

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Kusriyanto, dalam Mangkunegara (2005:9), mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Selanjutnya menurut Faustino Cadosa Gomes dalam Mangkunegara (2005: 9), mengatakan bahwa defenisi kerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. (Gunawan 2018)

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk

melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Semakin banyak simbol status yang dimilikinya, misalnya memperoleh fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, atau memperoleh kenaikan pangkat, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa berhasil memuaskan kebutuhannya. Salah satu kebutuhan yang terpuaskan itu misalnya kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang-orang dalam lingkungan kerjanya atau masyarakat di sekitarnya.

Pembahasan dalam tulisan ini akan difokuskan pada imbalan ekstrinsik yang selanjutnya disebut sebagai kompensasi dan diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini bukan berarti imbalan intrinsik tidak penting. Memang bagi sebagian besar karyawan, terutama yang

dalam struktur organisasi perusahaan berada pada tingkat paling rendah, misalnya buruh, kebutuhan fisiologis dirasakan sebagai kebutuhan yang utama. Hal inilah yang menyebabkan imbalan ekstrinsik menjadi lebih mendominasi dan dirasa lebih penting dibandingkan imbalan intrinsik. (Muljani 2002).

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. (Robbins, 2006). Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang. (Ivancevich, et. al, 2008). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. (Kartono, 2005). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. (Kreitner & Kinicki, 2008). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. (Colquitt, et.al, 2009). Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. (Fahmi, Agung, and Rachmatullaily 2018)

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Miftah, 2010). Seorang pemimpin merupakan seorang yang memiliki satu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan menggunakan cara atau gaya tertentu. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan (Sutrisno, 2016). Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. **Siagian, T. S., & Khair, H. (2018).**

Komunikasi Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab. Selain itu Schein juga mengungkapkan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yang mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan dengan satu bagian dengan bagian lainnya dan sangat tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasinya". Setiap unit kerja atau organisasi melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan, namun yang lebih utama yaitu mensejahterakan dan memajukan kemampuan pegawainya, karena pegawai merupakan aset bagi unit kerja, dan salah satu

aktivitas unit kerja untuk memajukan kemampuan pegawainya. Unit kerja yang berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi akan mengatur hak dan kewajiban pegawai sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peran dan tanggung jawab pegawai sehingga pegawai dapat berpartisipasi dengan baik dalam unit kerja. **Irawan, D., & Venus, A. (2016).**

Organisasi saat ini sedang mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang luar biasa. Perkembangan karakter publik yang semakin beragam, baik internal dan eksternal, memerlukan penanganan khusus dalam berkomunikasi dengan mereka. Kegiatan komunikasi organisasi merupakan kegiatan komunikasi strategis yang perlu dijalankan oleh organisasi. Kegiatan komunikasi ini melibatkan manajemen sebagai pengambil keputusan penting dalam organisasi. Melalui humas kegiatan komunikasi strategis organisasi dapat berjalan dengan baik.

Public relations harus memiliki dukungan penuh dari manajemen untuk dapat melaksanakan tugas. (Ishak 2012)

Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. (Umar, 2011), menyatakan bahwa :Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya

mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan

oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara . Menurut (Hasibuan, 2011) mendefinisikan bahwa, “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja”. Sunyoto, (2012) mendefinisikan bahwa : Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka dan beberapa indikator dari kepuasan kerja.

Menurut (Hasibuan, 2014) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

1. menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya,
2. mencintai pekerjaannya
3. moral kerja, yaitu kesepakatan batinlah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan,

4. kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban
5. prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. (Nabawi 2019)

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kepuasan gaji dengan cara meningkatkan nilai gaji, tunjangan dan insentif. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara meningkatkan hubungan antar sesama karyawan dan pimpinan, meningkatkan kemampuan melalui pendidikan formal dan mengembangkan ide dalam penyelesaian pekerjaan. Untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan cara meningkatkan loyalitas karyawan dan memberi kesadaran bahwa karyawan memiliki peran penting dalam memajukan perusahaan. Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (turnover intention) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001). Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektansinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan

menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: turnover yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masukkeluar (turnover) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. (Andini 2010)

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dengan bekerja secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Di kantor ketenagakerjaan BPJS kota Padang diduga tipe kepemimpinan otoriter lebih mendominasi hal ini ditandai dengan banyaknya kesalah pahaman dan konflik yang terjadi akibat komunikasi antara bawahan dan atasan yang kurang baik.

Dalam hubungan pemimpin dan karyawan, sejumlah karyawan memiliki harapan mendapatkan perlakuan pemimpin yang terbuka dan memberikan keleluasaan dalam bekerja, sedangkan yang lainnya berharap agar pemimpin lebih banyak melakukan pengarahan. Kesesuaian antara kepemimpinan yang dibawa oleh pemimpin dengan apa yang menjadi harapan karyawan tentu akan menimbulkan dampak positif pada diri para bawahan yaitu karyawan akan bekerja lebih baik. Dalam kenyataannya karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomi saja. Upah dan gaji besar belum tentu dapat menjamin kepuasan dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi melainkan lebih merupakan motivasi atau pendorong yang dapat memberi inspirasi kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Komitmen kerja di perusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara pegawai dengan pekerjaan atau profesi di tempat pegawai tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan tersebut.

kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin mempunyai tugas penting. Khususnya dalam pengelolaan SDM, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan merupakan asset paling banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dengan kata lain, harus disadari bahwa terdapat ketergantungan antara perusahaan dengan karyawan. Selain menuntut karyawan bekerja secara optimal tetapi juga harus mengerti akan kebutuhan karyawannya. Peranan pemimpin dalam menciptakan sebuah hubungan baik dengan karyawannya sangat menentukan arah kemajuan perusahaannya. Pola hubungan kerja sangat berpengaruh terhadap cara atau gaya seorang pemimpin dalam mengelola perusahaannya sesuai arah yang ditentukan.

