

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Fungsi utama dari aparaturnya pemerintah adalah mengabdikan pada masyarakat dan pada kepentingan umum dengan alat perlengkapannya yang ada. Dalam melayani kepentingan umum aparaturnya pemerintah sebagai abdi, bukan sebaliknya mencari keuntungan atau mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Aparaturnya pemerintah harus memiliki kemampuan maksimal dalam mengelolah sumber daya manusia yang ada di wilayahnya. Pemerintah wilayah baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam meningkatkan kinerjanya terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik organisasi publik maupun *private*. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memerhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Tugas Pokok Badan Pendapatan Daerah adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendapatan daerah. Permasalahan yang terjadi dalam penelitian ini adanya penurunan kinerja oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu. Penurunan kinerja tersebut dilihat dari menurunnya hasil kerja pegawai dan keterlambatan pegawai ketika datang ke kantor. Selain itu masih ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), pengawasan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja juga menjadi alasan dalam penelitian ini.

Menurut Mangkunegara (2013:67) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang tinggi perlu didukung dengan aktivitas karyawan yang melebihi harapan. Perilaku karyawan yang mengerjakan tugas diluar perannya disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Ristiana (2013:57) *organizational citizenship behavior* adalah sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Mengingat banyaknya hambatan yang tidak diinginkan dalam organisasi maka perilaku OCB dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2015:19) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diukur dengan melihat lima dimensi yang dikemukakan oleh Organ dalam Brahmasari (2009) yaitu *Altruism* (mementingkan orang lain), *Conscientiousness* (kehati-hatian), *Sportmanship* (sikap sportif), *Courtesy* (kehormatan) dan *Civic virtue* (kebajikan anggota).

Salah satu fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengawasan. Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pentingnya pengawasan diharapkan dapat memotivasi kinerja karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, selain itu pengawasan juga dapat dilakukan untuk membimbing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga terhindar dari kesalahan-kesalahan yang tidak diharapkan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Terry dalam Bangun, (2008:164) mengatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menilai kesesuaian pekerjaan para anggota organisasi pada berbagai bidang dan berbagai tindakan manajemen dengan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Manullang (2012:173) mengatakan bahwa tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan, yaitu agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang

dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut diambil tindakan untuk memperbaikinya.

Faktor yang membentuk OCB dalam meningkatkan kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif atas pekerjaan yang telah diberikan (Siagian, 2008:295). Karyawan yang merasa puas terhadap perusahaan akan memberikan balas jasa terhadap perusahaan dengan memaksimalkan kinerjanya, hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2014:426) yaitu kepuasan kerja akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja yang baik. Munculnya OCB dapat menjadi gambaran adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007), fakta menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang baik.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan (Handoko, 2001). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja, memiliki konsep akan hasil, perlakuan dan prosedur yang adil, sehingga perlu adanya kepercayaan antar karyawan dan atasan, maka karyawan akan dengan sukarela bertindak melebihi harapan organisasi (Robbins & Judge, 2007).

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan fenomena tersebut dengan judul **“Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai.
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.
6. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

## 2.1. Tinjauan Pustaka

### 2.1.1. Kinerja Pegawai

#### 2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan persektif dari hasil, aktivitas, proses atau perilaku yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan yang ditentukan oleh organisasi atau perusahaan, yang meliputi kemampuan, keterampilan dan keadaan.

#### 1.1.1.5. Indikator Kinerja

Kinerja pegawai dapat diukur dalam beberapa hal. Ukuran tersebut mencerminkan besar kecilnya kinerja. unsur-unsur yang dinilai adalah (Mangkunegara, 2017):

1. Kualitas kerja mencerminkan mutu standar yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan, ketepatan, ketelitian dan keberhasilan.
2. Kuantitas kerja mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu kegiatan yang menghasilkan penyelesaian kerja dengan ekstra. Kuantitas kerja dapat diukur dengan melalui penambahan atas nilai fisik dari hasil kerja sebelumnya.
3. Inisiatif kerja sendiri sering mengikuti intruksi, kehati-hatian dan kerajinan.
4. Sikap kerja sendiri dari sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerja sama.

### **2.1.2. Organization Citizenship Behavior**

#### **2.1.2.1 Pengertian Organization Citizenship Behavior**

Organizational Citizenship Behavior adalah suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau pegawai secara sukarela (sekehendak hati) yang bukanlah suatu kewajiban kerjanya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

#### **2.1.2.3. Indikator Organization Citizenship Behavior**

Organ dalam Anik Herminingsih (2012) berpendapat bahwa perilaku citizenship atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk “perilaku,yaitu:

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)
2. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian)
3. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif)
4. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)
5. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga)

### **2.1.3. Pengawasan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan.

#### **2.1.3.4. Indikator Pengawasan**

Menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi (2016) terdiri dari empat indikator yaitu :

1. Menetapkan standar (Standards) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi.
2. Pengukuran (Measurement) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
3. Membandingkan (Compare) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar.
4. Melakukan tindakan (Action) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan follow- up berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang”. Adapun menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007:299), “mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka”. Menurut Vechio dalam Wibowo (2007:299), “menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan”. Menurut pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan yang berhubungan erat dengan sikap dari pegawai dan mencintai pekerjaan, menikmati pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan lingkungan kerja.

#### **2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja**

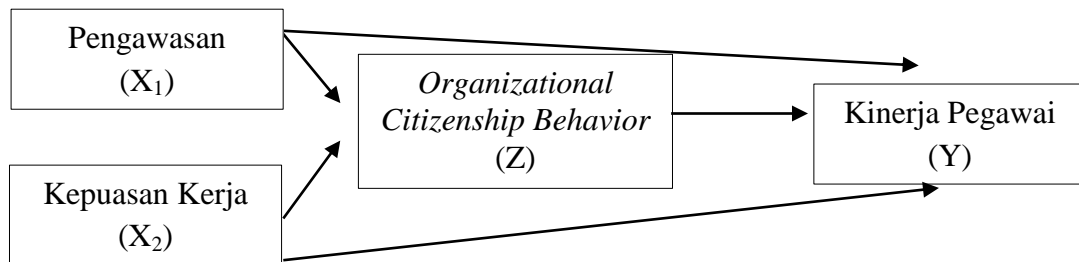
Banyak indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Indikator-indikator itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai tergantung pada masing-masing pegawai. Indikator kepuasan kerja menurut Wibowo (2010:7), sebagai berikut:

1. Gaji

2. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan kerja
3. Lingkungan kerja yang mendukung
4. Pekerjaan yang sangat menarik

## 2.2 Kerangka Konseptual

Untuk memudahkan dalam menjelaskan suatu penelitian, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual yang memuat hubungan antar variable sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H1: Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behavior*.  
 H2: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behavior*.  
 H3: Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.  
 H4: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.  
 H5: *Organization citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.  
 H6: Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behavior*.  
 H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behavior*.