi yang meluas pada berbagai dimensi kehidupan masyarakat mempengaruhi perubahan pola konsumsi maupun gaya hidup masyarakat itu sendiri. Sebagai contoh: sebelum meluasnya *industry 4,0*, sistem belanja masyarakat masih didominasi melalui pertemuan langsung antara pembeli dengan pedagang; sementara saat ini, sebagian besar transaksi selalu dapat dilakukan secara digital. Di Indonesia, perkembangan teknologi dan informasi yang dikenal dengan era *industry 4,0* mempengaruhi secara langsung pada cepat dan mudahnya arus informasi kepada masyarakat dengan basis digital, sehingga secara tidak langsung berpengaruh juga terhadap peralatan hidup yang

digunakan serta pola perilaku konsumsi masyarakat. (<http://hariankompas.com//kolomopini//hal.6>)

Perkembangan sistem teknologi dan informasi tersebut kemudian berpengaruh juga pada dunia industri dan organisasi sebagai penyedia konsumsi dan layanan kepada masyarakat, baik yang berbentuk perusahaan, instansi maupun lembaga; berjenis manufaktur maupun layanan jasa dan administrasi; berpengaruh terhadap jenis layanan maupun produk yang diminta maupun ditawarkan, serta berpengaruh juga terhadap inovasi dan strategi industri dan organisasi untuk menyampaikan produk maupun layanannya. Dampak perkembangan ini tentunya juga berpengaruh kepada instansi layanan daerah sebagai instansi formal pemerintahan. Pelayanan terhadap masyarakat yang dulunya harus bertemu langsung, sekarang dapat melalui media digital; pelayanan yang dulunya menggunakan sistem pencatatan, sekarang menggunakan sistem aplikasi.

Berbagai dampak perkembangan teknologi dan informasi ini pada akhirnya mempengaruhi dinamika internal instansi atau lembaga pelaksana layanan secara sistemik pada komponen organisasinya dalam menjalankan tujuannya. Handoko (1995) mengungkapkan tentang 4 komponen dari organisasi yang dimaksudkan dalam hal ini, yaitu: pekerjaan, pegawai, sistem hubungan dan lingkungan. Cara-cara lama dalam melakukan pekerjaan mengalami perubahan yang lebih berbasis digital, sehingga banyak bentuk ataupun jenis pekerjaan yang pada akhirnya menghilang, digantikan ataupun bertambah.

Berdasarkan perspektif keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia, perubahan organisasi (yang dalam hal ini ialah perubahan pada bentuk ataupun jenis

pekerjaan yang menghilang, digantikan ataupun bertambah), pada awalnya akan menimbulkan berbagai permasalahan kerja atau kondisi tidak stabil sebagai dampak dari penyesuaian organisasi. Permasalahan tersebut ialah berkaitan dengan struktur kerja dan konflik-konflik personal pada pegawai (Chumming dan Worley, 2005). Permasalahan yang berkaitan dengan struktur pekerjaan tersebut seperti: bentuk-bentuk pekerjaan yang semakin spesifik, kebutuhan terhadap keahlian teknis IT (teknologi dan informasi) yang meluas, hilangnya kebutuhan terhadap teknis kerja yang dianggap manual, dan persebaran beban kerja yang tidak merata. Sedangkan permasalahan yang berkaitan dengan konflik personal ialah seperti: kelelahan pada pegawai dalam unit yang terkena dampak paling besar terhadap pemanfaatan IT, serta hilangnya pekerjaan pada pegawai yang tugasnya digantikan oleh sistem IT sehingga menyebabkan prokrastinasi dan perilaku kerja tidak produktif.

Kondisi organisasi yang tidak stabil tersebut, jika bertahan dalam waktu yang lama, pada akhirnya akan menyebabkan masalah pada motivasi kerja, stres kerja dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Poluokan (2016) mengungkapkan bahwa dalam konteks perubahan organisasi, dimana kondisi awal organisasi tersebut belum cukup stabil, pada akhirnya menyebabkan kinerja yang rendah. Kinerja yang rendah ini disertai dengan gejala motivasi kerja yang rendah, tingkat stress kerja yang rendah dan berlebih, serta tingkat kepuasan kerja yang rendah. Arrosyid (2016) secara spesifik mengungkapkan tentang bagaimana perubahan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja. Ia mengungkapkan bahwa dalam kondisi dimana SDM tidak berubah; sementara situasi eksternal menyebabkan organisasi

mengalami perubahan dalam stuktur budaya serta pola kerjanya, maka terjadi penurunan tingkat kepuasan kerja yang kemudian berhubungan secara positif dengan tingkat kinerja.

Kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diatur dan diperhatikan oleh suatu instansi ataupun lembaga dalam usaha melakukan penyesuaian terhadap faktor-faktor perubahan organisasi untuk tetap mencapai tujuan organisasi, karena kepuasan kerja pada pegawai merupakan faktor penting dalam mewujudkan perilaku-perilaku pegawai terhadap pekerjaannya. Gibson, dkk. (2009) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menghasilkan beberapa hal yang penting bagi organisasi dan individu yang ada di dalam organisasi itu sendiri, yaitu kebiasaan mangkir, kelambanan, pergantian pegawai, perilaku pribadi dalam interaksi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, serta tanggungjawab terhadap tugas.

Rendahnya kepuasan kerja dapat berdampak pada berbagai perilaku kerja yang dapat merugikan organisasi. Menurut Robbins (2009) beberapa perilaku yang merupakan ungkapan dari ketidakpuasan diantaranya ialah; 1) keluar dari organisasi ataupun meminta untuk keluar dari organisasi; 2) menyuarakan ketidakpuasan seperti mengeluhkan masalah-masalah yang dialami, mengkritik bahkan menyebarkan persepsi negatif tentang organisasi dan pekerjaannya; 3) rendahnya loyalitas; 4) perilaku mengabaikan kondisi organisasi, seperti secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, usaha kerja yang berkurang dan tingkat kesalahan kerja yang meningkat.

Isu perubahan organisasi sebagai dampak global dari perubahan teknologi dan informasi yang kemudian menyebabkan masalah kepuasan kerja karena perubahan pola kerja dan budaya organisasi merupakan isu yang mempengaruhi seluruh jenis organisasi, termasuk organisasi atau instansi pelaksana layanan pemerintahan maupun daerah. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam program pembangunan jangka panjang nasional tahun 2005-2025 dalam UU No.17 Tahun 2007; yang menjelaskan tentang perlunya pelaksanaan reformasi birokrasi secara menyeluruh untuk menuju pada *good government* (efektif dan efisien) sesuai dengan perkembangan zaman. Dalam UU tersebut juga disebutkan tentang sistem merit, yaitu tentang bagaimana suatu reformasi birokrasi harus mempertimbangkan kesejahteraan pegawai; termasuk didalamnya tentang kepuasan kerja pegawai.

Instansi pelaksana layanan daerah yang menjadi sasaran penelitian ini ialah Unit Pelaksana Perpajakan DKI Jakarta (UP. Perpajakan DKI Jakarta). UP. Perpajakan DKI Jakarta dipilih sebagai tempat penelitian karena instansi ini sedang mengalami masa transisi, dimana sistem IT baru yang sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan organisasi telah diterapkan namun belum mengubah sistem manajemen sumber daya manusianya. Kondisi tersebut menyebabkan keluhan manajemen dalam mengatur pola kerja yang proporsional untuk menuju pada sistem merit, sehingga menyebabkan keluhan-keluhan dari pegawai yang mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja pegawai.

Seiring dengan pertumbuhan jumlah kendaraan, perkembangan zaman serta penambahan fungsi organisasi UP. Perpajakan DKI Jakarta, maka terjadi pula pertumbuhan dari kompleksitas kerja organisasi. Awalnya, pada tahun 1950 hingga

