

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Di tengah pertumbuhan pesat era globalisasi yang terus berlangsung, sering kali terjadi permasalahan di sebuah perusahaan seperti persaingan antarperusahaan yang semakin menantang. Dengan bertambahnya jumlah perusahaan, persaingan tidak hanya terjadi antarperusahaan besar, bahkan antarperusahaan kecil dan menengah. Situasi ini memberi tekanan pada perusahaan untuk terus berinovasi, meningkatkan efisiensi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Untuk menghadapi situasi seperti ini, perusahaan harus memiliki rencana atau pedoman yang jelas dari pihak organisasi, khususnya mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia agar memungkinkan kegiatan operasional dapat dilakukan dengan efisien serta efektif. Sebagai upaya organisasi dalam meraih sasaran, sumber daya manusia suatu perusahaan memiliki kedudukan utama sehingga berperan yang begitu krusial.

Sumber daya manusia merupakan aspek krusial yang perlu dikendalikan serta dikembangkan secara optimal oleh setiap perusahaan, mengingat pentingnya peran mereka (Amelyawati et al., 2023). Pengakuan akan pengaruh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi kian bertambah, di mana manusia dipandang sebagai kekayaan/aset berharga dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang tersedia (Suryani & FoEh, 2019). Salah satu faktor keberhasilan atau kegagalan perusahaan juga bergantung pada keberadaan sumber daya manusia. Di lingkungan perusahaan, sumber daya manusia mengacu pada keahlian dan kompetensi yang dimiliki individu dalam melaksanakan perannya, yang kemudian mampu mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah dirancang. Setiap individu memiliki potensi dan keterampilan yang bisa memberikan nilai tambah, baik bagi dirinya sendiri maupun perusahaan.

Tanpa adanya tim kerja yang kompeten dan terampil, sebuah perusahaan tidak akan berfungsi secara optimal. Pegawai atau tenaga kerja di sebuah perusahaan yang memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan. Maka dari itu, optimasi penggunaan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam perusahaan untuk meraih sasaran yang diinginkan. Sebagai upaya meraih sasaran perusahaan

maupun memastikan kepuasan pegawai, penting untuk perusahaan agar tetap berfokus pada peningkatan kualitas kinerja pegawai. Tingginya keterampilan yang dimiliki pegawai, mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya, selanjutnya akan memberikan kontribusi baik terhadap kinerja keseluruhan perusahaan.

Kinerja pegawai menjadi elemen kunci yang berkontribusi dalam mendukung kemajuan operasional perusahaan, secara mendasar kinerja mencerminkan tindakan yang dilakukan oleh pegawai, sehingga memengaruhi banyaknya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan yang berpengaruh secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerja pegawai (Wuryantika, 2023). Kinerja pegawai biasanya disebabkan oleh faktor lingkungan di sekitarnya. Kinerja ini mencerminkan perilaku kerja pegawai yang diukur dengan prestasi kerja sesuai akan peran mereka dalam perusahaan pada rentang waktu yang ditentukan. Maka dari itu, baik instansi ataupun perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja untuk mengevaluasi apakah pegawai dalam organisasi tersebut menunjukkan kinerja yang memadai. Hadiwijaya & Mintarsih (2021) mengungkapkan bahwasanya penilaian kinerja dijadikan tolak ukur yang dipakai perusahaan supaya dapat menilai sejauh mana pegawai telah berkembang dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Instansi pemerintah yaitu organisasi yang terdiri dari sekelompok orang yang dipilih secara khusus untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan, dengan tujuan utama memberikan pelayanan kepada masyarakat (Rudini, 2024). Salah satu instansi pemerintah yang berfokus pada bidang hukum adalah Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia. Komisi Yudisial dibentuk berdasarkan Pasal 24B ayat 1, disebutkan bahwa dengan kewenangan untuk mengusulkan pengangkatan hakim agung, serta kewenangan lain untuk memastikan kehormatan, keluhuran martabat, dan perilaku hakim yang sesuai. Dalam bentuk menjaga integritas dan kualitas, Komisi Yudisial berupaya meningkatkan efektifitas pengelolaan manajemen internal dengan melakukan pengukuran kinerja yang salah satunya diukur dengan nilai akuntabilitas kinerja.

Berdasarkan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Komisi Yudisial, menjelaskan bahwa nilai akuntabilitas kinerja sendiri merupakan gambaran dari penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

(SAKIP), komponen yang diukur mencakup perencanaan, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja selama 1 (satu) periode. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan suatu sistem yang terstruktur dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk menetapkan dan mengukur, mengumpulkan data, mengklasifikasikan, mengikhtisarkan, serta melaporkan kinerja instansi pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan pertanggungjawaban dan kinerja instansi tersebut. Keberadaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) oleh instansi pemerintah, sehingga setiap instansi diwajibkan untuk menyampaikan laporan kerjanya. Menyadari pentingnya hal ini, Komisi Yudisial berupaya untuk menggapai akuntabilitas kinerja pemerintah yang tepat dan menekankan pada hasil, dengan menetapkan target yang jelas dan kondisi yang ingin dicapai sebagai langkah awal, serta menetapkan indikator kinerja yang dapat diukur dan memadai.

