

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kinerja pegawai adalah kegiatan dan hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (As'ad, 2012). Sedangkan Mangkunegara, 2015 menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu instansi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi sehingga apabila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan lebih baik.

Peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan menjadi penting mengingat perubahan arah kebijakan pemerintah sebagaimana dikehendaki oleh semangat reformasi untuk lebih luas memberi ruang gerak dan peran serta yang lebih besar bagi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan, dimana pemerintah beserta aparturnya lebih berperan sebagai fasilitator. Perubahan arah kebijakan ini membawa implikasi terhadap kompetensi profesionalisme dan responsibilitas pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan dalam menjawab tantangan era globalisasi dalam menghadapi persaingan ketat dengan negara-negara lain di dunia. Bertitik tolak dari pemikiran ini, maka peningkatan kinerja apartur merupakan hal yang mendesak untuk dilaksanakan dewasa ini.

Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan merupakan salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Grobogan yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Dalam melaksanakan tugasnya Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan mempunyai fungsi :

1. pengkoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
2. pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah;
3. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;
4. pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi Daerah; dan
5. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

*Sumber : Renstra Setda Kab. Grobogan 2016-2021*

Keberhasilan dan kesuksesan sangatlah dipengaruhi oleh kinerja pegawai Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan selama 3 tahun terakhir terlihat penurunan hasil capaian kinerja rata rata yaitu di tahun 2019 sebesar 104,52%.; di tahun 2020 sebesar 98,48%; sedangkan di tahun 2021 sebesar 93,53% ( sumber: LKjIP Setda Kabupaten Grobogan periode tahun 2019-2021). LKjIP Setda Kabupaten Grobogan disusun dengan tujuan memberikan gambaran konkrit tentang capaian kinerja organisasi, pelaksanaan program dan kegiatan tahun sebelumnya yang telah dituangkan dalam Penetapan Kinerja Tahun setiap tahunnya. Laporan ini berisi hasil pengukuran dan analisis atas capaian target kinerja yang dikomparasikan dengan penetapan kinerja. Hasil evaluasi kinerja ini diharapkan dapat menjadi bahan *self assesment* atas hasil kinerja yang telah dilaksanakan dan menjadi rujukan yang efektif menuju upaya perbaikan berkelanjutan oleh seluruh aparatur pelaksana untuk mewujudkan optimalisasi kinerja Sekretariat Daerah yang memiliki peran sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Grobogan.

Atas dasar uraian di atas, berdasarkan fenomena dan landasan teori yang dinyatakan oleh para ahli, maka dalam penelitian ini akan dikaji kinerja pegawai Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan.

Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan, mengantisipasi fenomena diatas dengan mencoba untuk mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Salah satunya, kepuasan kerja. Kepuasan Kerja merupakan hal penentu kinerja pegawai Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dengan sesama pegawai. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan kerja menurut individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan

Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu terhadap kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam bekerja

seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan pegawai, memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya yang bersangkutan akan merasa puas. Apabila setiap pegawai merasakan kepuasan kerja, kinerja akan menjadi efektif, maka diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2012). Lain hal seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2015) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kemudian menurut Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Berbagai bentuk organisasi mempunyai kewajiban untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja para pegawai.

Hasil penelitian Omah, dan Pramudena (2020), Hasni dkk (2020), Charli (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, dalam penelitian Usman (2019) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka kepuasan kerja akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Atas fenomena, landasan teori serta kesenjangan antara hasil penelitian dan antara hasil penelitian dengan teori nampak kesenjangan atau *riset gap*, sehingga peneliti berusaha untuk melakukan pengujian kembali dan mengembangkan konsep penelitian pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, setiap individu diharapkan harus memiliki kemampuan bekerja dalam tim termasuk keterampilan

interpersonal. Ketrampilan tersebut dapat ditunjukkan oleh individu yang peduli terhadap individu lain yang berusaha menampilkan yang terbaik melebihi organisasi harapan.

Novliadi (2008) menyatakan bahwa pegawai diharapkan memiliki inisiatif untuk melakukan kegiatan yang tidak hanya mencakup *in-role* saja tetapi juga *extra-role* yang dapat memberi keuntungan bagi organisasi yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. Permatasari (2017) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi. Muhdar (2015) menyatakan, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan model kegiatan yang membuat organisasi secara intrinsik dapat bekerjasama dan berhubungan dalam konteks sistem terbuka. Agar organisasi efektif, individu harus masuk ke dalam sistem tersebut, mau menunjukkan peran dengan kriteria minimal untuk mencapai kinerjanya, dan melaksanakan perilaku yang inovatif dan spontan untuk menjalankan fungsi organisasi

Perilaku yang dilakukan secara suka rela oleh karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungan kerjanya, dan untuk membantu teman kerjanya. Apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) timbul dalam diri para pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan hingga mau memberikan *extra-role* bagi Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan tanpa mengharapkan suatu pujian, imbalan berupa materi maupun non materi dan dapat meningkatkan efektifitas dan mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal maka senantiasa kinerja pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan akan lebih baik hingga akan berpengaruh dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan bersama-sama mengerjakan tugas-tugas yang ada, meskipun bukan bagian dari pekerjaan individu, akan membuat pekerjaan menjadi lebih cepat, dan meningkatkan tingkat kinerja pegawai Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan.

