

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan sangat berperan vital dalam manajemen khususnya untuk mengajak karyawan bekerja sama agar mencapai tujuan organisasi. Selain kerjasama, pemimpin juga harus bersikap adil terhadap karyawan yang dipimpinnya, misalnya ada karyawan yang berprestasi maka akan diberi hadiah atau dipromosikan, sebaliknya karyawan yang kurang berprestasi maka akan diberi kritikan atau teguran supaya kinerja karyawan meningkat.

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin (Dewi et al., 2020). Salah satu komponen kepuasan kerja karyawan ialah kepemimpinan. Pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya (Rivaldo & Ratnasari, 2020).

Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan gaya kepemimpinan adalah mencoba untuk mengubah nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Tipe kepemimpinan paternalitas (kebapaan) merupakan suatu tipe

pemimpin yang bersifat seperti bapak yaitu sebagai pendidik, pengasuh, pembimbing, penasihat, tukang memerintah dan kurang mau menerima pendapat pengikutnya (Simanungkalit & Setyaningsih, 2013).

Selain Gaya kepemimpinan paternalistik, salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah stres kerja. Stres kerja merupakan aspek yang penting bagi perusahaan terutama keterkaitannya dengan kinerja pegawai. Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari pihak perusahaan membuat pegawai menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi menyebabkan pegawai bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu.

Mangkunegara mengungkapkan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi perkerjaan. Sedangkan menurut Beehr dan Newman (2001) dalam (Nurendra & Saraswati, 2017). Stres kerja merupakan akibat interaksi antara manusia dan pekerjaan lalu dikarakterisasikan pada perubahan manusia yang memaksa mereka menjadi menyimpang dari fungsi yang semestinya (normal). Sehingga dapat mempengaruhi suatu kinerja yang kurang baik. Hal inilah yang menyebabkan pencapaian tujuan perusahaan tidak optimal (Clinton et al., 2019).

Adanya budaya yang kuat pada karyawan dan karyawan yang baru dan lama tidak searah dalam budaya tersebut sehingga banyak karyawan yang tidak nyaman terhadap lingkungan yang mengakibatkan kepuasan karyawan rendah. Kepuasan kerja adalah refleksi yang muncul dari perasaan seseorang/tenaga kerja dibandingkan dengan kinerjanya.

Menurut Rivai et al (2019) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Karyawan semestinya dapat merasakan dan menikmati apa yang dikerjakan, sehingga pada akhirnya karyawan tidak merasakan kebosanan dan akan lebih fokus ketika melakukan aktifitas (Sujati, 2018). Setiap karyawan lebih menyenangi ketika melakukan pekerjaan dalam menyelesaikan tugasnya bila mendapat dukungan dari berbagai situasi lingkungan kerja yang kondusif, dimana pekerja dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, stress kerja dan motivasi.

Motivasi juga hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Menurut Novitasari motivasi merupakan keinginan dan kemauan seseorang untuk mencurahkan segala upayanya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu tidak ada motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu keinginan atau kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan rangsangan atau dorongan timbulnya motivasi untuk melakukan tindakan - tindakan tertentu (Martanto, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Widadi & Savitri, 2019) menunjukkan bahwa 52,8% kurangnya kepuasan kerja karyawan eksternal terhadap pegawai karna kepemimpinan dan motivasi kerja yang di sebabkan pimpinan kurang perhatian teradap karyawan dan tidak ada sanksi atau teguran yang mengakibatkan karayawan kurang disiplin, sedangkan 47,2% diakibatkan karena faktor lain seperti pendidikan, kepribadian, usia, status perkawinan, dan budaya kerja.