**Tabel 1.1 Rincian Penilaian Evaluasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Komisi Yudisial Tahun 2020-2023 (dalam bentuk%)**

No	Komponen yang Dinilai	2021		2022		2023	
		Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai
1.	Perencanaan Kinerja	30	20,78	30	20,85	30	22,61
2.	Pengukuran Kinerja	25	16,51	25	16,59	30	20,56
3.	Pelaporan Kinerja	15	11,86	15	11,9	15	10,44
4.	Evaluasi Internal	10	6,89	10	6,93	25	15,25
5.	Capaian Kinerja	20	12,17	20	12,25	-	-
<b>Nilai Hasil Kinerja</b>		<b>100</b>	<b>68,17</b>	<b>100</b>	<b>68,52</b>	<b>100</b>	<b>68,86</b>

*Sumber: Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia*

Berdasarkan tabel yang disajikan, hasil evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja selama 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan bahwa pada tahun 2021 nilai yang diperoleh adalah 68,17, tahun 2022 nilai yang diperoleh adalah 68,52, dan tahun 2023 nilai yang diperoleh adalah 68,86. Meskipun terdapat peningkatan setiap tahunnya, perubahan tersebut tidak signifikan. Meskipun Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di unit kerja sudah menunjukkan hasil yang baik, masih ada perbaikan untuk unit kerja, serta dalam hal peningkatan komitmen terhadap manajemen kinerja. Dari penjelasan yang ada, meskipun pada 3 (tiga) tahun terakhir nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) menunjukkan peningkatan,

namun realisasi kinerja yang dicapai masih belum optimal. Dengan target yang telah ditetapkan, nilai hasil kinerja belum memenuhi/mencapai target, sehingga masih terdapat tantangan dalam pelaksanaan kinerja.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai berupa kompetensi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komunikasi, motivasi, stress kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kompensasi, pengembangan karir, dan masih banyak lagi. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kompensasi finansial, gaya kepemimpinan transformasional, dan komunikasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang dikenal sebagai perilaku ekstra atau perilaku tambahan yang ditunjukkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas di suatu organisasi, perilaku tersebut bukanlah kewajiban yang harus dipenuhi, tetapi memberikan dampak yang positif dan manfaat bagi organisasi (Fatmawati et al., 2022). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan sukarela pegawai dalam melaksanakan tugas yang melebihi batas uraian tugas resminya, seperti memberikan bantuan kepada rekan yang menghadapi kendala dalam penyelesaian tugas. Dalam setiap aktifitas yang dilakukan oleh pegawai, terdapat individu yang membiarkan rekan kerjanya menyelesaikan tugas sementara ia tidak sedang sibuk, tanpa menawarkan bantuan secara sukarela meskipun bukan merupakan tanggung jawabnya, dengan harapan agar pekerjaan tersebut dapat segera rampung (Rudini, 2024).

Namun, tidak semua pegawai bersikap demikian, terdapat pula individu yang dengan sukarela memberikan bantuan kepada rekan-rekannya dengan harapan agar tugas tersebut dapat diselesaikan dengan cepat. Tindakan ini mencerminkan manfaat tambahan bagi pegawai serta merupakan bentuk perilaku proporsional, prososial, dan produktif. Hal ini ditunjukkan melalui keseimbangan dalam melaksanakan tugas, sikap sosial yang positif, konstruktif, dan mendukung. Dengan adanya perilaku tersebut, interaksi sosial antar pegawai dapat berjalan dengan baik, mengurangi kemungkinan terjadinya konflik, dan meningkatkan efisiensi kerja (Wuryantika, 2023).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Keadaan tersebut menunjukkan bahwasanya semakin kuat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang pegawai rasakan, maka kinerja pada pegawai tersebut semakin tinggi. Pernyataan ini didasarkan hasil penelitian (Fatmawati et al., 2022) dan (Rudini, 2024).

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, kompensasi finansial juga memiliki peranan. Kompensasi ini dapat dipahami sebagai wujud apresiasi finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai ganti atas kontribusi dan jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Pada dasarnya, kompensasi finansial menjadi sumber pendapatan utama bagi individu, sehingga harus memadai guna mencukupi keperluan pegawai beserta keluarganya (Iswanto & Purnomo, 2022). Salah satu komponen dari kompensasi finansial yaitu tunjangan. Di mana tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai sebagai upaya untuk peningkatan kinerja. Terjadinya pemotongan tunjangan kinerja dapat diterapkan kepada pegawai yang tidak membuat laporan penilaian kinerja, pegawai yang tidak mencapai capaian kinerja dengan kategori predikat di bawah baik atau yang dipersyaratkan, pegawai yang tidak mengisi daftar hadir, dan sebagainya. Hal tersebut dapat diperoleh karena suatu instansi menerapkan sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan setiap tahun, yang mencakup unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja untuk setiap pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan Latte (2023), mengungkapkan bahwa instansi atau perusahaan perlu menunjukkan sikap profesional dan adil dalam pembagian kompensasi atas kontribusi yang dilakukan pegawai sebagai wujud apresiasi. Penting untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara pegawai dan perusahaan guna mencapai kinerja yang optimal serta memenuhi tujuan perusahaan. Kompensasi finansial memiliki peranan penting bagi pegawai, karena besarnya suatu kompensasi dapat berfungsi sebagai tolak ukur kinerja antar pegawai, sehingga dapat menumbuhkan rasa semangat pegawai dalam bekerja untuk keberlangsungan perusahaan (Latte, 2023). Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang selaras dari hasil penelitian terdahulu oleh (Iswanto & Purnomo, 2022) dan juga (Latte, 2023).

