

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan berjalannya waktu, di seluruh dunia segala sesuatu berkembang dengan sangat cepat, seperti teknologi, sistem bisnis yang semakin kompetitif, dan masih banyak hal lainnya yang juga ikut berkembang dengan pesat. Manajemen sumber daya manusia dengan komunikasi yang efektif menjadi salah satu aspek yang paling penting dalam mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau organisasi tertentu. Kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dengan adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai. Kualitas kinerja pegawai merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi dalam pasar yang semakin ketat. Ketika komunikasi pada sebuah organisasi atau Perusahaan kurang efektif, hal tersebut dapat menyebabkan kesalahpahaman, pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik, bahkan penurunan kuantitas dan kualitas kerja, serta hubungan yang menjadi renggang antara atasan dan bawahan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan yang baik dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang baik, sehingga nantinya akan berdampak pada tujuan organisasi. Sama halnya dengan KPPN Jakarta V, organisasi ini juga membutuhkan kualitas kinerja pegawai yang baik dalam membangun dan mempertahankan tujuan serta citra organisasi. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah unit di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI, yang bertugas untuk menyalurkan dana APBN dari kas negara kepada berbagai satuan kerja yang berada di lingkungan Kementerian Keuangan maupun kementerian lainnya. KPPN Jakarta V dibentuk untuk mendukung tugas Direktorat Jenderal Anggaran, terutama dalam menghadapi peningkatan alokasi anggaran tahunan yang tidak sebanding dengan pertumbuhan volume kerja. Secara resmi unit tersebut mulai beroperasi pada Mei 1997. KPPN Jakarta V tergolong dalam KPPN Tipe A1,

yaitu salah satu dari lima jenis KPPN yang ada, meliputi Tipe A1, Tipe A2, Dana Pinjaman dan Hibah, Khusus Penerimaan, serta Khusus Investasi. KPPN Jakarta V dikategorikan sebagai Tipe A1, karena memiliki jumlah satuan kerja mitra yang lebih banyak serta berlokasi di kota besar, yaitu DKI Jakarta.

KPPN Jakarta V diberikan kewenangan sebagai bendahara umum negara dalam melaksanakan masalah perbendaharaan dengan menyalurkan dana APBN yang dialokasikan untuk satuan kerja di Provinsi DKI Jakarta. Adapun jumlah pegawai KPPN Jakarta V, yakni 43 orang yang terdiri dari 23 wanita dan 20 pria dengan 5 divisi yang berbeda, seperti Subbag Umum, Seksi Vera, Seksi MSKI, Seksi Bank dan Seksi Pencairan Dana. Berikut data yang menunjukkan jumlah pegawai KPPN Jakarta V beserta bagiannya.

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai

Bagian	Jumlah
Kepala Kantor	1
Subbagian Umum	5
Pengelola Keuangan APBN	1
Pembina Teknis Perbendaharaan Negara Terampil	2
Pembina Teknis Perbendaharaan Negara Mahir	1
Pembina Teknis Perbendaharaan Negara Penyelia	1
Seksi Verifikasi dan Akuntansi	3
Seksi Bank	4
Seksi Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal	5
Seksi Pencairan Dana	18
Satpam	5
Supir	2
Pramubakti	2
<i>Cleaning Service</i>	4
TOTAL	54

Telah diolah Kembali

Dalam konteks kualitas kinerja pegawai, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana komunikasi pimpinan dapat memengaruhi kualitas kerja pegawai, sehingga terdapat peningkatan pada kinerja pegawai. Pada KPPN Jakarta V, terdapat bagian yang berperan penting dalam mendukung organisasi dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas operasionalnya dengan menjembatani komunikasi pimpinan kepada pegawai. Bidang tersebut, yakni

Subbagian Umum yang bertanggung jawab penuh atas pengelolaan administrasi dan logistik pada KPPN Jakarta V, seperti mengelola kebutuhan perlengkapan kantor, pengaturan rapat dan kegiatan internal lainnya. Tugas utama Subbagian Umum di KPPN Jakarta V adalah mengelola organisasi, kinerja, sumber daya manusia (SDM) serta keuangan. Bidang ini juga berperan dalam menyusun bahan masukan dan konsep dokumen perencanaan strategis, seperti Rencana Strategis, Rencana Kerja, Rencana Kinerja Tahunan, Penetapan Kinerja dan Laporan Kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).

