

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi operasional yang salah satunya yaitu menilai dan mengembangkan sumber daya manusia untuk penilaian kinerja pegawai. Kesuksesan suatu instansi dalam menghadapi tantangan globalisasi dewasa ini tergantung pada sumber daya manusia. Tantangan globalisasi itu dapat berupa persaingan pasar global yang semakin luas, persaingan sumber daya manusia di pasar global dan menyiapkan sumber daya manusia untuk tugas-tugas dalam sebuah instansi. Pemerintah Kabupaten Rembang harus dapat menghadapi perubahan akibat globalisasi yang semakin kompleks terutama Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menangani pengembangan sumber daya manusia, yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) melalui pendidikan dan pelatihan.

Setiap instansi berusaha meningkatkan kinerja pegawai dengan maksud agar tujuan instansi yang ditetapkan akan tercapai. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka setiap instansi perlu memperhatikan keberadaan pegawainya, sehingga keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Salah satu cara yang ditempuh oleh instansi dalam meningkatkan kinerja pegawainya yaitu melalui motivasi, kompetensi dan Kompensasi (Sutrisno, 2016:82). Menurut Mangkunegara (2018:91) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawabnya. Keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan akan dipengaruhi oleh faktor penentu yaitu kinerja pegawai.

Pegawai dapat bekerja lebih optimal, tidak hanya bekerja sesuai *job desk* saja tetapi bisa melakukan hal lebih seperti bekerja sama, tolong-menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi serta senantiasa memberikan layanan ekstra kepada customer. Sikap sukarela tanpa ada tuntutan atau paksaan atas pekerjaan ini biasa disebut dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan kesediaan pegawai untuk bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penelitian Florindo (2017) membuktikan *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Penelitian Aprilia (2018) juga membuktikan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Adhary (2019) juga membuktikan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja, yaitu semakin tinggi nilai OCB maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian Suhardi (2019) yang membuktikan bahwa OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Sarmawa *et al* (2015) yang hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa *The Organizational Citizenship Behavior* (OCB) *does not affect the performance*. OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Organisasi yang mempunyai pegawai dengan kriteria OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik (Robbins, 2018:40).

Peran OCB mampu meningkatkan kinerja karena kepuasan kerja, kompensasi dan kompensasi. Hal ini dibuktikan dari penelitian Adhary (2019) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian Muayanah (2017) membuktikan kompensasi berpengaruh positif terhadap OCB. Berbeda dengan penelitian Suhardi (2019) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Penelitian Tan & Tarigan (2017) membuktikan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.

Penelitian Nugraha dan Adyani (2018) mendapatkan kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian Amalia (2019) mendapatkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap OCB serta memberikan dampak pada peningkatan kinerja. Mangkunegara (2018:76), mengatakan bahwa kompetensi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan pegawai di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena kompetensi merupakan potensi yang ada dalam diri pegawai untuk berbuat sesuatu, sehingga memungkinkan pegawai dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut. Purba & Setiyono (2022), menjelaskan kompetensi diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Kompetensi merupakan faktor penting terhadap keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Mangkunegara, 2018:73). Instansi dapat melakukan beberapa cara seperti melalui pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian motivasi dan menerapkan kedisiplinan kerja. Yusuf (2018) menjelaskan apabila pegawai yang mempunyai kompetensi

rendah atau kurang memiliki kemampuan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, maka akan dapat menghambat terselesaikannya pekerjaan dan menurunkan kualitas hasil pekerjaan. Diperlukan pegawai yang mempunyai kompetensi, sebagai faktor kunci meningkatkan prestasi kerja. Penelitian Rande (2016) mengatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Yusuf (2018) juga membuktikan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Maizar (2017) bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individu, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kompetensi yang berbeda, maka pemberian kompensasi juga berbeda. Pemberian kompensasi yang layak merupakan hak bagi pegawai dan merupakan kewajiban instansi sebagai pendukung kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan yang ditetapkan instansi. Menurut Hasibuan (2018:84), kompensasi merupakan imbalan atas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai berupa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung. Kompensasi itu dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan karyawan meliputi tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan.