Kepemimpinan juga menjadi faktor yang berperan dalam menentukan pencapaian kinerja. Kepemimpinan sering diartikan sebagai karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin, sifat-sifat seorang pemimpin yang baik di dalam suatu perusahaan mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman dan juga mendukung, di mana pegawai terdorong untuk menjalankan tugasnya dengan semangat karena termotivasi. Dengan demikian, terdapat keterkaitan antara pegawai dan gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai suatu tujuan perusahaan. Menurut Pawerangi et al. (2023), gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada hubungan kerja semata, melainkan juga berperan dalam motivasi, memperhatikan kebutuhan individu, dan hal-hal lain yang menghasilkan penghargaan terhadap pegawai sebagai individu dengan hak asasi mereka.

Kurangnya dalam pengembangan keterampilan pegawai dapat mengakibatkan berkurangnya kinerja, sehingga gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam permasalahan tersebut dengan memberikan dukungan berupa motivasi kepada pegawai untuk terus mengembangkan keterampilan mereka. Gaya ini mendorong pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melebihi ekspektasi melalui perubahan pola pikir dan sikap mereka. Dorongan ini dapat menghasilkan perilaku positif, seperti peningkatan semangat kerja, atau sebaliknya, dapat menimbulkan tekanan yang negatif. Dari hasil penelitian Sugiono & Rachmawati (2019), menunjukkan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal tersebut membuktikan bahwasanya peningkatan kualitas gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu perusahaan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di perusahaan tersebut.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, dalam peningkatan kinerja pegawai yang juga memiliki peran penting yaitu komunikasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi sangat penting karena menjadi jembatan yang menghubungkan interaksi antar anggota. Proses komunikasi ini dapat dipahami sebagai cara penyampaian informasi dan ide secara timbal balik antara anggota-anggota organisasi, dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (Dewi, 2021). Apabila terdapat hambatan dalam penyampaian informasi yang baik

atau jika informasi yang disampaikan sulit dipahami, maka dapat menimbulkan kesalahpahaman, hal ini dapat diatasi melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, sehingga permasalahan dapat diselesaikan dengan pemahaman yang tepat dan jelas.

Di sisi lain, terjadi hubungan kuat antara komunikasi yang efektif dengan peningkatan kinerja pegawai. Ketika komunikasi berlangsung dengan baik, hal ini dapat memengaruhi ke hasil kerja pegawai. Pegawai yang merasa terhubung dan mendapatkan informasi yang jelas cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan semangat dalam bekerja. Penelitian oleh Dewi (2021) dan Rialmi & Morsen (2020) mendukung hal tersebut, menunjukkan bahwasanya komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di samping itu, efektifnya komunikasi dapat berkontribusi dalam pengembangan kerja sama tim yang solid. Ketika terjadi masalah atau konflik dalam pekerjaan, komunikasi yang terbuka dan konstruktif memungkinkan penyelesaian masalah secara lebih cepat dan efisien. Pengembangan sistem komunikasi yang efektif akan berdampak pada peningkatan kinerja individu dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti dan mengetahui berbagai faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Maka dari itu, penelitian ini diberi judul “**Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang dapat disusun setelah disampaikan penjelasan mengenai latar belakang adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia?
2. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia?

4. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia?

## C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian penulis yaitu untuk menjawab pertanyaan dari perumusan masalah diatas, sehingga dapat diketahui secara jelas tujuan penelitian yang akan diadakan, yaitu:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia.

### 2. Kegunaan Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini bertujuan agar dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait seperti perusahaan, akademisi, dan pembaca. Kegunaan dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat memberi informasi dan masukan serta sumbangan pemikiran yang bermanfaat dan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai terutama mengenai pentingnya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kompensasi finansial, gaya kepemimpinan transformasional, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia.



b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur, referensi dan sarana penerapan pengembangan ilmu khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh selama perkuliahan guna untuk persiapan di dunia kerja nantinya. Penelitian ini juga diharapkan sebagai data empiris mengenai hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kompensasi finansial, gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan kinerja pegawai.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan pembaca untuk digunakan sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan sebagai dasar pemikiran agar dapat membantu mengatasi permasalahan yang sama di masa yang akan datang.