Selain itu sub bagian umum juga menangani Administrasi Perkantoran pengelolaan fasilitas kantor, pelaporan beban kerja, penerapan budaya organisasi, serta kehumasan dan layanan Keterbukaan Informasi Publik yang disingkat KIP. Sebagai pusat administrasi bagian ini bertugas menyediakan dan menyampaikan informasi yang dibutuhkan pimpinan, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Subbagian umum berperan sebagai jembatan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai serta pihak luar organisasi untuk memastikan pesan tersampaikan dengan jelas dan sesuai tujuan. Subbagian umum juga bertugas untuk selalu memastikan bahwa operasional harian berjalan dengan lancar dengan mendukung kinerja pegawai dan menjaga keteraturan administrasi. Hal tersebut membuat Subbagian Umum memiliki peran yang penting pada KPPN Jakarta V sebagai tumpuan dalam mendukung fungsi-fungsi lainnya, membantu mencapai efisiensi dan efektivitas pekerjaan seluruh bagian di dalam organisasi.

Komunikasi pimpinan menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan membangun interaksi dan komunikasi yang baik bagi seluruh pegawai yang ada pada sebuah organisasi. Subbagian Umum dapat membantu pimpinan agar dapat lebih fokus pada pengambilan Keputusan tanpa terhambat oleh urusan administratif dan teknis komunikasi. Komunikasi yang dilakukan secara langsung antara atasan dan bawahan juga diperlukan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif pada organisasi serta membuat pegawai dapat bekerja dengan baik. dengan komunikasi secara langsung, pimpinan dapat menyampaikan arahan secara lebih jelas yang membuat pegawai dapat memahami tujuan organisasi serta peran mereka dalam mencapainya. Selain itu, komunikasi pimpinan secara

langsung memungkinkan terjadinya interaksi dua arah, Dimana pegawai dapat memberikan masukan, menyampaikan kendala atau mengajukan pertanyaan secara langsung tanpa ada hambatan apapun.

Komunikasi pimpinan seperti itu merupakan bentuk inisiatif dan interaksi antara atasan dan bawahan, yang bertujuan untuk membangun hubungan yang positif, meningkatkan keterlibatan pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja. Komunikasi pimpinan tersebut juga dapat mencakup pengakuan atas prestasi, mekanisme umpan balik yang efektif, serta promosi budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada pegawai. Ketika seorang atasan bersikap terbuka dengan memberikan arahan yang jelas serta menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi bawahan, maka pegawai akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi dalam bekerja. Rasa percaya diri dan motivasi yang tinggi ini akan berpengaruh positif terhadap produktivitas mereka yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil kinerja organisasi.

Setiap organisasi dapat membangun komunikasi yang baik dengan melakukan pendekatan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Komunikasi ini dapat dilakukan melalui pendekatan komunikasi vertikal, yaitu interaksi dua arah antara pimpinan dan pegawai, biasanya komunikasi yang dilakukan dari pihak pimpinan kepada pihak pegawai dengan menyampaikan pesan berbentuk instruksi atau arahan serta sebuah kebijakan tertentu Adapun komunikasi yang terjadi antara bawahan kepada atasan biasanya berbentuk sebuah laporan. Instruksi dan kebijakan yang diberikan atasan serta laporan yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan menjadi salah satu bagian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang kemudian berdampak pada nilai kinerja organisasi. Selain itu, juga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif pada sebuah organisasi.

Berdasarkan data yang penulis temukan dari Penyampaian Laporan Kinerja tahun 2023, KPPN Jakarta V terus mengalami peningkatan pada nilai kinerja organisasi yang. Hal tersebut menunjukkan bahwa berbagai aspek dalam organisasi mengalami perbaikan dan berjalan lebih efektif. Peningkatan nilai kinerja organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti adanya komunikasi yang lebih baik diantara anggota organisasi. Berikut penulis sajikan

grafik mengenai informasi peningkatan nilai kinerja organisasi pada KPPN Jakarta V.



