

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi pemerintahan sangat krusial untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan publik. SDM bertanggung jawab tidak hanya dalam pengelolaan dan pengembangan pegawai, tetapi juga dalam memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam konteks pemerintahan, SDM memainkan peran kunci dalam merancang dan melaksanakan kebijakan yang mendukung pengembangan profesional, peningkatan kapasitas kerja, dan perbaikan sistem kerja. Selain itu, SDM berfungsi sebagai jembatan antara manajemen dan pegawai, memastikan komunikasi yang efektif dan penyelesaian masalah yang cepat.

SDM yang baik dapat dilihat dari tingkat produktivitas yang tinggi yang ditunjukkan oleh pegawai dalam organisasi. Ketika sumber daya manusia dikelola dengan baik, termasuk melalui rekrutmen yang tepat, pelatihan yang efektif, dan motivasi yang sesuai, hasil kerja pegawai cenderung optimal. Produktivitas yang tinggi mencerminkan kemampuan SDM untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang ditetapkan, menyelesaikan tugas dengan efisien, dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi.

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai ukuran efisiensi dan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi. Hal ini mencakup sejauh mana pegawai dapat menghasilkan output yang berkualitas tinggi dalam jumlah yang sesuai dengan waktu dan sumber daya yang tersedia. Produktivitas kerja tidak hanya mencerminkan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga kualitas hasil kerja serta pencapaian target yang telah ditetapkan.

Produktivitas seseorang dalam organisasi bersifat dinamis dan dapat mengalami fluktuasi yang signifikan. Tidak jarang, produktivitas seorang pegawai dapat berubah seiring waktu, dengan tingkat efisiensi dan efektivitas kerja yang mungkin mengalami kenaikan atau penurunan. Perubahan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi kerja, perubahan dalam tugas dan tanggung jawab, tingkat motivasi, serta faktor pribadi dan kesehatan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif memantau dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas agar dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menjaga atau meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi mencakup berbagai bentuk perhatian dan bantuan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya, seperti pengakuan atas pencapaian, fasilitas yang memadai, dan kesempatan pengembangan karier. Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaik. Dukungan yang efektif dari organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai,

tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menyebabkan rasa ketidakpedulian, menurunnya semangat kerja, dan akhirnya mengurangi produktivitas. Dengan demikian, dukungan organisasi yang kuat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang optimal.

Menurut teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2018), produktivitas kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi. Teori ini menekankan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai seperti pengakuan atas kontribusi, fasilitas kerja yang memadai, serta peluang untuk pengembangan karier, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi menghargai dan mendukung mereka, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Dukungan organisasi yang kuat dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih efisien, memaksimalkan potensi mereka, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat menurunkan semangat dan kinerja pegawai, menghambat pencapaian hasil yang diinginkan.

Penelitian sebelumnya oleh Ningsih, et, al., (2023) dan Tamimi, et, al., (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Kedua studi tersebut menemukan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan yang memadai kepada pegawainya seperti pengakuan atas kinerja, fasilitas yang memadai, dan kesempatan pengembangan

pegawai cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dukungan ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas pegawai sangat bergantung pada seberapa baik mereka mendukung dan menghargai kontribusi individu dalam lingkungan kerja.

Selain dukungan organisasi, komunikasi juga memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Komunikasi yang efektif dalam organisasi memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan jelas, umpan balik diberikan secara konstruktif, dan adanya keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Ketika pegawai merasa terlibat dan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Komunikasi yang baik dapat mengurangi misinformasi, menghindari kesalahpahaman, dan memperkuat hubungan antar pegawai, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan kualitas kerja. Dengan demikian, komunikasi yang terbuka dan efektif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong produktivitas pegawai.

Menurut Robbins (2018) dalam teori perilaku organisasi, komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Robbins menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif adalah kunci untuk menciptakan pemahaman yang jelas antara manajemen dan pegawai, serta antara rekan kerja. Dengan adanya komunikasi yang baik, informasi penting dapat disampaikan dengan tepat, umpan balik dapat diberikan secara konstruktif, dan pegawai dapat merasa lebih terlibat dan

dihargai dalam proses kerja. Komunikasi yang terbuka dan transparan membantu mengurangi kebingungan, meningkatkan koordinasi, dan memfasilitasi penyelesaian masalah dengan lebih efisien. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja dengan memastikan bahwa pegawai memiliki semua informasi dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai kinerja optimal.

Studi oleh Fuadi dan Amenda (2023) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki efek yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas pegawai dengan memastikan bahwa informasi penting tersampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Melalui komunikasi yang baik, pegawai dapat menghindari kesalahpahaman, mendapatkan umpan balik yang konstruktif, dan merasa lebih terlibat dalam proses kerja. Hal ini meningkatkan koordinasi antar tim, memfasilitasi penyelesaian masalah, dan pada akhirnya meningkatkan efisiensi serta hasil kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya komunikasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain berpengaruh terhadap produktivitas, dukungan organisasi dan komunikasi juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dukungan organisasi, yang meliputi pengakuan atas pencapaian, fasilitas kerja yang memadai, dan kesempatan pengembangan karier, menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi pegawai, sehingga meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Demikian pula, komunikasi yang efektif memastikan bahwa

pegawai merasa didengarkan, memahami peran dan ekspektasi mereka, serta memiliki akses informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan baik. Ketika komunikasi berjalan dengan lancar dan pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi tercermin dari rasa keterlibatan yang lebih besar, pengurangan stres, dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi dan komunikasi yang baik berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Studi yang dilakukan oleh Abid et, al., (2023) dan Triwinanty dan Sary (2024) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa mendapatkan dukungan yang memadai dari organisasi—seperti pengakuan atas kontribusi mereka, fasilitas yang memadai, dan kesempatan pengembangan, mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dukungan ini menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong, yang meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menurunkan kepuasan kerja dan mempengaruhi motivasi serta kinerja pegawai. Temuan dari kedua studi ini menegaskan pentingnya dukungan organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang positif dan memuaskan bagi pegawai.

Studi oleh Lontoh, et, al., (2022) dan Haryadi, et, al., (2022) mengindikasikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi



termasuk penyampaian informasi yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat berkomunikasi secara terbuka dengan manajemen dan rekan kerja, serta mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Komunikasi yang baik juga membantu dalam mengurangi konflik dan kebingungan, meningkatkan rasa keterlibatan dan kepercayaan, yang pada gilirannya memperkuat kepuasan kerja. Temuan dari kedua studi ini menegaskan peran vital komunikasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif.

Kepuasan kerja sendiri dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, seperti yang dijelaskan dalam penelitian oleh Ningsih dan Pratiwi (2021) dan Jaya et al., (2022). Kedua studi ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas kerja. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi lingkungan kerja, dukungan organisasi, maupun penghargaan yang diterima, mereka lebih termotivasi dan bersemangat untuk melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Kepuasan kerja meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja dan produktivitas. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan penurunan motivasi dan efisiensi kerja. Temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa menciptakan kondisi kerja yang memuaskan adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas pegawai secara keseluruhan.

Namun, dalam praktik penerapan dukungan organisasi dan komunikasi di lapangan, dampaknya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas pegawai dapat bervariasi. Sebagai contoh, di Kantor Kecamatan Mulyorejo Surabaya, implementasi dukungan kerja seperti pengakuan atas pencapaian pegawai, penyediaan fasilitas yang memadai, dan kesempatan pengembangan karier dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang efektif termasuk keterbukaan dalam penyampaian informasi dan umpan balik yang konstruktif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai di Kantor Kecamatan Mulyorejo merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan yang cukup dan dapat berkomunikasi dengan baik dengan manajemen serta rekan kerja, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan, pada gilirannya, meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebaliknya, kekurangan dalam kedua aspek ini bisa mengakibatkan ketidakpuasan dan menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, pemantauan dan penyesuaian strategi dukungan dan komunikasi sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal dalam konteks tersebut.

Penelitian terdahulu juga belum konsisten hasilnya terkait pengaruh dukungan organisasi, komunikasi, terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Penelitian Ariyanti dan Rijanti, (2022) menyatakan dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Studi Rahim, et, al., (2023) dan Waluya, et, al., (2023) menyatakan Komunikasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Riset Setiawan, et, al., (2020) menyimpulkan Dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Studi Salahudin, et, al. (2018), Maulana, et, al., (2023) menyatakan Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.



Penelitian Puspitawati dan Atmaja, (2020) menyatakan Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Dengan memperhatikan adanya celah penelitian atau ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian sebelumnya yang melibatkan variabel dukungan organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami hubungan tersebut secara lebih komprehensif. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan yang fokus pada **“Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
3. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
6. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berlandaskan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
3. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
4. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya?

6. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai pegawai Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Bagi Praktisi**

Studi ini memiliki beberapa manfaat yang signifikan bagi pemegang kebijakan Pemerintah Kota Surabaya dan praktisi manajemen sumber daya manusia secara umum. Pertama, hasil penelitian akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan, khususnya Kantor Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Kedua, praktisi birokrasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mengevaluasi dan meningkatkan strategi dukungan organisasi dan komunikasi guna meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai.

### **1.4.2 Bagi Akademik**

Temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan aspek dukungan organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai. Implikasi dari hasil penelitian ini mencakup sumbangan berharga untuk pengembangan pengetahuan di dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia.

#### **1.4.3 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Temuan dari penelitian ini dapat menjadi panduan untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut dalam ranah manajemen sumber daya manusia, terutama pada topik-topik yang terkait dengan dukungan organisasi, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Implikasi hasil studi ini dapat memotivasi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih dalam dan menyelidiki aspek-aspek spesifik dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