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang dilakukan, maka pegawai akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Semakin besar kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka semakin tinggi disiplin kerja pegawai dan pada akhirnya akan dapat

meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kompensasi yang baik dalam instansi, maka akan membawa dampak positif untuk perusahaan. Penelitian Siagian (2018:88) mendapatkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Purba (2019) juga mendapatkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Parmin (2017) yang mendapatkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Hal ini sebagaimana penelitian Nugrahaningsih (2017) dan Susanto (2019) yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Adha (2019) dan Wijaya (2020) menyebutkan kepuasan tinggi berdampak kinerja yang baik. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, motivasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Penelitian Mansyur (2022) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat Desa. Berbeda dengan penelitian Kristine (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja sedangkan Abidin (2015) membuktikan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Perangkat Desa di Kecamatan Lasem belum menerapkan standar kompetensi jabatan yang diharapkan. Apabila pegawai tersebut mampu melaksanakan pekerjaan dikarenakan sudah pengalaman dan pernah menangani, maka pegawai tersebut yang diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan, walaupun tidak sesuai standar kompetensi yang diharapkan. Kompetensi

pendidikan perangkat desa di lingkungan Kecamatan Lasem paling banyak berpendidikan SLTA. Hal ini maka akan dapat menghambat pekerjaan yang membutuhkan pemikiran dan pemecahan masalah dalam pelaksanaan tugas. Sehingga hal ini mendorong setiap instansi harus dapat memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemberian kompensasi yang layak kepada pegawai merupakan hak bagi setiap pegawai dan merupakan kewajiban bagi instansi sebagai faktor pendukung kontribusi pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh instansi. Menurut Hasibuan (2018:91), mengatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan atas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai berupa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung. Kompensasi itu dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan karyawan meliputi tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan.

Siagian (2018:87) menyatakan bahwa pemberian kompensasi sesuai dengan tingkat resiko dari pekerjaan sangatlah penting diperhatikan dalam menambah semangat dan kepuasan kerja sehingga akan tercapai nantinya hasil kerja yang diharapkan bahkan akan dapat ditingkatkan. Purba & Setiyono (2022) menyatakan bahwa masih ada pegawai yang merasa kurang puas dengan kompensasi yang diberikan karena pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab pekerjaan yang diemban pegawai.

Apabila Pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan, maka pegawai akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Kompensasi berbasis kinerja dapat mendorong pegawai mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri dan tujuan instansi. Pemberian kompensasi perangkat desa berdampak peningkatan disiplin oleh instansi. Pegawai akan termotivasi melakukan pekerjaan dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

Fenomena yang ada bahwa pemberian kompensasi pegawai di Pemerintah Desa dengan memperhitungkan absensi dan ditetapkan dari presensi masuk dan pulang kerja yaitu sebesar 40% setiap bulan, Nilai setiap perangkat desa dari kinerja ditetapkan dari pelaksanaan kerja yang tertuang dalam LKH (Laporan Kegiatan Harian) yaitu sebesar 56% setiap bulan. Respon pemberian kompensasi menurut sebagian perangkat masih kurang dibandingkan dengan beban kerja. Aspek kompetensi yang didapatkan sebagian perangkat Desa kurang menguasai pekerjaan mereka, sehingga pekerjaan tersebut sering tertunda dan membutuhkan waktu lama. Berdasarkan aspek kepuasan ditemukan sebagian perangkat mengeluh tentang pekerjaan yang tidak dikuasai, beban kerja tinggi dan kompensasi yang kurang. Perangkat desa hanya bekerja sesuai dengan protap dan tidak mau berkorban untuk pekerjaan yang membutuhkan waktu lebih. Kondisi ini menunjukkan permasalahan pada aspek kompensasi, kompetensi, kepuasan kerja dan perilaku OCB. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis, kinerja perangkat desa di Kecamatan Lasem Rembang kurang memuaskan sebagaimana tabel berikut;

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kinerja Perangkat Desa se- Kecamatan Lasem
Tahun 2020, 2021 dan 2022

Perilaku	Kinerja Pegawai					
	2020		2021		2022	
	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Pelayanan	85	100	83	100	84	100
Komitmen	82,9	100	83	100	83	100
Disiplin	82,9	100	81	100	82	100
Kompetensi	78,9	100	79,1	100	81,2	100
Kompensasi	79,1	100	81,1	100	79,8	100
Kepuasan kerja	83,1	100	83,2	100	82,9	100
Kerjasama	79	100	80	100	81	100
Kepemimpinan	83	100	84	100	84	100

