

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam mengelola dan menjalankan fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan. Fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan di pegang penuh oleh Sumber Daya Manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, Manajemen SDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, Manajemen SDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (Setiani, 2018). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan sumber daya manusia merupakan elemen terpenting di dalamnya. Pegawai sebagai perwujudan dari sumber daya manusia memegang peran sebagai perencana sekaligus penggerak kegiatan atau aktivitas dalam organisasi. Oleh karenanya, pegawai memiliki kontribusi terbesar dalam kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mampu menciptakan kesuksesan tersebut, pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang baik untuk menciptakan hal tersebut, maka dibutuhkan individu atau pegawai yang mampu memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi.

Dalam menghadapi dunia usaha yang semakin kompetitif, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang melebihi deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal mereka sebagai sumber vital dari efektifitas organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja team atau kelompok kerja dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melakukan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada orang banyak. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Dalam sebuah organisasi potensi sumber daya manusia pada dasarnya merupakan salah satu modal dan memegang peran yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kantor Bupati Padang Pariaman yang merupakan salah satu organisasi atau lembaga yang berperan dalam

mengembangkan, meningkatkan kualitas dan mengkoordinasi unsur pendidikan dalam masyarakat di tingkat kabupaten. Di lembaga inilah aktifitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola pendidikan serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan dilingkup daerah (Azis, 2020).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Hutagalung et al., 2020) menjelaskan kinerja merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja dan penampilan kerja. Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kinerja pegawai mencerminkan kemampuan kerja pegawai yang terlibat dari penampilan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai. Jika kemampuan kerja seorang pegawai bagus, maka kinerjanya juga akan semakin tinggi. Sebaliknya jika kemampuan kerja seorang pegawai tidak bagus, maka kinerjanya juga akan semakin rendah.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi,

sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan organisasi. Pada perkembangannya banyak ditemukan pegawai yang kurang bertanggung jawab sehingga sering kali menimbulkan masalah baik bagi dirinya sendiri. Berikut data capaian kinerja :

**Tabel 1. 1**  
**Data Pencapaian Kinerja**  
**Kantor Bupati Padang Pariaman**

NO	Sasaran strategis	Pencapaian target kinerja pertahun (%)				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Meningkatnya dukungan dan fasilitas Lembaga keagamaan	80%	70%	80%	80%	79%
2.	Meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah	85%	80%	85%	70%	75%
3.	Meningkatnya kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah	80%	80%	80%	80%	80%
4.	Meningkatnya kualitas pelayanan publik	80%	75%	85%	80%	70%

(sumber : Laporan Lakip Kab. Padang Pariaman 2017-2021)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas fenomena kinerja yang terdapat pada pegawai di Kantor Bupati Padang Pariaman adalah secara umum Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman telah melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Padang Pariaman Tahun 2017-2021. Keluhan-keluhan dari masyarakat yang berurusan disana terdapatnya beberapa sikap pegawai yang tidak ramah dan cenderung cuek sehingga banyak yang merasa tidak puas atau hasil kinerja yang diberikan dari para pegawai tersebut belum optimal sebagaimana yang diharapkan masyarakat.

Fenomena lain yang mengindikasikan penurunan kinerja pegawai yang terjadi pada Kantor Bupati Padang Pariaman adalah rendahnya kinerja pegawai dikarenakan kurangnya perhatian akan peningkatan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat, hal ini tergambar saat banyaknya kesalahan yang dilakukan pegawai ketika melayani masyarakat sehingga menimbulkan banyaknya protes dari masyarakat, ketika melakukan evaluasi kinerja pada pegawai dan ditemukan penyebab penurunan kinerja dikarenakan pegawai tidak puas akan kinerja yang diterima sehingga berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi Absensi**  
**Pegawai Kantor Bupati Padang Pariaman Tahun 2022**

No	Bulan	Jumlah Absensi Pegawai Bulan Januari-September 2022					Total	Total Persentase
		Sakit	Izin	Tanpa ketera ngan	Cuti	Dinas Luar		
1	Januari	13	18	5	8	17	61	8,39%
2	Februari	12	23	5	5	8	53	7,29%
3	Maret	15	22	2	0	21	60	8,25%
4	April	8	15	5	4	25	57	7,55%
5	Mei	13	10	3	0	13	36	4,25%
6	Juni	9	9	6	7	30	61	8,39%
7	Juli	18	14	4	7	17	60	8,25%
8	Agustus	20	11	3	4	15	53	7,29%
9	September	17	8	8	5	20	58	7,65%
Jumlah							499	82,87%

*Sumber : Kantor Bupati Padang Pariaman 2022*

Tabel 1.2 menunjukkan absensi pegawai Kantor Bupati Padang Pariaman bulan Januari-September 2022 dapat dilihat bahwa masih banyaknya jumlah pegawai yang absen karena izin, sakit dan tanpa keterangan. Walaupun alasan tanpa keterangan tersebut berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat motivasi kerja sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja.

Ketidakhadiran dan tanpa keterangan dalam bekerja dapat menyebabkan kinerja pegawai menurun. Hal ini dapat dijelaskan bahwa jika pegawai tidak hadir, izin ataupun terlambat dalam bekerja maka pembagian tugas yang dibebankan akan

terbengkalai atau tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan sehingga dapat menyebabkan menurunnya kinerja.

