

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di dalam sebuah instansi organisasi, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan pemegang suatu peran yang terpenting dalam mencapai suatu tujuan Instansi. Hal ini berkaitan dengan pembangunan nasional yang sedang dilaksanakan dalam menekankan pentingnya suatu kinerja di segala bidang. Menurut Uman (2016) organisasi merupakan sekumpulan manusia yang melakukan suatu bentuk kerja sama dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi sebagai wadah atau tempat kerja sama, dimana motor penggeraknya adalah manusia. Kebutuhan masyarakat yang semakin beragam dan kompleks membawa konsekuensi pada organisasi untuk bekerja keras menggerakkan segala strategi, metode, teknik dan segala upaya lain agar kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi secara memuaskan. Menurut Hamalik (2021) peran organisasi saat ini cukup penting dalam segala aspek kehidupan baik dalam perusahaan, pemerintah, organisasi sosial, kemasyarakatan dan lain-lain. Organisasi selalu berkembang sesuai kebutuhan zaman dan peradaban.

Di era revolusi industri 4.0, pemerintah Indonesia membenah diri dengan berfokus pada sumber daya manusia melalui pemberdayaan dan peningkatan kualitas kinerja pegawai. Selain itu, inovasi dengan sentuhan teknologi memaksa aparatur sipil negara (ASN) mengubah system kerja konvensional ke digital sehingga dibutuhkan kompetensi dan pengetahuan dalam menghadapi perubahan

organisasi yang terjadi (Ellen, 2021). Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memegang peranan yang sangat penting dan vital, karena apabila sumber daya manusia yang dimiliki dapat dikelola dengan baik akan mampu mencapai tujuan yang dicita-citakan. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh setiap individu. Dalam sebuah pekerjaan sumber daya manusia merupakan penggerak utama kesuksesan diri sendiri dan perusahaan atau organisasi. Pernyataan ini didukung dengan pendapat dari Muhammad (2023) maksud dari manajemen sumber daya manusia salah satunya untuk meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan kepada organisasi melalui tanggung jawab strategis, etis, dan sosial.

Salah satunya faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi adalah sumber daya manusia dimana adanya tingkat persaingan, keterlibatan dan inspirasi dalam membantu dan mengubah sistem organisasi kearah yang lebih baik. Suatu organisasi untuk mencapai tujuannya harus memiliki tenaga kerja yang kompetensi unggul dan dapat digunakan pada saat dan tempat yang tepat (Ivo et al., 2022). Potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan pemegang suatu peran yang terpenting dalam mencapai suatu tujuan Instansi. Oleh karena itu, suatu instansi sangat perlu mengelola sumber daya manusia sebaik-baik mungkin. Karena suatu kunci kesuksesan disuatu instansi itu bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja, tetapi faktor manusia merupakan faktor yang paling terpenting didalam sebuah instansi karena.

Menurut Terry (2016) salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi adalah kinerja dimana tingkat keberhasilan organisasi berpengaruh dari kontribusi

pegawai baik berupa ide-ide, kreativitas, kuantitas dan kualitas hasil kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini serupa dengan pernyataan dari keberhasilan organisasi pada masukan berasal dari ide-ide, inovasi dan kreativitas dari karyawan (Riris, 2020). Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) kinerja pegawai adalah serangkaian proses dalam sistem kinerja PNS, berdasarkan persiapan perencanaan kinerja, yang merupakan proses penyusunan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai, sedangkan prinsip penilaian kinerja yang diatur dalam peraturan tersebut adalah: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan, suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut Vera (2021) keberhasilan kinerja organisasi berawal dari keberhasilan kinerja pegawai. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Hasil kinerja pegawai merupakan bagian penting dari pegawai yang berdampak pada tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Hasil kinerja pegawai menunjukkan tingkat potensi atau kemampuan seorang pegawai secara individual, yang disesuaikan dengan tingkat jabatan dan tugas dimana pegawai tersebut bekerja. Organisasi dapat mengukur kinerja pegawai melalui penilaian kinerja pegawai.

Dinas koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Sungai Penuh merupakan perangkat daerah di Kota Sungai Penuh yang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan bidang koperasi dan usaha kecil meliputi

izin usaha simpan pinjam, pemberdayaan dan pengembangan usaha kecil Perdagangan mempunyai tugas membantu Wali kota Sungai Penuh melaksanakan urusan pemerintahan bidang koperasi dan usaha kecil menengah, perdagangan dan perindustrian yang menjadi kewenangan daerah.