1972 UP. Perparkiran DKI Jakarta merupakan unit yang diselenggarakan oleh masing-masing walikota di Provinsi DKI Jakarta. Saat ini UP. Perparkiran DKI Jakarta merupakan unit yang dikelola dalam cakupan Provinsi dan diatur secara langsung melalui keputusan Gubernur yang terbaru yaitu Nomor 128 Tahun 2007. Hingga 10 tahun terakhir sampai dengan Oktober 2018, organisasi UP. Perparkiran terus berkembang baik dari sistem kerja hingga kepada jumlah kebutuhan pegawainya, sebagai dampak dari pertumbuhan jumlah kendaraan, perkembangan teknologi dan informasi serta perkembangan tujuan organisasi yang mulai berorientasi pada profit dengan menjalankan sistem PPK-BLUD. Faktor-faktor eksternal ini yang kemudian menyebabkan organisasi UP. Perparkiran mengalami perubahan sistem kerja serta perubahan ritme kerja dan tugas pada pegawai-pegawainya. Jenis-jenis tugas tertentu yang dulunya tidak ada sekarang harus ditambahkan pada beberapa pegawai, pembagian tugas-tugas yang dulunya terkonsentrasi dituntut untuk lebih fleksibel, akhirnya pembagian tanggungjawab menjadi tidak terfokus, beberapa tugas pokok harus dihapuskan karena sudah digantikan dengan sistem teknologi, serta sistem koordinasi dan komunikasi dalam kerja juga berubah. Kondisi ini yang kemudian menjadi sumber masalah kepuasan kerja pada pegawai, dimana lingkungan kerja organisasi termasuk struktur tugas di dalamnya mulai kurang mendukung rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya di UP. Perparkiran DKI Jakarta.

Perubahan tugas dan fungsi kerja sebagai akibat dari perubahan organisasi pada pegawai terutama berdampak pada lini terbawah organisasi, karena secara langsung mempengaruhi rincian atau detail produk kerja yang harus dilaksanakan.

Di wilayah kerja kantor pusat, perubahan tugas dan fungsi kerja berdampak secara langsung kepada staf-staf administrasi maupun staf-staf operasional, yang disertai dengan pengembangan tugas dan fungsi kerja divisi. Terdapat 7 dari 10 divisi yang paling terkena dampak perubahan organisasi, yaitu divisi Humas, SDM, Akunting, Perencanaan, Penyedia Sarana dan IT, Pendistribusian Sarana, serta divisi Pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager SDM pada tanggal 7 Januari 2019 tentang kondisi struktur birokrasi UP. Perpustakaan DKI Jakarta menyebutkan bahwa masing-masing divisi mengalami dinamika perubahan tugas dan fungsi kerja yang beragam pada masing-masing pegawai staf administrasi dan staf operasionalnya. Perubahan tugas dan fungsi kerja ini disebabkan karena adanya penambahan jenis tugas baru yang tidak merata untuk semua orang, perubahan pola penyelesaian tugas karena faktor kemajuan teknologi, serta waktu kerja yang bertambah dengan tidak adanya sistem kompensasi lembur. Kondisi ini kemudian berdampak pada keluhan-keluhan kerja yang mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja, dimana pegawai merasa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menjadi lebih lama, penambahan jenis dan beban kerja juga semakin tidak memperjelas fokus dan ruang lingkup pekerjaan.

Terdapat 6 dari 7 divisi yang memiliki pegawai staf administrasi maupun operasional yang mengalami perubahan tugas dan fungsi, yaitu divisi Humas, SDM, Akunting, Perencanaan, Penyedia sarana dan IT, serta divisi Pelayanan. Hal ini mengakibatkan pengorganisasian waktu kerja menjadi tidak berimbang, dimana terdapat pegawai yang *overtime* atau bekerja melebihi batas waktu yang ditentukan

dalam aturan kepegawaian, sementara penyelesaian pekerjaan membutuhkan waktu lebih banyak. Selain itu, kinerja pegawai yang mengalami penambahan jenis dan beban kerja juga tidak optimal karena sering mengalami keterlambatan penyelesaian tugas, serta kualitas hasil kerja yang rendah. Kondisi ini yang kemudian menjadi alasan dari keluhan tentang rendahnya kepuasan kerja pegawai karena perubahan tugas dan fungsi.

