

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kegiatan operasi suatu organisasi memerlukan adanya fungsi-fungsi manajemen yang baik terutama sumber daya manusia (SDM) sebagai pemegang kendali atas kegiatan operasi. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau pegawainya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Oleh karena itu, semua hal yang mencakup sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian penting bagi pihak manajemen agar para pegawai mempunyai kepuasan kerja yang diwujudkan dalam prestasi kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sistem manajemen yang bersifat kekeluargaan saat ini sudah tidak dapat di terapkan lagi. Hal ini disebabkan oleh terus berkembangnya teknologi informasi yang begitu pesat, membuat mudah masuknya informasi dan budaya dari luar negeri. Nilai-nilai budaya yang tertanam pun berangsur angsur terpengaruh untuk berubah dan menyesuaikan dengan keadaan. Pada kondisi yang cepat berubah seperti ini, dibutuhkan peran pemimpin dan budaya organisasi yang dapat menuntun organisasi untuk dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

Kondisi tersebut juga menjadi perhatian pada divisi Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) di Kementerian Agraria dan Tata Ruang karena memiliki peranan vital dalam keberlangsungan operasi. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Agraria Dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 8 Tahun 2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Pasal 47 diterangkan bahwa Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) di Kementerian Agraria dan Tata Ruang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan anggaran dan

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), perbendaharaan, tata laksana keuangan, akuntansi dan pelaporan serta pengelolaan barang milik negara.

Dikarenakan divisi Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) sebagai divisi yang memiliki peranan vital dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan sebagai pengatur arus keluar masuknya dana operasional, maka setiap pegawai yang berada pada divisi ini dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang maksimal. Namun demikian, kinerja yang maksimal baru dapat diperoleh dengan dukungan faktor lainnya seperti kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat terjadi apabila para pegawai memperoleh tingkat pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya, kemudian kondisi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam organisasi, keberadaan budaya kerja yang terlaksana, dan kondisi lingkungan kerja diaman para pegawai melaksanak operasional organisasi.

Terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, peneliti melakukan pra studi untuk memperoleh fenomena yang terjadi di lapangan dengan menyebarkan kuesioner kepada dua puluh orang pegawai di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) di Kementerian Agraria dan Tata Ruang. Hasil pra studi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Hasil Data Pra Studi Mengenai Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
1	Besarnya gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan	1	11	4	4	0	20	51	100
		5%	55%	20%	20%	0%	100%	51%	
2	Puas dengan rekan kerja	1	10	4	5	0	20	53	100
		5%	50%	20%	25%	0%	100%	53%	
3	Atasan selalu memotivasi untuk bekerja lebih baik	1	10	5	3	1	20	53	100
		5%	50%	25%	15%	5%	100%	53%	
Total Skor								157	300
Persentase								52,33	

Sumber : Olahan Penulis

Keterangan :

STS = 1	KS = 3	SS = 5
TS = 2	S = 4	

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat kepuasan pegawai atas pekerjaannya di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) di Kementerian Agraria dan Tata Ruang sebesar 52,33%. Nilai tersebut masih berada jauh dari harapan organisasi yang mencapai tingkat kepuasan kerja pegawai 100%. Hal tersebut dapat terjadi karena masih adanya responden yang merasa besaran gaji yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu faktor penentu kinerja pegawai dimana berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2016), Renyut et.al. (2017), dan Rafiie et.al. (2018) kinerja yang maksimal akan dapat diperoleh apabila setiap pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Apabila kondisi ini terus terjadi, bukan tidak mungkin bahwa kinerja yang diharapkan organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal. Oleh sebab itu, harus diteliti mengenai faktor-faktor penentu adanya kepuasan kerja seperti kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja.

Organisasi dalam melakukan aktivitasnya disyaratkan memiliki pemimpin yang handal dan mampu mengantisipasi permasalahan yang akan datang dan dapat mengambil peluang dari perubahan yang ada. Oleh karena itu, untuk menjadi seorang pemimpin yang baik akan dituntut suatu tanggung jawab yang melebihi dari pada tanggung jawab urusannya sendiri dan mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadinya sendiri, dedikasi yang baik serta keterampilannya. Untuk menggerakkan para bawahannya ke arah pencapaian tujuan suatu organisasi yang telah ditentukan, seorang pemimpin harus dapat menjalankan atau menerapkan pengaruhnya, serta harus dapat menggunakan kekuatannya.

