

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi yang tumbuh berkembang dengan baik akan menitikberatkan fokusnya pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan yang terjadi. Salah satu upaya yang dilakukan untuk menghadapi dinamika tersebut adalah dengan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang efektif serta optimal. Membentuk lingkungan yang optimal tentunya harus memperhatikan perbedaan karakteristik yang dimiliki pegawai. Perbedaan karakteristik pegawai sebuah organisasi adalah faktor kekuatan dan kelemahan untuk tumbuh dan berkembang (Shohib & Hadi, 2020). Pengelola organisasi mempunyai kewajiban untuk mengelola setiap perbedaan tersebut agar menjadi elemen yang menguatkan organisasi, sehingga mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi operasional.

Kinerja atau *performance* merupakan tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi/lembaga (Wandi et al.,

2019). Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah diprogramkan (Harsan et al., 2020). Sejalan dengan dua pendapat tersebut Mangkunegara (2012) dalam Ardiansyah, (2016) menyatakan bahwa kinerja/prestasi adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggungjawab yang diberikan. Kinerja merupakan suatu perspektif, hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan sebuah lembaga/organisasi (Jackson & Arianto, 2017). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Suwandana, 2018). Menghasilkan kinerja maksimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal (Rahman & Prasetya, 2018). Jadi, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah salah satu hal yang menentukan keberhasilan sebuah lembaga.

Lembaga pemerintah daerah (Pemda) kabupaten merupakan organisasi non-laba (*non-profit oriented organization*) yang tugasnya menjalankan fungsi (1) memberikan pelayanan, (2) pengaturan, (3) pembangunan, (4) perwakilan, dan (5) koordinasi dan perencanaan (Davey, 2013 dan Supriatna, 2014 dalam (Kori et al., 2016). Dalam menjalankan fungsi pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka perlu dilakukan integrasi yang terpadu diantara pemerintah sebagai penyedia pelayanan, pegawai sebagai pelaksana pelayanan, dan masyarakat sebagai penerima atau pemakai pelayanan (Ismail, 2016; Suhartoyo, 2019). Pelayanan yang

diberikan kepada masyarakat bisa pelayanan yang bersifat fisik maupun administratif (Munir, 2012). Agar pelaksanaan fungsi-fungsi di atas berjalan dengan baik maka pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang memberikan kesempatan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten untuk menyelenggarakan otonomi daerah agar lebih mendekatkan pelayanan kepada publik yang memerlukannya.

Kenyataannya dilapangan berbeda dengan yang diharapkan, kinerja yang belum optimal pada pegawai diindikasikan oleh jumlah hasil kerja yang dilakukan pegawai belum mencapai target dan kurang mengimbangi kebutuhan masyarakat, keterikatan pegawai secara fisik dan psikologis pada pekerjaan masih relatif rendah, kesesuaian peran kerja pegawai yang belum optimal, dan komitmen pegawai pada organisasi yang masih relatif rendah. Kesemuanya ini akan mempengaruhi rendahnya tingkat kinerja pegawai pemerintah daerah dalam mencapai tujuan organisasi (Akbar, 2018). Pernyataan ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan pada *Center of Population and Policy Studies* (2016) yang menunjukkan bahwa produktivitas pegawai negeri sipil di Indonesia masih sangat rendah, yaitu baru mencapai angka produktivitas rata-rata 51,40%.

Kondisi ini didukung oleh hasil observasi dan wawancara sementara pada Pemda Kabupaten Buleleng, menunjukkan bahwa masih relatif banyak masyarakat pengguna jasa layanan publik yang mempunyai kesan kurang simpatik dan kecewa terhadap sikap dan perilaku pegawai pemerintah daerah kabupaten yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat, memberi tauladan, dan menjadi tulang punggung pembangunan daerah berubah menjadi pangaruh masyarakat. Salah satu

penyebabnya adalah keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini nampak dari pelayanan pegawai yang tidak mencerminkan semangat dalam melayani, dedikasi terhadap pekerjaan yang diberikan yang efeknya adalah rendahnya pelayanan diberikan kepada masyarakat. Buruknya kualitas pelayanan kepada masyarakat ini dapat dilacak dari banyaknya keluhan yang dilontarkan oleh masyarakat terutama yang berkaitan dengan pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya tinggi, adanya pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, dan pelayanan yang diskriminatif (Haris, 2019).