Indikasi tentang rendahnya kepuasan kerja pada pegawai tersebut dapat diuraikan secara lebih jelas melalui indikator-indikator kepuasan kerja itu sendiri dan bagaimana temuan lapangan menjelaskan kondisi dari indikator-indikator tersebut. Menurut Gibson, dkk. (2009) setidaknya terdapat lima indikator untuk mengetahui tentang bagaimana tingkat kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan atau promosi, supervisor atau pemimpin dan rekan kerja. Masing-masing dari indikator tersebut mempengaruhi bagaimana kepuasan kerja seorang pegawai secara umum. Kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan contohnya, dimana pegawai dipaksa untuk melakukan pekerjaan yang tidak menyenangkan menurut dirinya, maka akan mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja karyawan tersebut secara umum. Hal ini mengartikan bahwa rendahnya kepuasan kerja seorang pegawai dapat dikaji melalui bagaimanakah persepsi kepuasan pegawai terhadap jenis atau bentuk pekerjaan yang dilakukannya, kelayakan upah atau gaji yang diterima, adanya kesempatan perkembangan karir, relasi dengan atasan dan relasi dengan rekan kerja.

Secara aktual, masalah kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai UP. Perparkiran sebagai dampak dari perubahan operasionalisasi tugas dan fungsi kerja

dapat dilihat dari lima dimensi tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Pertama ialah adanya fenomena tentang rendahnya kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Menurut hasil wawancara awal dengan beberapa pegawai administrasi maupun operasional di UP. Perparkiran wilayah kerja kantor pusat pada tanggal 7 Januari 2019 menyimpulkan beberapa keluhan seperti: pekerjaan yang dirasakan terlalu berat, pekerjaan-pekerjaan baru yang dirasa di luar kemampuannya, serta bentuk-bentuk pekerjaan yang tidak termasuk tugas dan tanggungjawabnya.

Dalam wawancara yang sama mengungkapkan tentang faktor-faktor penyebab kondisi tersebut, yaitu perubahan pada operasionalisasi tugas dan fungsi kerja, dimana terdapat penambahan beban kerja untuk jenis tugas yang biasanya rutin dikerjakan dari tahun ke tahun akibat dari pertumbuhan kebutuhan pengelolaan perparkiran, sehingga menyebabkan *overload*. Selain itu terdapat juga penambahan tugas-tugas baru sebagai bentuk penyesuaian dengan tuntutan zaman, dimana tugas-tugas ini tidak diatur dalam perjanjian kontrak kerja dan susunan pertanggungjawaban pengerjaan tugas yang juga tidak terfokus, sehingga pegawai merasa bahwa mereka mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan tanggungjawabnya. Hal-hal ini lah yang pada akhirnya menyebabkan rasa kepuasan kerja yang rendah pada pegawai.

Selain itu, faktor penyebab lainnya ialah terdapat beberapa pekerjaan mereka yang pada akhirnya menghilang karena digantikan dengan sistem informasi dan teknologi, sehingga menyebabkan kekhawatiran terhadap peran diri di dalam organisasi walaupun beban kerja yang diterima sebenarnya berkurang. Hal ini

menyebabkan respon-respon rendahnya kepuasan seperti gairah kerja yang berkurang karena kurangnya peran dan tanggungjawab serta persepsi terancam akan tidak dipekerjakan lagi.

Kedua, adanya fenomena tentang rendahnya kepuasan terhadap sistem pengupahan atau reward. Terdapat perasaan bahwa sistem imbalan tidak lagi relevan karena kurang mempertimbangkan beban kerja. Menurut hasil wawancara dengan Manager SDM pada tanggal 8 Januari 2019 mengungkapkan tentang keluhan-keluhan yang diterima dari pegawai, seperti: gaji yang diterima tidak naik sementara pekerjaan yang dibebankan semakin bertambah; waktu kerja yang melebihi 8 jam akhir-akhir ini, sedangkan sistem upah tidak mengatur upah lebih.