Berdasarkan survey pendahuluan, yang penulis lakukan ada suatu permasalahan yang terjadi di Dinas koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Sungai Penuh yaitu permasalahan terkait kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel pencapaian kinerja pegawai Dinas koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Sungai Penuh dibawah ini:

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengan (UKM) Kota Sungai Penuh Periode Januari-Juni 2023

Bulan	≤59.9% (TB)	60-69.9% (KB)	70-79.9% (CB)	80-89.9% (B)	90-100% (SB)
Januari	3.13%	1.04%	3.13%	10.15%	11.46%
Februari	3.13%	0%	4.17%	16.67%	15.63%
Maret	2.08%	3.13%	5.20%	17.70%	15.62%
April	1.05%	2.10%	7.37%	15.79%	8.42%
Mei	2.10%	2.10%	9.47%	13.68%	5.26%
Juni	3.19%	2.12%	5.32%	20.21%	8.51%

Keterangan:

Kategori Tingkat Persentase

TB = Tidak Baik ≤ 59.9%

KB = Kurang Baik 60-69.9%

CB = Cukup Baik 70-79.9%

B = Baik 80-89.9%

SB = Sangat Baik 90-100%

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengan Kota Sungai Penuh (2023)

Berdasarkan dari pada Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengan (UKM) Kota Sungai Penuh mengalami fluktuasi dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2022. Hal ini terlihat masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami

penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga pegawai belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kinerjanya.

Menurut Wibowo (2018) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah iklim organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi adalah kinerja dimana tingkat keberhasilan organisasi berpengaruh dari kontribusi pegawai baik berupa ide-ide, kreativitas, kuantitas dan kualitas hasil kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Marbawi (2016) bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Handoko (2020) budaya organisasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Budaya organisasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena budaya organisasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Menurut Saleh (2015) faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

Fenomena tentang budaya organisasi pada Dinas koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Sungai Penuh diketahui bahwa adanya budaya senioritas yang cukup kuat di Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh, di mana pegawai yang lebih

senior cenderung mendominasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, komitmen pegawai yang selalu siap membantu masyarakat yang membutuhkan informasi atau layanan, menunjukkan kesabaran dan ketulusan dalam melayani. Divisi-divisi yang berbeda dari pegawai sering mengadakan rapat koordinasi untuk memastikan proyek berjalan lancar dan setiap orang memahami peran mereka masing-masing. Namun ada juga dari fenomena lain yaitu adanya kesenjangan komunikasi dan hubungan antara pimpinan dan bawahan di Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh, sehingga bawahan merasa segan atau takut untuk menyampaikan permasalahan atau ide-ide kepada pimpinan. Kurangnya budaya belajar dan pengembangan diri di kalangan pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh, sehingga kompetensi dan keterampilan pegawai tidak berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan organisasi.

Menurut Handoko (2020) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Selain itu menurut Simamora dalam Muhammad (2023) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keaneka

ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Fenomena tentang iklim organisasi pada Dinas koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Sungai Penuh diketahui bahwa adanya komunikasi yang terbuka dan transparan antara pegawai dan pimpinan, di mana informasi disampaikan secara jelas dan terbuka dengan pimpinan dinas rutin mengadakan pertemuan bulanan untuk menyampaikan perkembangan terbaru, mendengarkan masukan dari pegawai, dan mendiskusikan masalah yang dihadapi. Pimpinan dinas memberikan dukungan yang kuat kepada pegawai, baik dalam hal pengembangan profesional maupun dalam menyelesaikan tugas sehari-hari dimana pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dan workshop, serta memberikan bimbingan dalam mengatasi kesulitan kerja. Namun ada juga dari fenomena lain yaitu adanya ketidakpuasan kerja di kalangan pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh, yang disebabkan oleh faktor-faktor seperti beban kerja yang tidak seimbang, gaji yang tidak sesuai, atau kurangnya penghargaan dari pimpinan. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar bagian atau bidang di Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh, sehingga sering terjadi kesalahpahaman atau tumpang tindih pekerjaan yang menimbulkan konflik internal. Adanya persaingan yang tidak sehat antar pegawai di Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh, yang disebabkan oleh sistem penilaian kinerja yang tidak objektif atau adanya favoritisme dari pimpinan.

Menurut Robbins dalam Muhammad (2023) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian

dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi”. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Menurut Terry (2016) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi yang meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan- aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Menurut Robbins & Stephen (2019) *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai dimana ketika semua kebutuhan hak sudah terpenuhi maka pegawai akan melakukan kinerja yang baik terhadap organisasi dan menimbulkan perilaku OCB atas dasar kesadaran pegawai dalam bekerja.