Fenomena masih rendahnya kinerja pegawai pemerintah daerah kabupaten merupakan refleksi dari: (1) kurangnya kesesuaian peran kerja pegawai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, (2) masih relatif rendahnya komitmen pegawai pada organisasi pemerintah daerah kabupaten dan (3) keterikatan kerja pegawai pada pekerjaan masih lemah baik dalam mengidentifikasi pekerjaan, berpartisipasi aktif dalam pekerjaan maupun pentingnya prestasi kerja akan harga diri (Munir, 2012). Fakta ini memberikan indikasi secara implisit bahwa kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng masih relatif rendah. Belum tercapainya target kinerja pelayanan publik daerah seperti yang diharapkan oleh pemerintah pusat disebabkan karena masih relatif rendahnya komitmen pegawai pada organisasi dan kesesuaian peran kerja sumber daya manusia (Lumbanraja, 2020). Pernyataan ini juga didukung oleh pernyataan kelemahan yang dimiliki oleh pemerintah dalam penyediaan infrastruktur pelayanan publik, meliputi keterbatasan kapasitas sumberdaya aparatur, kekurangan anggaran, kelemahan

manajemen dan teknologi dalam pengadaan infrastruktur pelayanan publik (Abdullah, 2020). Jadi, berdasarkan jabaran tersebut dinyatakan bahwa kualitas kinerja pegawai belum optimal, keberhasilan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kepuasan pegawai dan keterikatan kerja. Kepuasan pegawai dapat diartikan sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya, kondisi kerja, perasaan, dan lingkungan kerja. Sedangkan keterikatan kerja adalah tingkat keinginan dan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Salah satu komponen yang menguatkan organisasi adalah keterikatan kerja pegawai. Keterikatan juga membantu meningkatkan kehidupan kerja individu dalam organisasi, mampu menurunkan dan mencegah terjadinya stres kerja, depresi dan *burnout*, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, kepuasan hidup, dan kualitas kerja individu (Shohib & Hadi, 2020) serta keterikatan juga memberikan kontribusi yang besar terhadap kehidupan lingkungan di luar organisasi, konsumen dan masyarakat. Keterikatan yang didefinisikan sebagai keadaan yang positif yang membuat karyawan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan adanya energi yang tinggi, keterlibatan penuh dengan pekerjaan serta adanya penghayatan ketika menyelesaikan pekerjaan (Rachmatan & Kubatini, 2018).

Keterikatan kerja adalah kondisi psikologis positif pegawai bahwa dirinya mampu berkontribusi secara fisik, kognitif dan emosional yang ditandai dengan curahan energi dan mental dalam bekerja (Mulyani et al., 2020). Keterikatan kerja adalah sebuah hal yang positif, merupakan pemenuhan, keadaan afektif-

motivasi dari *work-related wellbeing* yang berlawanan dengan *burnout* pada pekerjaan, dan karyawan yang terikat memiliki tingkat energi yang tinggi, dan antusias terlibat dalam pekerjaan mereka (Adi & Indrawati, 2019). Keterikatan kerja adalah kemampuan karyawan yang bersifat positif yang ditandai dengan curahan energi secara fisik dan mental dalam bekerja serta adanya keterlibatan yang kuat dan penuh konsentrasi dalam bekerja (Aidina & Prihatsanti, 2018). Keterikatan kerja juga ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang (Sofiyan, 2018). Jabaran tersebut memberikan gambaran bahwa keterikatan kerja adalah keadaan yang positif yang membuat karyawan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan adanya energi yang tinggi, keterlibatan penuh dengan pekerjaan serta adanya penghayatan ketika menyelesaikan pekerjaan. Keterikatan kerja memiliki dampak yang sangat positif bagi individu maupun organisasi, karena keterikatan kerja adalah sikap yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi tempat kerjanya. Dengan kata lain adanya keterikatan kerja akan berdampak kepada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Cahyana & Jati, 2017). Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Roy & Hengki, 2019). Kepuasan dalam kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya (Pramana & Mujiati, 2020; Yuliana et al., 2016). Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif akibat penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja

seseorang. Sebagai perasaan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan sebagai persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan nilai penting (Hendra et al., 2019).

Pendapat lain menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil dari aspek yang diterima oleh pegawai dalam bekerja, baik berupa budaya kerja yang diterapkan termasuk disiplin kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi (Rahmawati & Frinaldi, 2021). Kepuasan kerja yaitu suatu sikap yang biasanya dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaan yang diemban dimana hal yang dirasakan dapat berupa seberapa besar ganjaran yang diterima yang dibandingkan dengan seberapa besar yang seharusnya diterima (Susanti & Fahmy, 2020). Kepuasan kerja pegawai seringkali mengacu pada sejauh mana pegawai merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas di dalam pekerjaannya (Riana et al., 2020). Jadi, kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Adanya kepuasan kerja akan berdampak terhadap kinerja. Pernyataan ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya.

Penelitian yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Widia & Rusdianti, 2018). Penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja anggota BPKB Polda Jateng (Ferdiono & Santoso, 2018). Penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bank Kalsel baik secara simultan dan secara parsial

(Mardiani & Dewi, 2015). Penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah pegawai, kepuasan kerja memiliki peran penting membantu menurunkan ketidakamanan kerja. Pegawai yang merasa lebih puas cenderung berkeinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi dan memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi (Riana et al., 2020). Jadi berdasarkan penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Jadi, kepuasan pegawai dan keterikatan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya dan lingkungan kerja akan cenderung bekerja dengan lebih baik dan produktif. Begitu pula dengan pegawai yang memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi, mereka akan lebih bersemangat dan semarak untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pegawai yang merasa puas dan memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi juga cenderung lebih setia dan memiliki motivasi yang tinggi untuk terus belajar dan berkembang. Hal ini dapat membantu mereka untuk meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi yang lebih besar untuk organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor kepuasan pegawai dan keterikatan kerja dalam mengelola kinerja pegawai. Organisasi dapat meningkatkan kepuasan pegawai dan keterikatan kerja melalui berbagai upaya, seperti memberikan terapi dan insentif yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan karir, dan memberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh pegawai.



Jabaran-jabaran tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi salah satu alasan penelitian ini dilakukan. Penelitian yang mengkaji pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian ini dengan yang sudah ada adalah keterikatan kerja, kepuasan kerja yang akan digunakan untuk mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini berjudul "Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng"

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut.

- 1) Kinerja yang belum optimal pada pegawai diindikasikan oleh jumlah hasil kerja yang dilakukan pegawai belum mencapai target dan kurang mengimbangi kebutuhan masyarakat. Hal ini ditunjukkan oleh masih relatif banyak masyarakat pengguna jasa layanan publik yang mempunyai kesan kurang simpatik dan kecewa terhadap sikap dan perilaku pegawai pemerintah daerah kabupaten yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat, memberi tauladan, dan menjadi tulang punggung pembangunan daerah berubah menjadi pangaruh masyarakat.
- 2) Keterikatan pegawai secara fisik dan psikologis pada pekerjaan masih relatif rendah, hal ini dapat dilihat dari beberapa kondisi pegawai yang ingin pindah ke tempat yang diinginkan selain itu rendahnya keterikatan kerja yang dimiliki oleh pegawai ditandai dengan rendahnya dedikasi terhadap

pekerjaan dan semangat dalam melayani, hal ini nampak dari banyaknya keluhan masyarakat berkaitan dengan pelayanan pegawai di dinas-dinas publik, hal ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

