

BAB I

P E N D A H U L U A N

A. Latar Belakang

Peningkatan kualitas kinerja pegawai merupakan faktor kunci bagi organisasi. Upaya peningkatan kinerja ini tidak hanya dilakukan melalui kepemimpinan yang baik, tetapi harus dipertimbangkan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang baik, dalam mencapai tujuan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh seorang atau sekelompok pegawai. Capaian tujuan organisasi tersebut hanya dimungkinkan dengan adanya upaya yang dilakukan oleh para pegawai secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi harus memandang pegawai tidak hanya sekedar sebagai tenaga kerja semata, tetapi lebih sebagai aset penting organisasi untuk dikelola dengan baik.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan melalui pencapaian kinerja optimal oleh pelaku utama yaitu pegawai baik pada level pimpinan, menengah maupun bawah, karena kinerja pegawai hakikatnya merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Robbins dan Coulter (2011) bahwa *“Performance is the result of the quality and quantity work that found by any one in reaching their tasks and responsibilities.”* Artinya kinerja adalah hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta yang optimal merupakan syarat mutlak untuk tercapai tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Salah satu upaya peningkatan kinerja adalah dengan menilai dan mengevaluasi hasil kerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai ini, melalui proses kegiatan yang dilakukan dengan mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja pegawai.

Upaya instansi Sekretariat DPRD Kota Surakarta dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak terlepas dari permasalahan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hessel (2011) dalam hal ini mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, empat diantaranya yaitu: 1) Kepuasan kerja, pegawai yang memiliki kepuasan kerja akan mampu menghasilkan kinerja secara maksimal; 2) Komunikasi. Pegawai dalam proses pelaksanaan tugas perlu memperhatikan komunikasi yang baik karena hal ini memiliki konsekuensi terjalin interaksi seluruh komponen dalam sistem organisasi; 3) Budaya organisasi. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat internalisasi budaya organisasi yang kuat; dan 4) Disiplin kerja, pegawai dengan disiplin kerja tinggi akan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang ada.

Salah satu sarana penting manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah terpenuhi kepuasan kerja para pegawai. Kepuasan kerja pada

dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Robbins dan Judge (2011) berpendapat bahwa *“Job satisfaction as a positive feeling about one’s job resulting from evaluation of its characteristics. A person with a high level job satisfaction holds positive feeling about his/her job, while a person with low level holds negative feelings.”* Artinya kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang tentang pekerjaan yang diperoleh dari evaluasi mengenai karakteristik pekerjaan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memegang perasaan positif akan pekerjaan, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memegang perasaan negatif.

Fenomena kepuasan kerja secara umum di instansi Sekretariat DPRD Kota Surakarta tidak puas terkait dengan penilaian pegawai atas tugas dan pekerjaan yang dibebankan tidak sesuai dengan komunikasi yang diharapkan dan diterimanya. Ketidakpuasan pada pekerjaan ini akan berdampak pada perilaku pegawai, seperti pegawai meninggalkan pekerjaan atau mengurangi usaha kerja, tidak hadir dalam tugas atau berperilaku lain yang kurang menguntungkan organisasi. Pegawai yang merasa tidak puas dalam pekerjaan cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain karena berharap dapat menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan. Oleh karenanya, kepuasan kerja pegawai mempunyai arti penting baik bagi

diri pegawai maupun organisasi karena dapat mendorong dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menghasilkan temuan-temuan yang berbeda diantaranya yang dilakukan oleh Chotimah (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, adapun hasil penelitian Handoko *et al.* (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Komunikasi di dalam organisasi berfungsi sebagai sarana penyampaian dan penerimaan informasi, terutama terkait dengan tugas dan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Proses komunikasi bila dikaitkan dengan sistem organisasi dapat dilakukan oleh antar pimpinan, antar pegawai maupun antara keduanya. Komunikasi dapat dimengerti dengan baik apabila bahasa yang digunakan mudah dipahami, karena komunikasi yang baik akan terjalin pengertian antara pihak satu dengan pihak yang lain, sehingga informasi yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan dengan baik. Program-program kerja organisasi sangat membutuhkan komunikasi secara intensif antara pimpinan dan pegawai terutama ketepatan, kecepatan dan kejelasan informasi program kerja yang dimaksud. Thoha (2011) dalam hal ini menyatakan bahwa komunikasi secara definitif dapat diartikan sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Fenomena komunikasi secara umum di instansi Sekretariat DPRD Kota Surakarta antara pimpinan dengan para pegawai secara keseluruhan

berjalan baik, meskipun demikian tidak dipungkiri sering terjadi miskomunikasi baik diantara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan. Kesalahan komunikasi ini terutama disebabkan karena pegawai terkadang tidak seluruhnya memahami tugas yang harus dilaksanakan dan kesalahan dalam menjalankan intruksi atasan. Jika kondisi tidak segera diatasi tentu akan mempengaruhi kesuksesan capaian program-program organisasi dan berdampak pada kinerja pegawai.

Penelitian yang menguji pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja menghasilkan temuan-temuan yang berbeda. Penelitian Ardiansyah (2016) mengungkapkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian Paramita dkk (2016) komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Istiqomah & Suhartini (2015) mengungkapkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian Sumaki dkk. (2015) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi sebagai falsafah yang didasari oleh pandangan hidup merupakan nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong dalam kehidupan anggota organisasi. Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi serta keyakinan dari suatu organisasi, dan merupakan proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Pelaksanaan budaya organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan

perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja dan kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Sutrisno (2010) dalam hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*) keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Fenomena budaya organisasi secara umum di Instansi Sekretariat DPRD Kota Surakarta sangat mengakar kuat dalam sanubari pegawai, sehingga sulit untuk diubah begitu saja. Jadi, budaya organisasi yang kuat cenderung menghambat perubahan, melihat kebutuhan untuk berubah dengan nilai-nilai lama yang kuat dipertahankan dan dianggap sudah baik. Walaupun pimpinan menyadari pentingnya perubahan, tanggapan yang diberikan masih berkisar pada budaya organisasi lama sehingga perubahan tidak benar-benar nyata.

Penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja menghasilkan temuan-temuan yang berbeda. Penelitian Satyawati & Suartana (2014) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian Nafrizal dkk. (2012) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian Hermi (2015) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian Handoko *et al.* (2011) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Disiplin merupakan tindakan manajemen organisasi untuk mendorong pegawai memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Pendisiplinan pegawai adalah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku, sehingga pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan rekan kerja lain serta meningkatkan kinerja. Disiplin kerja merupakan proses perkembangan konstruktif bagi pegawai, karena disiplin kerja ditunjukkan melalui tindakan bukan pada orang. Disiplin juga sebagai proses latihan pegawai dapat mengembangkan kontrol diri dan menjadi lebih efektif dalam bekerja. Ebuara dan Maurice (2012) berpendapat bahwa *“Discipline may also imply a system by which orderly operation and control and are maintained for the effective management of an organization of established institutions.”* Artinya disiplin merupakan sebuah sistem yang menjaga kegiatan dan pengawasan yang dilakukan dalam rangka manajemen yang efektif dari suatu organisasi sebagai ketetapan institusi.

Fenomena disiplin kerja secara umum di Sekretariat DPRD Kota Surakarta masih rendah. Fenomena ini terlihat dari rendahnya tanggung jawab pegawai yang merupakan penyebab umum terbanyak tindakan indiscipliner. Absensi atau ketidakhadiran pegawai, secara umum terjadi dengan alasan pegawai sakit, kesehatan menurun atau menyelesaikan urusan pribadi. Bentuk pelanggaran disiplin absensi ini, disebabkan karena pegawai tidak mampu mengontrol diri terhadap acara-acara musiman yang dianggap baik, menikmati libur atau cuti melewati batas yang ditentukan dan lokasi kerja yang jauh. Faktor lain adalah peraturan, yaitu masuk akal tidaknya peraturan yang

berlaku juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Bila pegawai merasa bahwa peraturan yang berlaku masuk akal, pegawai akan memandang tanpa banyak komentar, pegawai mentaati peraturan bukan karena takut akan hukuman, tetapi karena percaya bahwa apa yang dilakukan merupakan tindakan yang benar. Oleh karena itu, organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai.

Penelitian yang menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja menghasilkan temuan-temuan yang berbeda. Penelitian Chotimah (2016) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian Istiqomah & Suhartini (2015) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian Ebuara & Coker (2012) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian Sumaki dkk (2015) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Fenomena dengan kondisi pandemi virus covid 19 yang melanda di negara Indonesia umumnya, dan khususnya berpengaruh pada kinerja pegawai di Sekretariat DPRD kota Surakarta yang berhubungan dengan komunikasi, Budaya Organisasi, dan disiplin kerja. Para pegawai untuk ketemuan dengan rekan kerja di batasi dan ber akibat komunikasi secara tatap muka kurang lancar, dan tentang kedisiplinan juga terpengaruh mereka sering tidak masuk kantor dengan alasan takut bersinggungan dengan rekan kerja. Covid 19 melanda di Surakarta juga mempengaruhi Budaya organisasi di Sekretariat

DPRD Surakarta, menjadikan budaya baru yaitu takut masuk kantor dan bermalas-malasan di kantor dengan alasan menjaga kesehatan.

Penelitian ini difokuskan pada komunikasi, budaya organisasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen yang diprediksi mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta. Komunikasi, budaya organisasi dan disiplin kerja merupakan faktor penting di dalam organisasi khususnya bagi pegawai dimana secara langsung ataupun tidak langsung mempengaruhi kinerja. Adapun kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening, karena diprediksi mampu memediasi pengaruh komunikasi, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian dan pola pikir tersebut, maka perlu dilakukan penelitian kembali dengan judul **“Peran Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dari Aspek Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Pada Sekretariat DPRD Kota Surakarta.”**

B. Perumusan dan Batasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?

- d. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?
 - e. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?
 - f. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?
 - g. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta?
2. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi masalah pada:

- a. Pelaksanaan penelitian hanya di instansi Sekretariat DPRD Kota Surakarta, dimana para pegawai peneliti tetapkan sebagai obyek penelitian, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada instansi lain.
- b. Variabel-variabel yang diteliti, variabel independen yaitu komunikasi, budaya organisasi dan disiplin kerja. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai dengan variabel intervening yaitu kepuasan kerja.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis :

- a. Peran komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.

- b. Peran budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.
 - c. Peran disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.
 - d. Peran komunikasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.
 - e. Peran budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.
 - f. Peran disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.
 - g. Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Surakarta.
2. Manfaat Penelitian
- Manfaat penelitian ini adalah:
- a. Manfaat praktis
 - 1) Bagi Sekretariat DPRD Kota Surakarta bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peningkatan dan perbaikan kinerja.
 - 2) Memberikan khasanah pengetahuan tentang pengaruh komunikasi, budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

b. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan teori tambahan kepada peneliti yang akan datang, dan menjadikan bahan acuan serta referensi pada permasalahan kajian kinerja.