Ketiga, adanya keluhan tentang sistem supervisi. Sistem pengawasan, pengendalian dan arahan kerja tidak lagi dilakukan hanya oleh atasan saja. Sebagian divisi mengalami tumpang tindih pengawasan, pengendalian, dan arahan kerja yang dilakukan oleh divisi lain. Akibatnya beberapa karyawan dalam pelaksanaan kerjanya diintervensi dan dievaluasi oleh divisi lain yang memposisikan diri sebagai pemberi arahan kerja. Bahkan untuk beberapa karyawan di divisi-divisi tertentu tidak berhubungan langsung dengan atasannya melainkan dengan pegawai dari divisi lainnya. Kondisi ini terjadi karena perubahan pola kerja menyebabkan alur administrasi kerja dan kebutuhan data juga berubah, sehingga ketidak jelasan pertanggungjawaban kerja juga terjadi.

Menurut hasil wawancara dengan salah satu staf administrasi di kantor wilayah Jakarta Pusat pada tanggal 10 Januari 2019 mengungkapkan bahwa dirinya tidak lagi bertanggungjawab terhadap pekerjaan retribusi parkir kepada koordinator

lapangan yang merupakan atasan langsungnya, melainkan langsung kepada bagian akunting yang ada di kantor pusat. Kondisi ini dirasa mengindikasikan biasanya sistem supervisi, karena secara struktural dia merupakan pegawai di bawah supervisi koordinator lapangan yang di bawahi lagi oleh manajer operasional dan kepala satuan pelaksana wilayah kerja Jakarta Pusat. Belum lagi secara struktural urusan mengenai retribusi parkir seharusnya melalui divisi pengadaan retribusi parkir di kantor pusat, bukan kepada divisi akunting. Secara singkat hal ini menjelaskan tentang kondisi dimana pegawai administrasi tersebut memiliki hubungan kerja yang secara langsung diatur oleh divisi akunting kantor pusat, namun sistem penilaian kinerjanya dilakukan oleh atasan langsung di wilayah kantor cabang.

Keempat, adanya keluhan terhadap sistem promosi. Keluhan terhadap sistem promosi merupakan dampak yang terjadi secara tidak langsung di UP. Perparkiran DKI Jakarta. Pola-pola kerja baru sebagai dampak dari perubahan organisasi mengakibatkan kebutuhan terhadap spesifikasi tertentu menjadi semakin banyak. Hasil wawancara dengan Manager SDM pada tanggal 8 Januari 2019 tentang peluang promosi dalam rencana Manajemen SDM kedepannya sebenarnya mengecilkan peluang-peluang promosi. Hal ini disebabkan lahirnya spesifikasi pekerjaan baru yang berhubungan dengan penguasaan sistem teknologi dan informasi hampir disemua jenis jabatan. Manager SDM meprediksi bahwa untuk pengisian jabatan-jabatan strategik akan lebih ditekankan pada sistem rekrutmen pegawai baru yang dirasa sudah memiliki kompetensi penguasaan sistem teknologi dan informasi ketimbang melakukan pengembangan terhadap karyawan lama.

Kelima, adanya fenomena meningkatnya konflik interpersonal antar pegawai. Menurut hasil wawancara dengan Manager SDM pada tanggal 8 Januari 2019 mengungkapkan tentang pendapatnya terhadap dinamika hubungan antar pegawai sebagai dampak dari perubahan organisasi saat ini. Terdapat beberapa tugas-tugas baru yang tidak diatur secara jelas dalam desain jabatan sehingga dalam pelaksanaan aktualnya antar pegawai dalam divisi yang berbeda saling melempar tanggungjawab satu sama lain. Hal ini menyebabkan konflik interpersonal antar pegawai, dimana pegawai yang pada akhirnya ditunjukkan untuk mengerjakan tugas tersebut menjadi kurang menyukai pegawai dari divisi lain tersebut. Struktur dan sistem koordinasi serta komunikasi yang berubah secara aktual namun tidak diatur secara administratif, sehingga terjadi banyak miss komunikasi dan saling lempar tanggungjawab yang kemudian menyebabkan suasana lingkungan kerja yang kurang baik antar divisi terutama pada level staf.