Budaya organisasi yang lemah dan peraturan instansi yang tidak jelas dapat menyebabkan karyawan melakukan apa yang ingin mereka lakukan tanpa mengikuti

aturan. Perlakuan ini mungkin menunjukkan bahwa karyawan tersebut telah melakukan tindakan tidak disiplin. Sebaliknya, jika instansi memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk kebiasaan yang baik di kalangan pegawai instansi tersebut. Kebiasaan ini secara aktif dimasukkan ke dalam diri karyawan, mempengaruhi sikap dan perilaku mereka serta membantu mereka menjadi terbiasa bekerja sesuai aturan. Dengan demikian, kepuasan kerja dalam diri karyawan akan meningkat dan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

Bank pemerintah terbesar di Indonesia saat ini yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI). Dimana awal Bank Rakyat Indonesia (BRI) dibentuk di Purwokerto, Jawa Tengah dengan pendirinya yaitu Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden diartikan sebagai "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", yang mana merupakan lembaga keuangan yang menysasar pada orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga ini berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, yang mana saat ini dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Banyak jenis fasilitas yang di berikan oleh pihak Bank Rakyat Indonesia (BRI) kepada masyarakat yaitu seperti simpan pinjam.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang wilayah Medan, dimana para karyawan harus professional dalam melaksanakan pekerjaanya dan juga bertanggung jawab. Dengan demikian akan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah. Karyawan yang berkualitas bagi Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor regional wilayah Medan adalah aset utama perusahaan yang sangat berpengaruh untuk menjaga keberlangsungan perusahaan sehingga memudahkan

perusahaan dalam membangun pondasi yang kuat untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

**Tabel 1.1 Hasil *Prasurvey***

No	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban		Persentase Jawaban Tidak
		Ya	Tidak	
1	Apakah pimpinan membagikan tugas dan tanggungjawab dengan adil?	16	4	20%
2	Apakah pimpinan menyusun job desk secara detail?	15	5	25%
3	Apakah pimpinan selalu terbuka menerima saran dan kritik dari karyawan?	7	13	65%
4	Apakah pimpinan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat dari karyawan?	5	15	75%
5	Apakah anda merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Karyawan melakukan kesalahan kerja?	4	16	80%
6	Apakah anda merasa Job Description yang diberikan tidak sesuai dengan posisi saya?	8	12	60%
7	Apakah anda merasa keleluasaan dalam bekerja sangat terbatas?	18	2	10%
8	Apakah ketika mengalami perbedaan pendapat dengan Pimpinan, membuat anda merasa tidak nyaman ?	15	5	25%

Sumber: Hasil *Prasurvey* Karyawan Kantor Regional BRI Wilayah Medan, 2021.

Berdasarkan Hasil *prasurvey* yang telah dilakukan terhadap 20 karyawan pada bulan Desember 2021, menunjukkan bahwa terdapat 4 orang karyawan yang merasa

pimpinan membagikan tugas dan tanggungjawab dengan adil dengan presentase 20%. Dalam menyusun job desk secara detail yang dilakukan pimpinan hanya 5 orang karyawan yang merasa tidak seseai dengan presentase nilai sebesar 25%. Selanjutnya keterbukaan dalam terbuka menerima saran dan kritik dari karyawan hanya 5 orang karyawan yang merasa baik, sisanya memilih jawaban tidak dengan jumlah 13 karyawan dengan presentase sebesar 65%. Dalam mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat dari karyawan hanya 5 orang karyawan yang merasa setuju, sisanya sebanyak 15 orang mengatakan tidak dengan presentase sebesar 65 %. Selanjutnya terdapat 16 orang yang merasa pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Karyawan melakukan kesalahan kerja dengan presentase sebesar 80%. Dalam memberikan Job Description yang sesuai dengan posisi karyawan hanya 8 orang karyawan yang merasa sesuai, sisanya sebanyak 12 orang merasa tidak sesuai dengan presentase 60%. Karyawan dalam perusahaan yang merasa memiliki keleluasan dalam bekerja hanya berjumlah 2 orang, sisanya 18 orang tidak memiliki keleluasan dalam bekerja dengan presentase sebesar 90% dan terdapat 15 orang karyawan yang merasa tidak nyaman dengan perbedaan pendapat dengan pimpinan dengan presentase 75% dan sisanya 5 orang karyawan merasa nyaman dengan presentase 25%.