Tabel 1.1

**Data Absensi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Di Kota Kota Padang
(Januari-Desember) Tahun 2021**

BULAN	JUMLAH KARYAWAN	SAKIT	IZIN	DINAS	CUTI
Januari	50	2	5	6	14
Februari	50	0	6	6	17
Maret	50	5	2	4	7
April	50	3	7	10	16
Mei	50	4	6	14	10
Juni	50	7	3	21	7
Juli	50	5	5	6	3
Agustus	50	6	3	14	18
September	50	0	3	15	5
Oktober	50	2	5	18	5
November	50	6	8	20	8
TOTAL	50	40	53	134	110

Sumber : Kantor BPJS Ketenagakerjaan Di Kota Padang.

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa setiap bulannya, terjadi fluktuasi pada kehadiran karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Di Kota Padang. Tingkat kehadiran pada karyawan sudah cukup baik. Akan tetapi yang mengambil cuti masih perlu diperhatikan kembali, karena total yang cuti cukup banyak yaitu 110 per tahun 2021, pada bulan Agustus angka tertinggi cuti yaitu 18, dan bulan Juli angka terendah cuti yaitu 3.

Berdasarkan *survey* awal pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Di Kota Padang terdapat fenomena yang terjadi adalah masih ditemukan adanya pegawai yang kurang mampu bekerja secara profesional seperti kehadiran yang sering terlambat, terlambat ikut apel, dan meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai. Komunikasi organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para

pegawai dapat menerapkan komunikasi organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melakukan tugas dan penuh tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada. Tidak semua pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi mau membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya yang tidak ada hubungan dengan tugas dan bidangnya, seperti kenyataan yang terjadi apabila ada salah satu meja yang fungsinya melayani proses pelayanan umum, pada saat yang bersangkutan berhalangan hadir dan ada yang membutuhkan informasi tentang hal tersebut, tidak dengan serta merta rekan yang lain dapat memberikan informasi tentang hal yang dibutuhkan. Penyebabnya adalah keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh beberapa pegawai terhadap hal tersebut sehingga merasa takut untuk memberikan informasi.

Proses pengembangan kemampuan pegawai dilaksanakan oleh Kantor BPJS Ketenagakerjaan Di Kota Padang adalah dengan melakukan beberapa pendidikan dan pelatihan tentang program-program baru yang akan diterapkan oleh Kantor BPJS Ketenagakerjaan Di Kota Padang. Kenyataannya yang terjadi dari sejumlah pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan tersebut, tidak seluruhnya dapat menyerap materi yang telah diberikan dan mampu mengaplikasikan dalam kegiatan di masing-masing bagiannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Padang”**.

1.2 Identifikasi Masalah.

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan di kaji pada penelitian ini dapat ditetapkan sebagai berikut :

1. Karyawan kurang mematuhi aturan
2. Kinerja karyawan belum optimal
3. Kurangnya komitmen karyawan
4. Terdapat karyawan yang tidak memenuhi standar kerja
5. Tidak efektifnya penerepan budaya kerja berdampak terhadap kinerja karyawan
6. Komunikasi yang kurang atara atasan dan bawahan berpengaruh terhadap kinerja
7. Gaya kepemimpinan yang masih kurang efektif
8. Kemampuan dan keahlian pegawai yang masih rendah

1.3 Batasan Masalah.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dilihat banyak permasalahan yang timbul dalam hal ini penulis lebih menekankan penelitian masalah dengan variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Z).

1.4 Rumusan Masalah.

Dari latar belakang tersebut dapat ditetapkan rumusan masalahnya dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang ?
2. Bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang ?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang ?
4. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang ?

1.5 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian.

1.5.1 Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti atas hal-hal berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Kerja Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.

4. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.

1.5.2 Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi Penulis.

Diharapkan dapat dijadikan sebagai perbandingan antara teori atau konsep yang ada dengan kenyataan di lapangan tentang Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Kerja. Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

- a. Untuk menambah pengetahuan mengenai bagaimana Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Kerja. Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja yg ada di Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara sistem penggajian pegawai terhadap motivasi kerja dikantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.

2. Bagi Pembaca.

Diharapkan laporan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan bacaan serta pertimbangan dan bahan tambahan referensi bagi semua pihak yang membutuhkan mengenai pengaruh sistem penggajian pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang.

3. Bagi Perusahaan.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan, bahan referensi dan bahan pertimbangan yang positif bagi perusahaan dalam sistem penggajian pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor BPJS Ketenagakerjaan di Kota Padang