Salah satu model kepemimpinan yang relatif baru saat ini adalah model kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Robbins dan Judge (2007:387) mengemukakan ada empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) kharisma dan pengaruh yang ideal, merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin,

(2) rangsangan intelektual, berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif, (3) inspirasi, seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana, (4) perhatian secara individual, merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya.

Pentingnya bagi manajemen organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan baik transformasional maupun transaksional karena terkait dengan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya juga berdampak terhadap peningkatan kinerja kerja pegawai (Profita et.al., 2017). Namun, selain faktor gaya kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai (Lubis, 2016 dan Profita et.al., 2017).

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah pegawai menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pegawai, karena budaya organisasi merupakan keyakinan dasar yang melandasi visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga pegawai pada level terendah. Budaya organisasi akan memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi di mana pegawai tersebut tidak dapat berperilaku sekehendak hatinya, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa

dan di mana mereka berada. Selain itu budaya organisasi menuntun kesamaan langkah dan visi bagi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dalam organisasi.

Kepuasan kerja menunjukkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2006:103). Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya tersebut.

Organisasi bagi pegawai tidak hanya sekedar tempat mencari nafkah untuk hidup, akan tetapi dapat juga sebagai tempat untuk menemukan jati diri, wadah untuk mengembangkan serta mengaktualisasikan diri, serta juga sebagai tempat untuk membuktikan kemampuan dan keterampilannya yang pada akhirnya dapat menimbulkan semangat kebanggaan bagi dirinya.

Pihak manajemen pada suatu organisasi, perlu mengetahui keinginan pegawai untuk meningkatkan kontribusi mereka bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan salah satu caranya adalah dengan mencari tahu jawabannya melalui pegawai itu sendiri. Bila organisasi mengetahui yang diinginkan pegawai dalam pekerjaannya, organisasi dapat membuat keputusan yang tepat. Sementara itu, selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja yang kondusif juga merupakan salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja yang optimal. Ketika seorang pegawai merasa puas terhadap lingkungan kerjanya, tentu ia akan sungguh-sungguh berupaya dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Hal ini seperti dinyatakan oleh Pribadi (2018) bahwa lingkungan kerja yang baik dan memadai diharapkan mampu memuaskan karyawan perusahaan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik. Selain itu, Rafiie et.al. (2018) berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Wibowo dalam Rafiie et.al. (2018) menjelaskan bahwa setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai barulah dapat

disebut sebagai sebuah keberhasilan. Oleh sebab itu, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan disiplin kerja yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi, prestasi kerja dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan sebagainya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kompetensi individu dapat direpresentasikan sebagai keterampilan atau atribut lain dari seseorang, yang dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, sifat dan motivasi, sehingga organisasi dapat menjalankan aktivitasnya tanpa hambatan dan pencapaian tujuan perusahaan akan berjalan dengan baik.

Dikarenakan divisi Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) sebagai divisi yang memiliki peranan vital dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan sebagai pengatur arus keluar masuknya dana operasional, maka setiap pegawai yang berada pada divisi ini dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang maksimal. Kinerja yang maksimal akan dapat diperoleh apabila setiap pegawai merasa puas dengan pekerjaannya (Herman dan Tobing, 2018; Ikhsan, 2016; Renyut et.al., 2017; Rafiie et.al., 2018). Namun demikian, berdasarkan apa yang sudah diterangkan sebelumnya, bahwa kepuasan kerja pegawai dapat tercapai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya kerja, dan kompetensi (Rahadian dan Suwandana, 2017; Rafiie et.al., 2018; Profita et.al., 2017). Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Biro Keuangan Kementerian Agraria Dan Tata Ruang).”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang?

2. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang?
3. Apakah budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang?
4. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang?
5. Apakah kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang?

1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah tersebut yang telah diuraikan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
3. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Biro Keuangan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang.