

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi banyak tantangan yang harus dihadapi oleh setiap sektor, salah satunya adalah kualitas sumber daya manusia yang kompeten. Hal ini juga berlaku bagi Sekretariat Kabinet. Sekretariat Kabinet adalah lembaga pemerintah yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Sekretariat Kabinet mempunyai tugas memberi dukungan staf, administrasi, teknis, dan pemikiran kepada Presiden selaku Kepala Pemerintahan.

Aturan yang mengatur Sekretariat Kabinet sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2010. Sekretariat kabinet dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Bab 1, Pasal (1) menyatakan bahwa Sekretariat Kabinet adalah lembaga pemerintah yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Pada Bab 1, Pasal (2) mengatur fungsi Sekretariat Kabinet.

Sekretariat Kabinet menyelenggarakan fungsi: penyelenggaraan pengelolaan dan pengendalian manajemen kabinet, perumusan dan penyampaian analisis atas rencana kebijakan dan program pemerintah di bidang politik, hukum, dan keamanan, perekonomian dan kesejahteraan rakyat, penyiapan persetujuan prakarsa, penyusunan dan penyampaian Rancangan Peraturan Presiden, pemantauan dan evaluasi serta penyampaian analisis atas pelaksanaan kebijakan dan program` pemerintah, penyiapan, pengadministrasian, penyelenggaraan dan

pengelolaan sidang-sidang kabinet, maupun rapat atau pertemuan yang dipimpin dan atau dihadiri oleh Presiden dan atau Wakil Presiden.

Kinerja karyawan memegang peranan penting bagi Sekretariat Kabinet. Sekretariat Kabinet menyusun Laporan Kinerja karyawan (LKj) Tahun 2014 sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik dan *stakeholders* terkait kinerja karyawan yang diperjanjikan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran strategis Sekretariat Kabinet. Laporan kinerja karyawan ini telah disusun sesuai kaidah-kaidah dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja karyawan Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja karyawan Pemerintah. Berikut adalah salah satu data tentang gambaran pencapaian indikator dari Sekretariat Kabinet:

Tabel 1.1. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Penunjang dari Sasaran Kelima

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Capaian
Inikator Kinerja Utama	6.098.730	11.196.388	183,58
1. Jumlah pengakses layanan data dan informasi Sekretariat Kabinet			
2. Jumlah pendownload layanan atau/ informasi Sekretariat Kabinet	771.057	588.051	76,27
3. Tingkat kepuasan pengakses terhadap layanan website Sekretariat Kabinet	90%	70%	77,78
Indikator Kinerja Penunjang	99%	99,45%	100,45
4. Persentase keberlanjutan pelayanan (<i>continuity of service</i>)			

Sumber: Laporan Kinerja Sekretariat Kabinet (2014)

Berdasarkan pada tabel 1.1. diketahui bahwa pencapaian realisasi dibandingkan target termasuk cukup baik untuk indikator kinerja utama dan penunjang. Jumlah pendownload layanan data dan tingkat kepuasan pengakses terhadap layanan website masih termasuk fluktuatif sehingga ini menjadikan fenomena menarik untuk diteliti.

Hasil penilaian kinerja karyawan pada Sekretariat Kabinet beberapa tahun cenderung kurang merata, sehingga ini menjadi fenomena menarik untuk diteliti. Pada Sekretariat Kabinet OCB juga merupakan hal penting karena dengan rasa memiliki organisasi yang kuat dan juga jika karyawan bekerja dengan profesional serta sukarela membantu rekan kerjanya dengan tanpa paksaan maka tugas-tugasnya akan dapat diselesaikan dengan lebih baik dan maksimal. Dari hasil observasi dan pra survey yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa ternyata selama ini jika ada rekan sekerja tidak masuk, karyawan pada Sekretariat Kabinet menggantikan pekerjaan rekan sekerja mereka, tetapi tidak dengan sepenuh hati masih dengan setengah hati, yang mana hal ini mengindikasikan adanya OCB yang relatif rendah sehingga menarik untuk diteliti. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti komitmen dan kepuasan kerja. Menurut Noor (2009) komitmen organisasi sangat penting karena komitmen organisasional berhubungan dengan absensi, usaha kerja yang lebih keras dan perpindahan kerja. Seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung loyal dan ingin tetap bergabung dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Peran di luar deskripsi tugas (*extra – role behavior*) merupakan dampak dari

komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat cenderung melakukan peran di luar deskripsi dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah.

Kepuasan kerja yang merupakan perasaan puas dan tidak puas terhadap pekerjaan juga berdampak pada perilaku terhadap perubahan organisasi (Chih *et al.*, 2012). Kemudian perilaku perubahan ini berdampak pada OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). Organ *et al* (2006) mengelompokkan OCB ke dalam lima dimensi yaitu (1) *altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional (misalnya, membantu rekan kerja dalam bertugas), (2) *civic virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah (misalnya, tanpa perintah karyawan rela mewakili perusahaan untuk program bersama), (3) *conscientiousness* adalah perilaku yang berisi tentang kinerja karyawan dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum (misalnya, berinisiatif meningkatkan kompetensinya), (4) *sportsmanship* berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel (misalnya, memahami dan berempati saat dikritik), (5) *courtesy* adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain (misalnya, memiliki inisiatif untuk membantu karyawan baru dalam menggunakan peralatan bekerja).