Sumber : Data Kecamatan Lasem 2023.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja perangkat desa masih kurang dari standar (<100), yaitu pelayanan 83%, komitmen 83%, disiplin 81%, kerjasama 80%, kepuasan 82,9%, kompetensi 81,2%, kompensasi 79,8% dan kepemimpinan 84%. Hasil pengamatan dilapangan dari segi disiplin waktu bekerja masih ditemukannya pegawai yang kurang menggunakan waktu secara baik. Pegawai tidak menyelesaikan tugas hari ini, masih ditemukan beberapa pegawai yang bermalas-malasan, kurangnya tanggungjawab terhadap pekerjaan serta belum tumbuhnya sikap proaktif di kalangan para pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyak pegawai yang bekerja harus menunggu perintah.

Berdasarkan fenomena dan *researche gap* dari hasil penelitian sebelumnya yang berbeda tentang pengaruh kompensasi, kompetensi, kepuasan kerja terhadap kinerja melalui *organizational citizen behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, penulis termotivasi untuk meneliti tentang pengaruh kompensasi,

kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perangkat desa se Kecamatan Lasem melalui *organizational citizen behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena di lapangan ditemukan permasalahan pada kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Lasem, yaitu;

1. Penerapan tanggung jawab pekerjaan belum sesuai standar kompetensi pegawai baik pendidikan dan pengalaman kerja. Perangkat desa Respon pemberian kompensasi menurut sebagian perangkat masih kurang dibandingkan dengan beban kerja.
2. Kompensasi diberikan memperhitungkan absensi dan ditetapkan dari presensi masuk dan pulang kerja serta nilai pelaksanaan kerja yang tertuang dalam LKH (Laporan Kegiatan Harian).
3. Respon pemberian kompensasi menurut sebagian perangkat masih kurang dibandingkan dengan beban kerja.
4. Aspek kepuasan ditemukan sebagian perangkat mengeluh tentang pekerjaan yang tidak dikuasai, beban kerja tinggi dan kompensasi yang kurang.
5. Perangkat desa hanya bekerja sesuai dengan protap dan tidak mau berkorban untuk pekerjaan yang membutuhkan waktu lebih.

Fenomena ini menunjukkan permasalahan pada aspek kompensasi, kompetensi, kepuasan kerja dan perilaku OCB. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1.2.1 Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB)?
- 1.2.2 Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB)?
- 1.2.3 Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizen behavior* (OCB)?
- 1.2.4 Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
- 1.2.5 Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai?
- 1.2.6 Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
- 1.2.7 Bagaimana pengaruh *organizational citizen behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

- 1.3.1 Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB).
- 1.3.2 Menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap *organizational citizen behavior* (OCB).
- 1.3.3 Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizen behavior* (OCB).
- 1.3.4 Menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai.
- 1.3.5 Menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pegawai.

1.3.6 Menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.3.7 Menganalisis pengaruh *organizational citizen behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai.

1.4 Ruang Lingkup

1.4.1 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2023 sampai selesai.

1.4.2 Ruang Lingkup Tempat

Penelitian ini dilakukan di Lingkungan Kecamatan Lasem.

1.4.3 Ruang Lingkup Materi

Lingkup materi dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan materi analisis pengaruh kompensasi, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perangkat desa melalui *organizational citizen behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening.

1.5 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Untuk pengembangan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia yang dapat dijadikan untuk penelitian lebih lanjut.
2. Untuk menambah khasanah kajian ilmu sumber daya manusia khususnya menyangkut pengaruh kompensasi, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perangkat desa melalui *organizational citizen behavior* (OCB) Sebagai

Variabel Intervening yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian sejenis di masa mendatang.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan pengetahuan keilmuan tentang penulisan terhadap pengetahuan yang didapat dan dipelajari peneliti selama perkuliahan dan menambah pengetahuan peneliti dalam aktivitas organisasi secara konkrit.

2. Bagi Instansi

Memberikan pertimbangan bagi instansi di Lingkungan Kecamatan Lasem dalam rangka untuk pengelolaan sumber daya manusia (Perangkat Desa) guna mengantisipasi terjadinya peningkatan kinerja pegawai dengan kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja dengan *organizational citizen behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.