Berdasarkan faktor penyebab dari masalah kepuasan kerja yang terjadi pada pegawai UP. Perparkiran DKI Jakarta, menyorot pada kondisi dari sistem organisasi yang sudah tidak relevan lagi untuk mengakomodir lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai dan efektif bagi kinerja organisasi sebagai akibat dari tantangan eksternal dan perubahan strategi-strategi organisasi. Menurut wawancara dengan Manager Perencanaan pada tanggal 9 Januari 2019 mengungkapkan bahwa memang perubahan zaman pada saat ini menuntut pegawai di UP. Perparkiran DKI Jakarta untuk dapat bekerja secara multi-tasking atau lebih fleksibel terhadap berbagai tugas yang membutuhkan bermacam keahlian, berbeda dengan beberapa tahun sebelumnya dimana tugas-tugas kerja memang di fokuskan pada satu orang

dengan keahlian atau keterampilan tertentu. Manager Perencanaan menambahkan bahwa sebenarnya pegawai di UP. Perparkiran DKI Jakarta memiliki kesediaan untuk berubah dan belajar agar dapat lebih melibatkan diri secara optimal untuk memajukan organisasi, namun membutuhkan kejelasan dari struktur organisasi yang kemudian mengatur struktur tugas dan desain dari organisasi yang relevan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu manager wilayah kota administrasi pada tanggal 11 Januari 2019 mengungkapkan bahwa UP. Perparkiran saat ini merupakan organisasi yang besar karena mencakup 5 wilayah di seluruh DKI Jakarta. Sistem koordinasi, komunikasi dan pengaturan tugas yang ada sekarang tidak lagi efektif terhadap tuntutan pelaksanaan tugas yang sudah berubah saat ini. Pengaruhnya terhadap karyawan ialah banyak keluhan kerja karena merasa mendapatkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan ranah kerjanya. Menurutnya, struktur yang sekarang memang perlu untuk diubah, baik melalui perubahan status operasional atau status legal unit, maupun perubahan struktur secara birokratif agar dapat menciptakan sistem kerja yang nyaman bagi karyawan baik secara operasional maupun administratif.

Rencana perubahan struktur organisasi merupakan wacana yang akan dilakukan oleh UP. Perparkiran DKI Jakarta untuk menyelaraskan diri dengan tuntutan dari pengaruh eksternal sekaligus sebagai usaha untuk mensejahterahkan pegawai. Sebagaimana yang tercantum dalam misi UP. Perparkiran DKI Jakarta yaitu menjadikan organisasi sebagai tempat pilihan utama, sebagai tempat berkarya dan berprestasi. Menurut wawancara dengan manager SDM rencana perubahan struktur ini tentunya akan melalui berbagai kajian, salah satunya ialah kajian dalam

ruang lingkup SDM yaitu kajian tentang analisis jabatan dan analisis beban kerja pegawai. Harapannya ialah melalui analisis ini dapat menciptakan struktur yang mempertimbangkan kesejahteraan pegawai, termasuk didalamnya tentang kepuasan kerja pegawai.

Perubahan struktur atau yang biasanya diistilahkan dengan restrukturisasi merupakan proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan organisasi yang telah ada. Restrukturisasi atau penataan ulang organisasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi yang akan diberikan bidang kerja, tugas dan fungsi tertentu; dalam konteks birokrasi disebut sebagai restrukturisasi birokrasi organisasi. Restrukturisasi birokrasi organisasi merupakan kepentingan semua pihak, termasuk karyawan secara keseluruhan karena tindakan restrukturisasi birokrasi organisasi akan berdampak pada semua karyawan (Wiagustini, 2010).

Bentuk dari struktur organisasi tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, karena struktur merupakan dasar dari pembagian tugas, penerapan kebijakan praktek manajemen serta pembentuk karakteristik lingkungan organisasi (Steers dalam Yuwalliatin, 2006). Fungsi dari struktur ini lah yang juga merupakan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja. Struktur yang baik akan menciptakan pembagian tugas dan fungsi yang jelas, bobot kerja yang proporsional, penempatan kerja yang sesuai kompetensi, sistem upah yang sesuai, menghilangkan munculnya perilaku KKN serta mengatur tingkat pengawasan dan disiplin pegawai (Weber dalam Azhari, 2011). Oleh karenanya jika suatu struktur organisasi tersebut efektif, maka akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya.