Fenomena tentang *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Sungai Penuh diketahui adanya pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh yang secara sukarela membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas, tanpa diminta atau diperintah oleh atasan. Pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh yang bersedia bekerja lembur atau meluangkan waktu di luar jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang mendesak, demi mencapai target atau kepentingan organisasi. Adanya pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh yang aktif memberikan saran atau masukan yang konstruktif kepada pimpinan atau rekan kerja, untuk perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi. Pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh yang dengan inisiatif sendiri mengikuti

pelatihan atau seminar di luar kantor, untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya yang relevan dengan pekerjaan. Pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh yang bersedia menjadi mentor atau pembimbing bagi pegawai baru, untuk membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja dan menjalankan tugasnya dengan baik. Namun ada juga dari fenomena lain yaitu adanya masalah yang sering muncul yaitu masalah yang berkaitan dengan indikasi rendahnya sikap pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) Kota Sungai Penuh dalam saling membantu sesama pegawai, ketika ada pegawai baru mengalami kendala dalam bekerja, tidak semua pegawai lama membantu atau menolong permasalahan yang sedang dialami oleh pegawai baru tersebut.

Peneliti melihat ada fenomena menarik dimana terlihat adanya permasalahan mengenai budaya organisasi dan iklim organisasi pegawai sehingga terlihat jelas bahwasanya pegawai masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu perilaku kewarganegaraan organisasi atau kesukarelaan bekerja pegawai untuk kepentingan organisasi di nilai masih kurang. Pegawai cenderung lebih mementingkan pekerjaan pokoknya saja. Masih banyak pegawai yang belum mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif. Munculnya masalah budaya organisasi dan iklim organisasi secara otomatis akan menimbulkan perasaan tidak adanya dukungan dari organisasi sehingga nantinya

berdampak pada menurunnya frekuensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Para pegawai menjadi enggan berkontribusi lebih pada organisasi dan hanya memperlihatkan perilaku kerja *in-role* yang mungkin juga akan mengalami penurunan akibat tidak adanya budaya organisasi dan iklim organisasi.

Berdasarkan fenomena masalah di atas didukung oleh penelitian dari hasil penelitian dari Muhammad (2023) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara” Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1, Januari 2023, E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259. Hasil penelitian bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Budaya organisasi kerja berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai mediator. Budaya organisasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata

lain organizational citizenship behavior berperan sebagai mediator. Kemudian Penelitian dari Lestari & Eka (2021), jurnal manajemen, Vol. 11, No. 9, 2022: 1614-1633 ISSN : 2302-8912. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan variabel iklim organisasi merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Artinya semakin tinggi budaya organisasi dan iklim organisasi yang dimiliki oleh individu, maka perilaku *organizational citizenship behavior* juga akan semakin positif.

Berdasarkan dari latar belakang penelitian di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian proposal yang berjudul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizhenship Behavior* sebagai Variabel Intervening di Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis mencoba mengemukakan perumusan masalah yakni:

1. Bagaimanakah pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh?
2. Bagaimanakah pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh?
3. Bagaimanakah pengaruh Organizational Citizhenship Behavior terhadap

kinerja pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh?

4. Bagaimanakah pengaruh Budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh?
5. Bagaimanakah pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh?
6. Bagaimanakah pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh ?
7. Bagaimanakah pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh
2. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh
3. Untuk mengetahui pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh
5. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational

Citizenship Behavior pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh

6. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh
7. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

1. Sebagai bahan kajian ilmiah bagi pihak-pihak yang berminat untuk mengetahui, meneliti, dan mengkaji lebih lanjut tentang kinerja pegawai yang dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi dan iklim budaya melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.
2. Menambah literatur kajian ilmiah dalam bidang yang berhubungan peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh.

1.4.2 Manfaat Praktis

- 1 Bagi manajemen Sumber Daya Manusia pegawai Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
- 2 Bagi pegawai dapat melakukan pekerja dengan baik sesuai dengan SOP di Dinas Koperasi Kota Sungai Penuh.

- 3 Bagi pemerintah sebagai bahan informasi untuk meningkatkan perhatian terhadap pegawai agar dapat menciptakan kinerja yang berkualitas yang bertanggungjawab tepat waktu, maka perlu mengetahui faktor pendukung yaitu faktor budaya organisasi dan iklim organisasi melalui *organizational citizenship behavior*.