- 3) Produktivitas pegawai negeri sipil di Indonesia masih sangat rendah, yaitu baru mencapai angka produktivitas rata-rata 51,40%. Fakta ini memberikan indikasi secara implisit bahwa kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng masih relatif rendah karena pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Propinsi Bali juga termasuk pegawai negeri sipil.
- 4) Kelemahan yang dimiliki oleh pemerintah dalam penyediaan infrastruktur pelayanan publik, meliputi keterbatasan kapasitas sumberdaya aparatur, kekurangan anggaran, kelemahan manajemen dan teknologi dalam pengadaan infrastruktur pelayanan publik.

### **1.3 Batasan Masalah**

Permasalahan yang dapat dijumpai pada kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng begitu kompleks. Mengingat keterbatasan waktu, sumberdaya peneliti, dan skala prioritas, maka pada penelitian ini hanya terbatas pada pemecahan masalah sebagai berikut (1) keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng (2) keterikatan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng, (3) kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng, dan (4) keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

- 1) Bagaimana pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng?
- 2) Bagaimana pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng?
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng?
- 4) Bagaimanakah pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menguji pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.
- 2) Untuk menguji pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.
- 3) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.
- 4) Untuk menguji pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoretis**

Adapun manfaat teoretis yang diharapkan dari penelitian ini yaitu menjadi referensi bagi kegiatan penelitian yang sama tentang keterikatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai sehingga bermanfaat bagi kajian pihak lain yang meneliti tentang penelitian serupa dengan penelitian ini. Sedangkan kegunaan teoritis bagi penulis adalah sebagai penambahan wawasan dan pengetahuan dalam menganalisis dan memahami aspek teoritis tentang keterikatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah ditujukan kepada pemerintah daerah Kabupaten Buleleng khususnya Pimpinan Lembaga Daerah. Dalam hal ini yaitu mengenai keterikatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam pelayanan publik agar selalu memberikan kesempatan dan memberikan dukungan yang penuh bagi para pegawai agar terciptanya komunikasi yang multiarah.

## **1.7 Penjelasan Istilah**

Adapun beberapa definisi istilah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Keterikatan kerja adalah bentuk komitmen seorang pegawai dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan maupun emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukan sangat penting serta memiliki keyakinan yang kuat untuk

mampumenyelesaikannya dalam rangka tercapainya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

- 2) Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif akibat penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sebagai perasaan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan sebagai persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan nilai penting.
- 3) Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan instansi. Menghasilkan kinerja maksimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal

### **1.8 Asumsi Penelitian**

Penelitian ini akan lebih fokus terhadap pengujian pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja baik secara langsung ataupun secara tidak langsung. Keterikatan kerja berpengaruh tidak langsung dimana terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan kajian yang sudah dilakukan ditarik sebuah asumsi penelitian bahwa keterikatan kerja akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja dengan terlebih dahulu terjadi peningkatan kepuasan kerja. Asumsi ini akan diwujudkan sesuai dengan tujuan penelitian yang diinginkan dengan terlebih dahulu membuat instrumen pengukuran yang valid, selain itu proses pengisian instrumen oleh

responden akan dijaga ketat dan mengharuskan responden menjawab benar sesuai dengan apa yang dirasakan atau kondisi yang mereka rasakan.

### **1.9 Rencana Publikasi**

Produk luaran yang berupa artikel ilmiah yang memuat hasil penelitian ini dipublikasikan pada Jurnal Ilmiah Nasional yang telah terakreditasi SINTA 2 oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, yaitu JEMA : Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen, E-ISSN 2597-4017, yang dapat diakses melalui URL <https://riset.unisma.ac.id/index.php/jema/issue/view/1337>