Kebutuhan UP. Perparkiran DKI Jakarta terkait rencana restrukturisasi birokrasi organisasi secara umum ialah meningkatkan efektivitas organisasi sebagai bagian dari strategi organisasi dalam menanggapi perkembangan zaman. Kemudian di masing-masing divisi setidaknya harus memberikan pertimbangan tentang bentuk dari perubahan struktur tersebut. Salah satu divisi ini ialah Divisi SDM yang mengajukan perubahan struktur dengan pertimbangan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan rencana restrukturisasi birokrasi organisasi tersebutlah peneliti kemudian bermaksud untuk melakukan penelitian tentang seberapa positifkah pengaruh restrukturisasi birokrasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di UP. Perparkiran DKI Jakarta.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian ini ialah untuk membuktikan apakah terdapat pengaruh positif restrukturisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai di UP. Perparkiran DKI Jakarta.

2. Manfaat penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan dari penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat Praktis: bagi perusahaan dapat menjadi acuan untuk penyusunan rencana strategis pengembangan struktur tugas di masing-masing divisi.
- b. Manfaat Teoritis: bagi keilmuan psikologi industri dan organisasi dapat menjadi acuan untuk memperdalam kajian kepuasan kerja pada pegawai

dengan keterhubungannya dengan sistem organisasi, terutama struktur organisasi.

C. Keaslian Penelitian

Terdapat banyak penelitian yang mengkaji tentang kepuasan kerja pada pegawai, namun tidak banyak yang kemudian mengkaitkannya dengan struktur organisasi. Penelitian sebelumnya yang cukup bersinggungan dengan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Pengaruh Restrukturisasi Organisasi dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Yunika dkk., 2017)

Hasil penelitian di atas menyimpulkan bahwa pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan adalah positif dan signifikan. Kemiripan dengan penelitian ini ialah analisis data yang melibatkan pengukuran kepuasan kerja sebagai dampak dari restrukturisasi. Perbedaan mendasar dengan penelitian ini ialah variabel kepuasan kerja yang pada penelitian di atas diposisikan sebagai variabel intervening, sedangkan pada penelitian ini akan diposisikan sebagai variabel terikat.

2. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi (Setyawan, 2005)

Hasil dari penelitian di atas menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja serta hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Persamaan dengan penelitian ini ialah kajiannya yang melibatkan faktor eksternal sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kualitas kepemimpinan dan iklim organisasi, sebagaimana dalam penelitian ini struktur organisasi merupakan faktor eksternal lainnya. Selain itu iklim organisasi erat hubungannya dengan struktur organisasi, dimana iklim biasa tercipta berdasarkan struktur yang dimiliki. Persamaan lain dengan penelitian ini selain spesifikasi dari variabel terikatnya ialah karakteristik respondennya yang kurang lebih serupa sebagai pegawai penyelenggara pemerintahan daerah. Perbedaan yang mendasar dengan penelitian ini ialah pada spesifikasi variabel bebasnya. Perbedaan ini dapat menjadi kajian banding untuk melihat kekuatan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai di ruang lingkup pelaksana pemerintahan daerah.

3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja (Kadir dkk., 2017)

Hasil dari penelitian di atas menunjukkan bahwa secara parsial karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompensasi serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemiripan dengan penelitian ini selain dari variabel terikatnya yang sama-sama kepuasan kerja, variabel bebas pada penelitian di atas mengindikasikan tentang bagaimana karakteristik pekerjaan dalam aspek-aspeknya berhubungan dengan tujuan dari strukturisasi, yaitu variasi tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Perbedaan mendasar dengan penelitian ini ialah aspek strukturisasi dalam hal ini lebih luas lagi dari sekedar karakteristik tugas, sehingga memungkinkan lebih dapat mengkaji pengaruh terhadap kepuasan kerja secara lebih luas. Perbedaan lainnya

ialah terletak pada metode yang digunakan, pada penelitian di atas metode yang digunakan ialah *Explanatory Research* untuk menjelaskan perubahan lewat keterhubungan, sedangkan dalam penelitian ini lebih spesifik pada Experimen untuk melihat perbedaan.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Grand Rocky Bukittinggi (Putri dkk., 2016)

Hasil dari penelitian di atas menyebutkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Kemiripan dengan penelitian ini adalah kajian kepuasan kerja yang menjadi variabel terikat, namun perbedaannya ialah pada variabel bebas atau variabel yang memberikan pengaruhnya. Penelitian di atas dipilih sebagai kajian pembandingan untuk melihat efektivitas faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dimana variabel lain tersebut ialah sama-sama faktor eksternal namun berupa lingkungan fisik.

5. Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments (Langer dkk., 2017)

Hasil dari penelitian di atas menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif langsung dengan lingkungan kerja terpusat dan hubungan positif tidak langsung dengan lingkungan kerja yang tidak terpusat. Lebih lanjut, hasil ini menyimpulkan bahwa perubahan lingkungan dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Kemiripan dengan penelitian ini ialah variabel kepuasan kerja yang menjadi fokus utama penelitian. Variabel bebas dalam penelitian di atas juga memiliki kemiripan dengan penelitian ini, yaitu melihat bagaimana penerapan sistem yang membentuk lingkungan kerja yang berbeda memberikan pengaruhnya

terhadap kepuasan kerja. Perbedaan dengan penelitian ini ialah pada penelitian di atas operasionalisasi variabel bebasnya yang secara tegas membedakan kondisi lingkungan kerja pada bentuk dan sistem yang dikotomis, sedangkan dalam penelitian ini membedakan kondisi lingkungan kerja berdasarkan perubahan lingkungan kerja yang dimodifikasi.

6. Effects of Organizational Structure on Job Satisfaction in The Nigerian Financial Sector (Thomas, 2015)

Hasil dari penelitian di atas menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja melalui kebutuhan akan dominasi, prestasi dan otonomi. Kemiripan dengan penelitian ini ialah pada variabel yang digunakan, yaitu kepuasan kerja sebagai variabel tergantung dan struktur organisasi sebagai variabel bebasnya. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini ialah dari metodologi yang digunakan untuk membuktikan hipotesis, dimana pada penelitian di atas menggunakan metode korelatif dari subjek tanpa asumsi homogen, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode komparatif dari subjek yang diberikan dua kondisi berbeda.

Berbeda dengan berbagai penelitian di atas, banyak penelitian lain yang menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai prediktor dari suatu variabel lainnya, sehingga selalu dianggap sebagai dasar dari pembentuk sikap kerja. Padahal kepuasan kerja sebagai bagian dari aspek emosional dari sikap kerja juga memiliki kondisinya sendiri yang dapat dipengaruhi oleh faktor lainnya. Penelitian ini berfokus untuk meneliti secara lebih mendasar tentang bagaimana kepuasan kerja tersebut dapat termodifikasi lewat penelitian eksperimen.

Penelitian ini juga berusaha untuk mendukung penelitian-penelitian lainnya yang telah dilakukan dari segi faktor pembentuk sikap yang cenderung kepada afek atau perasaan. Berbagai penelitian lainnya yang menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas menunjukkan tentang bagaimana kepuasan kerja memberikan pengaruh positifnya terhadap berbagai perilaku dan hasil kerja seperti kinerja, kedisiplinan, dan prokrastinasi, sehingga dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang baik untuk perilaku kerja yang positif. Berdasarkan hal tersebut, maka dengan melakukan penelitian terhadap bagaimana kepuasan kerja dapat ditingkatkan, secara otomatis juga mendukung kajian tentang bagaimana meningkatkan perilaku-perilaku kerja yang positif.

Intervensi yang dipilih dalam penelitian ialah restrukturisasi sebagai variabel bebasnya. Banyak penelitian yang memilih jenis intervensi *Human Process* untuk memodifikasi sikap dengan berfokus pada bagaimana manusia itu berproses seperti pelatihan, proses konsultasi, relasi kelompok dan lain-lain yang terbukti efektif terhadap sikap kerja yang diinginkan. Penelitian ini memilih jenis intervensi sistem, yaitu dengan memodifikasi suatu acuan tertentu yang akan dijalankan oleh karyawan dan dibuktikan efektivitasnya terhadap sikap kerja yang diinginkan. Sistem yang dimaksud dalam hal ini ialah struktur organisasi.