Gambar 1. 1 Grafik Peningkatan Nilai Kinerja Organisasi

Sumber: Laporan Kinerja, 2023

Pada tahun 2018, KPPN Jakarta V berhasil meraih predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pencapaian ini menjadikan KPPN Jakarta V sebagai pusat pembelajaran dan berbagi pengalaman bagi unit kerja lainnya, baik sesama KPPN maupun satuan kerja dalam membangun zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi. Selain itu, KPPN Jakarta 5 juga memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015 untuk standar manajemen mutu serta sertifikasi ISO 37001:2016 untuk Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) pada tahun 2022, yang memperlihatkan komitmen KPPN Jakarta V terhadap transparansi dan pelayanan yang berkualitas. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi yang terus mengalami peningkatan pada nilai kinerjanya dan mencapai beberapa penghargaan memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya secara efektif, menerapkan strategi yang tepat serta memiliki budaya kerja yang mendukung inovasi dan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasinya secara konsisten.

Hasil dari Nilai Kinerja Organisasi (NKO) didapatkan melalui penggabungan dari seluruh hasil realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam satu peta strategi oleh seluruh pegawai pada setiap bidang yang ada serta Kontrak Kinerja yang telah disepakati diawal tahun. Penilaian kinerja organisasi dilakukan dengan mengukur Indikator Kinerja Utama (IKU) dan meninjau empat aspek utama, yaitu stakeholder, pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*). Setiap aspek memiliki beberapa sasaran strategis, di mana setiap sasaran tersebut mencakup Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai ukuran keberhasilannya. Selain itu kinerja pegawai juga dapat dinilai langsung oleh atasan dengan melihat sejauh mana tugas yang dikerjakan telah sesuai dengan target organisasi. Evaluasi ini dapat membantu memastikan bahwa setiap individu benar berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan

Dengan demikian, organisasi perlu untuk terus melakukan komunikasi yang baik agar dapat membantu meningkatkan serta mempertahankan nilai kinerja organisasi yang lebih berkualitas. Upaya yang dilakukan organisasi bisa dengan memberikan remunerasi berupa gaji dan tunjangan, yang dimana pegawai akan merasa dihargai atas kerja kerasnya. Dengan penghargaan dalam bentuk materi ini, pegawai akan lebih termotivasi dan merasa diakui atas kontribusinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Remunerasi yang diberikan juga akan membantu memenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman supaya pegawai dapat fokus pada tugasnya tanpa terganggu dengan masalah finansial. Selain itu, organisasi juga memberikan reward berupa sertifikat atas pengakuan sebagai pegawai terbaik dan memberikan peluang pengembangan karir supaya pegawai termotivasi dalam memberikan kinerja yang terbaik.

Motivasi yang berasal dari remunerasi yang kompetitif dan penghargaan yang tepat dapat meningkatkan komitmen pegawai. Organisasi perlu memberikan remunerasi dan reward secara adil serta konsisten yang dapat menciptakan lingkungan kerja positif dalam memotivasi pegawai untuk terus berinovasi, hingga pada akhirnya dapat mendukung pencapaian tujuan

organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut sangat berkaitan dengan teori kebutuhan Maslow yang menjelaskan bahwa pada dasarnya pegawai bekerja untuk memenuhi berbagai kebutuhan dasar dalam hidupnya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisiologis, seperti makanan dan tempat tinggal, keamanan dalam pekerjaan, interaksi sosial dengan rekan kerja, penghargaan atas usaha dan kontribusinya serta aktualisasi diri, yaitu mencapai potensi terbaik dalam karirnya.