Penelitian Lestari dan Ghaby (2018) tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan hasil penelitian Sahblan (2019) membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Atas fenomena, landasan teori serta kesenjangan antara hasil penelitian dan antara hasil penelitian dengan teori nampak kesenjangan atau *riset gap*, sehingga peneliti berusaha untuk melakukan pengujian kembali dan mengembangkan konsep penelitian

pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan.

Variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan adalah komunikasi. Komunikasi secara definitif dapat diartikan sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Thoha, 2010). Wibowo 2014, menyatakan komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Sedangkan Haryani (2016) menyatakan komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan). Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa setiap orang dapat melakukan hal itu, baik itu sebagai penerima pesan maupun pemberi pesan. Proses komunikasi bila dikaitkan dengan sistem organisasi dapat dilakukan oleh antar atasan, antar bawahan maupun antara keduanya. Komunikasi yang baik pada intinya adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain, sehingga informasi yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan (Nitisemito, 2015).

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat berjalan dengan baik dapat dilihat dari beberapa faktor, yaitu ketepatan penggunaan bahasa, ketepatan penggunaan media (dapat dimengerti, dipahami dan dilaksanakan), ketepatan sasaran komunikasi, ketepatan penggunaan metode (seberapa cepat informasi dapat tersampaikan), dan adanya umpan balik (pemberi pesan dapat menerima usul/saran dari penerima pesan).

Selama ini tidak jarang masih ditemukan salah komunikasi, baik antar sesama pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan dalam melaksanakan program kerja yang ada. Hal ini berpengaruh terhadap efektivitas jalannya komunikasi, untuk itu instansi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan lingkungan yang penuh ketidakpastian, sehingga pemimpin Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan diharapkan mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam organisasi yang dipimpin untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Komunikasi antar pegawai baik secara horizontal, vertikal maupun diagonal dalam Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan diperhatikan dengan baik. Karena

kelancaran komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi yang baik dan kondusif akan mampu memperlancar kegiatan pada Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan karena dengan komunikasi yang lancar maka informasi dan perintah dari atasan ke staf akan tersampaikan secara tepat dan cepat, demikian sebaliknya semua umpan balik dari staf ke atasan berupa kritik, masukan akan berdampak pada perbaikan kinerja. Sebaliknya komunikasi yang terhambat, akan menyebabkan miss informasi yang bukan saja menyebabkan kesalah pahaman dalam menjalankan perintah atasan, juga akan menyebabkan terjadinya hubungan yang tidak harmonis baik antar pegawai, maupun pegawai dengan atasan dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi sangat dibutuhkan oleh pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan dalam mewujudkan kinerja yang optimal guna mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Komunikasi pegawai terkait dengan tugas pokok fungsinya, wajib dilakukan oleh setiap unsur pegawai pada Kesehatan Kabupaten Grobogan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan, maupun komunikasi antar sesama pegawai terkait dengan pekerjaan akan mempercepat dan memperbaiki kualitas pekerjaan, maka apabila komunikasi dilakukan secara optimal, akan mampu membangun kepuasan kerja para pegawai dan pada gilirannya akan berdampak pada kinerja pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Merta et.al. (2019), Kusuma (2019), dan Makutika (2018) menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian dari Dyah Sumarno (2014) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Usman (2013), Agustina et.Al (2019), dan Ginting et.Al, (2019), menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2016) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Atas dasar fenomena pentingnya komunikasi, teori yang dikemukakan para ahli serta kesenjangan atau *riset gap* maka dalam penelitian ini akan dikaji lebih mendalam berkaitan dengan pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Grobogan serta digunakan sebagai dasar untuk merumuskan permasalahan dan hipotesis penelitian.

Berdasarkan pengamatan di Sekretariat Daerah ( SETDA) Kabupaten Grobogan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah kepuasan kerja,

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komunikasi. Ketiga faktor tersebut mewakili faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, disamping itu ketiga faktor tersebut masih banyak terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah tersebut, mendorong penulis untuk mengambil judul : Optimalisasi Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Di Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan pembatasan masalah yang penulis kemukakan didepan, maka rumusan masalah sebagai berikut :

- a) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?
- b) Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?
- c) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?
- d) Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?
- e) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?
- f) Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?
- g) Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### 1) Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

- a) Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.

- b) Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.
- c) Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.
- d) Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.
- e) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.
- f) Menganalisis apakah kepuasan mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.
- g) Menganalisis apakah kepuasan mampu memediasi pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan.

## 2) Manfaat Penelitian

Selain beberapa tujuan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### a. Manfaat Praktis

- i. Bagi lembaga pendidikan bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peningkatan dan perbaikan kinerja pegawai;
- ii. Manfaat bagi pengambil kebijakan, bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan mengenai keterkaitan pengaruh kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

## 3) Manfaat Teoritis

Sebagai sarana dan media untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan literatur untuk menambah wacana baru bagi pengembangan Ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja, serta referensi bagi penelitian lain.