Maka dapat dikatakan bahwa hasil prasurey membuktikan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik yang dilakukan oleh pimpinan BRI cenderung bersifat kaku. Hal ini dikarenakan ciri dari gaya kepemimpinan paternalistik yaitu pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak, terlalu bersifat melindungi, pengambilan keputusan pada diri pemimpin, selalu bersikap maha tahu dan maha benar, jarang

memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi dan menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai (Erlangga et al., 2014).

Keseluruhan data *prasurvey* diatas adalah hasil pengisian respon dari karyawan BRI yang berjumlah 20 orang. Pengisian survey ini dilakukan sebagai data pengamatan sementara atau data awal yang dapat dijadikan sebagai landasan yang menjadi fenomena dalam penelitian ini. Uraian pada hasil *prasurvey* diatas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinan paternalistik cenderung kepada keputusan pimpinan dan hubungan bersifat informan sebagaimana hubungan bawahan dengan atasan.

Fenomena berdasarkan fakta yang menunjukkan adanya beberapa masalah yang terjadi disana, seperti kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan karyawan yang bisa memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas, lalu kurangnya bimbingan dari pimpinan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, dan belum termotivasinya para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, serta kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Dimana hal tersebut erat hubungannya dengan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya, yang mana ini sesuai dengan penelitian oleh (Mustika, 2012) bahwa motivasi dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari untuk mencapai kepuasan kerja yaitu sebesar 88,8% dan 11,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Peneliti menemukan bahwa beberapa karyawan masih kurang memiliki etos kerja yang memadai dalam memberikan dan membuat keputusan terkait layanan. Situasi yang dihadapi pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di wilayah

Medan saat ini mengalami berbagai perubahan dan paradigma yang mengarahkan perusahaan untuk menjamin kualitas pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya. Untuk lebih memperkuat kondisi lingkungan kerja. Upaya tersebut dilakukan melalui pengelolaan budaya perusahaan dan stres kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu motivasi yang kurang juga mengakibatkan kepuasan Karyawan dalam melakukan pekerjaan menjadi kurang sehingga baik langsung maupun tidak langsung berakibat terhadap kepuasan karyawan terhadap kinerjanya yang menjadikan tujuan organisasi terhambat.

Berdasarkan uraian di atas peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Kantor Regional BRI Wilayah Medan”

## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap motivasi karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan?
2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap motivasi karyawan Kantor Regional BRI Medan?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap Kepuasan Kerja karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan?
4. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan?



5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variable intervening karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan?
7. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variable intervening karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan paternalistic terhadap motivasi karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan
2. Menguji pengaruh stres kerja terhadap motivasi karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan
3. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan paternalistic terhadap Kepuasan Kerja karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan
4. Menguji pengaruh stres kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan
5. Menguji pengaruh motivasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan
6. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variable intervening karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan



7. Menguji pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variable intervening karyawan Kantor Regional Bank BRI Medan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memahami factor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan BRI Wilayah Medan
2. Sebagai referensi dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan BRI Wilayah Medan
3. Memahami teori yang relevan dengan keterkaitan budaya organisasi, iklim organisasi, stress kerja, motivasi dan kepuasan kerja

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan mengenai teori teori yang berkaitan dengan judul tugas akhir penulis yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Kantor Regional BRI Wilayah Medan.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini terdapat deksripsi terkait bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan, baik secara operasional sesuai urutan langkah-langkah dan juga metode penelitian, yaitu diantaranya variabel-variabel yang digunakan pada penelitian, definisinya baik secara operasional, bagaimana cara pengukuran variabel, populasi, sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan pada penelitian.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan uraian tentang perjalanan singkat mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta pembahasan dan hasil.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang didapat oleh penulis dan saran yang akan diberikan sebagai tindak lanjut yang akan diperlukan untuk melakukan perbaikan dimasa yang akan datang.