Komunikasi atasan dan bawahan dapat memenuhi kebutuhan sosial melalui rasa dihargai dalam organisasi serta remunerasi dan reward dapat memberikan kepuasan kerja. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan melalui komunikasi, remunerasi dan reward efektif dalam meningkatkan motivasi. Dari motivasi tersebut dapat mendorong terciptanya kinerja optimal, dimana pegawai bekerja dengan produktivitas tinggi, kualitas yang baik dan memberikan loyalitas terhadap organisasi. Pada KPPN Jakarta V, seluruh kebutuhan yang dibutuhkan oleh pegawai termasuk pada pegawai non ASN sudah terpenuhi dengan baik dilihat dari meningkatnya nilai kinerja organisasi yang disebabkan karena kinerja pegawai yang baik.

Peningkatan kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek, seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, efektivitas dalam mencapai tujuan serta kemandirian dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Semua faktor ini menunjukkan sejauh mana pegawai dapat menjalankan pekerjaannya secara optimal dan berkontribusi bagi organisasi. Pentingnya hubungan kerja sudah diakui secara luas, masih ada kebutuhan untuk memahami secara lebih mendalam dampak dari praktik-praktik tersebut terhadap peningkatan nilai kinerja organisasi. Di KPPN Jakarta V, lingkungan kerja yang baik tercermin dari komunikasi yang efektif, saling mendukung antara pegawai dan sikap atasan yang ramah serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Kolaborasi antar seksi berjalan lancar, konflik diminimalkan dan setiap individu merasa dihargai serta adanya peningkatan pada nilai kinerja organisasi. Lingkungan kerja yang harmonis ini membantu meningkatkan produktivitas dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang muncul meliputi, apakah komunikasi pimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai. Bagaimana komunikasi pimpinan dan pegawai yang baik memengaruhi loyalitas pegawai dan bagaimana peran budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan serta pengembangan pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Melalui penelitian ini, peneliti dapat mengidentifikasi praktik-praktik terbaik dan faktor spesifik dalam komunikasi pimpinan yang berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan memahami hubungan ini, organisasi dapat merancang pola komunikasi yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas serta kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam menciptakan sistem komunikasi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama. Dengan strategi yang tepat, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta memperkuat daya saing mereka di pasar yang semakin kompetitif

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang, yaitu “bagaimana pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta V?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk memberikan jawaban atas rumusan masalah tersebut, yakni menganalisis bagaimana pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta V.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan bermanfaat bagi berbagai pihak, baik dalam aspek akademis maupun aspek praktis, diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemahaman mengenai komunikasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, komunikasi organisasi serta efektivitas hubungan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana pembelajaran bagi penulis dalam mengimplementasikan teori yang telah dipelajari ke dalam praktik nyata. Selain itu, penelitian ini juga memberikan wawasan baru mengenai pentingnya komunikasi pimpinan dalam mendukung produktivitas organisasi.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai hubungan kerja, gambaran dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sebagai objek penelitian berikutnya dalam mengkaji faktor lainnya yang turut memengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulis akan menjelaskan susunan bab dalam penelitian ini secara sistematis agar pembaca dapat lebih mudah memahaminya. Penelitian ini terdiri dari lima bab yang masing-masing disusun secara berurutan untuk memberi gambaran yang jelas mengenai isi dan alur penelitian. Adapun isi penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian. Dalam pendahuluan

terdapat gambaran umum mengenai alasan yang mendasari penelitian dan pentingnya masalah yang diangkat untuk dikaji lebih lanjut.

2. BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian, mengulas landasan teori, kerangka teori, kerangka pemikiran dan hipotesis yang digunakan untuk menganalisa permasalahan dalam penelitian ini.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan jenis penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan. Selain itu, bab ini juga membahas bagaimana variabel dalam penelitian dioperasionalkan serta siapa saja yang menjadi objek penelitiannya.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi hasil penelitian yang akan dijelaskan berdasarkan hasil uji validitas, reliabilitas, korelasi dan pengujian hipotesis serta pembahasan teori hasil temuan-temuan penelitian yang didapatkan dengan keterkaitan antara variabel yang digunakan.

5. BAB V PENUTUP

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil, analisi, pembahasan serta saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya agar penelitian selanjutnya lebih berkembang dari penelitian yang dilakukan sekarang.