Penelitian yang dilakukan oleh Chih *et al* (2012) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan perilaku

perubahan organisasi, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap OCB. Perilaku perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku perubahan organisasi tetapi tidak signifikan terhadap OCB.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Prabowo (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi serta OCB. Penelitian Waspodo dan Minadaniati (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja, iklim organisasi terhadap OCB.

Rini dkk (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Vannecia dkk (2013) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Jadi semakin tinggi kepuasan kerja karyawan menunjukkan seseorang semakin merasa puas dan hal ini akan berdampak pada peningkatan OCB nya.

Penelitian Kristianto dkk (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi mengenai hubungan antara kinerja

karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kinerja karyawan juga berhubungan positif dengan komitmen organisasional, yang mengkonfirmasi penemuan oleh peneliti-peneliti terdahulu bahwa komitmen organisasional merupakan determinan yang kuat dari kinerja karyawan (Al-Meer, 1995 dalam Al-Ahmadi, 2009).

Tabel 1.2. Research Gap

No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian	Arah
Kepuasan Kerja				
1	Waspodo dan Minadaniati	2012	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja, iklim organisasi terhadap OCB.	+
2	Prabowo	2014	Kepemimpinan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi serta OCB.	+
3	Mohammad et al.	2011	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.	+
4	Chen et al.	1998	Tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB.	Tidak sig.(+)
5	Chih et al.	2012	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku perubahan organisasi, kepuasan tetapi tidak signifikan terhadap OCB.	+
6	Rini dkk	2013	Komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.	+
No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian	Arah
7	Kristianto dkk	2012	Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.	+
8	Rae	2013	Tidak ada pengaruh positif yang	Tidak

No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian	Arah
			signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen.	sig.(+)
Kinerja karyawan				
9	Al-Ahmadi	2009	Kinerja karyawan juga berhubungan positif dengan komitmen organisasional.	+
10	Al-Meer	1995	Komitmen organisasional merupakan determinan yang kuat dari kinerja karyawan.	+
11	Rozak	2014	Kepribadian tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh OCB, modal sosial pada Perwakilan Badan Kependudukan Keluarga.	Tidak sig. (+)
Organizational Citizenship Behavior (OCB)				
12	William and Anderson	1991	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.	+
13	Vannecia dkk	2013	Kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.	+
14	Novliadi	2006	Tidak ada hubungan positif signifikan antara persepsi terhadap dukungan organisasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan.	Tidak sig. (+)

Sumber: Berbagai jurnal

Berdasarkan pada *research gap* dan fenomena *gap* tersebut, maka penelitian ini akan meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening.

1.2. Rumusan Masalah

Perbedaan hasil dari penelitian terdahulu atau ketidakkonsistenan dengan kata lain terjadi *research gap* menjadikan penelitian ini menarik. Selain itu pada Sekretariat Kabinet, kinerja karyawan menjadi perhatian utama. Masih terdapat masalah dimana ada realisasi yang tidak sesuai dengan target kinerja karyawan (Lihat Tabel 1.1.) sehingga menjadi menarik untuk diteliti.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada Sekretariat Kabinet.

Berdasarkan pada permasalahan tersebut dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening pada Sekretariat Kabinet.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini diharapkan nantinya mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Praktis

Tesis ini berguna sebagai bahan masukan dan informasi bagi pemegang kebijakan atau pihak Sekretariat Kabinet tentang OCB dan kinerja karyawan serta faktor yang mempengaruhinya yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional khususnya komitmen yang terkait dengan komitmen afektif, normatif dan keberlanjutan. Adapun bagi peneliti dapat menambah wawasan maupun pengetahuan baru tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening.

2. Kegunaan Teoritis

Tesis ini berguna sebagai bahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening.

1.4. Sistematika Penulisan

Dalam rangka memperoleh gambaran yang menyeluruh serta memudahkan pemahaman atas penelitian, maka penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang pemilihan judul, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan model penelitian. Dalam tinjauan pustaka dibahas landasan teoritis mengenai teori yang relevan pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, kinerja, dan penelitian terdahulu. Dalam kerangka pemikiran dibahas mengenai identifikasi variabel, definisi variabel, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pemilihan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis data yang didapat dari pelaksanaan penelitian dan pembahasan fakta-fakta yang ada untuk menjadi objek penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penulisan tesis ini yang menjelaskan tentang penarikan kesimpulan secara garis besar dari bab sebelumnya dan menjawab masalah yang diajukan dalam penelitian termasuk saran-saran untuk perbaikan, implikasi kebijakan dan agenda penelitian mendatang.