Menurut (Rumhadi, 2017) motivasi merupakan suatu kondisi, dalam hal ini motivasi menjadi alasan atau sebab seseorang untuk melakukan suatu perilaku atau aktivitas tertentu. Tuhumena, Kojo dan Worang (2017:21-25) mengemukakan bahwa “Motivasi dibutuhkan agar karyawan yang bekerja dapat bekerja lebih baik lagi. Adanya komunikasi yang baik dapat menimbulkan suasana kerja yang lebih harmonis. Komunikasi dua arah harus diciptakan di dalam lingkungan kerja. Karyawan yang bekerja dengan baik dapat juga diberikan penghargaan atas prestasi kerja yang telah dibuat. Dengan penghargaan yang diberikan memacu dalam meningkatnya kinerja karyawan tersebut. “Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Jika pegawai memiliki motivasi yang baik maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Efektivitas kinerja inilah yang merupakan tujuan semua perusahaan, termasuk Kantor Bupati Padang Pariaman.

Menurut Jufrizen (2017) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Sedangkan menurut (Rumhadi, 2017) Motivasi

yang baik dalam belajar akan menunjukkan hasil yang baik. Dengan kata lain, dengan adanya usaha yang tekun dan didasari adanya motivasi, seseorang yang belajar akan dapat melahirkan prestasi yang baik.

Menurut Tanjung et al (2020) kepemimpinan atau memimpin kegiatan adalah upaya yang dilakukan oleh seseorang dengan segala kemampuannya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja dengan semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan bersama. Dalam kaitannya dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya kepala sekolah untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif guna mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan (Asbari, 2020) Gaya kepemimpinan yang dianut oleh seorang pemimpin tergantung dari tingkat kematangan atau kematangan anggota serta tujuan yang ingin dicapai.

Gaya kepemimpinan partisipatif dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat memedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

Menurut (Anggriawan, 2017) gaya komunikasi kepemimpinan dalam perusahaan ialah kegiatan untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan

perilaku orang lain agar melakukan kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin. Konsep hubungan atasan-bawahan bersandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak, dan pengawasan. Kualitas komunikasi antara bawahan dengan atasan merupakan fungsi dari hubungan antar personal yang dibangun diantara mereka dan bagaimana hubungan ini memenuhi bawahan.

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Gaya komunikasi merupakan cara penyampaian dan gaya bahasa yang baik. Gaya yang dimaksud sendiri dapat bertipe verbal yang berupa kata-kata atau nonverbal berupa vokal, bahasa badan, penggunaan waktu, dan penggunaan ruang dan jarak. Pengalaman membuktikan bahwa gaya komunikasi sangat penting dan bermanfaat karena akan memperlancar proses komunikasi dan menciptakan hubungan yang harmonis (Anggriawan, 2017).

Seperti penjelasan sebelumnya, gaya komunikasi adalah salah satu hal yang perlu dijaga oleh seorang pemimpin jemaat gereja. Salah satu dampak dari dijaganya gaya komunikasi yang baik adalah terciptanya loyalitas pada jemaat. Loyalitas, memiliki artian sebagai kesetiaan, pengabdian serta kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang ataupun lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta serta tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.

Berdasarkan pendapat dan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif dalam menunjang dan meningkatkan kinerja pegawai yang efektif. Dengan adanya gaya komunikasi pemimpin yang baik akan tercipta situasi kerja dan motivasi kerja yang tinggi untuk meningkatkan prospek kinerja pegawai.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Gaya Komunikasi Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bupati Padang Pariaman”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas maka di mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Masih rendahnya gaya komunikasi pemimpin terhadap pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
2. Kurangnya motivasi kerja pegawai di lingkungan Kantor Bupati Padang Pariaman.
3. Kurangnya penerapan gaya kepemimpinan partisipatif pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
4. Banyaknya ditemukan pegawai yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.
5. Rendahnya produktifitas kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.

6. Komunikasi yang belum baik antara pimpinan dan pegawai, pegawai dan pegawai, pegawai dan pelanggan pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
7. Terdapatnya pegawai yang stress karena tingginya tuntutan kerja yang harus dilakukan.
8. Kurangnya dilakukan evaluasi kerja yang rutin oleh pimpinan Kantor Bupati Padang Pariaman.
9. Kurangnya minat kerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
10. Motivasi pegawai yang masih rendah serta kurangnya dorongan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan partisipatif (X1), dan gaya komunikasi pemimpin (X2), sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Kantor Bupati Padang Pariaman.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?
2. Bagaimana pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?

3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?
4. Bagaimana pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?
7. Bagaimana pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Bupati Padang Pariaman ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.

5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Bupati Padang Pariaman.
7. Untuk mengetahui pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Bupati Padang Pariaman.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1.1 Manfaat Teoritis**

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Penelitian Lain

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dan semangat kerja sehingga pengetahuan tentang semangat kerja khususnya untuk manajemen SDM menjadi bertambah luas.

3. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Bupati Padang Pariaman.

#### **1.6.1.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan Kantor Bupati Padang Pariaman untuk melakukan peningkatan dan melakukan perbaikan khususnya pada gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya komunikasi pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.