

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi pemerintahan memainkan peran yang sangat vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Mereka bukan hanya sekadar pelaksana kebijakan dan program yang telah ditetapkan, tetapi juga menjadi motor penggerak yang memastikan setiap rencana dapat diimplementasikan dengan efektif dan efisien. Kualitas dan kompetensi SDM di sektor pemerintahan sangat berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan, memberikan pelayanan publik yang optimal, serta mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan SDM yang terampil, berintegritas, dan berkomitmen, organisasi pemerintahan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, mengembangkan inovasi, dan pada akhirnya, mencapai hasil yang diharapkan untuk kepentingan masyarakat.

Salah satu tujuan utama sebuah organisasi adalah mencapai kinerja pegawai yang tinggi, karena hal ini secara langsung berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada gilirannya mendorong tercapainya target dan tujuan strategis organisasi. Dengan memiliki pegawai yang berkinerja tinggi, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memberikan layanan yang lebih baik, dan bersaing lebih efektif dalam lingkungan bisnis atau pemerintahan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sering menjadi fokus utama dalam strategi pengembangan organisasi,

termasuk melalui pelatihan, motivasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian yang diperoleh seorang individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif dan efisien seorang pegawai dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, termasuk kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dari pekerjaan yang dilakukan. Kinerja pegawai merupakan indikator penting yang digunakan oleh organisasi untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tingginya kinerja pegawai tidak hanya berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, lingkungan kerja, serta kepemimpinan yang ada di dalam organisasi.

Kinerja pegawai bersifat dinamis, fluktuatif, dan dapat mengalami perubahan seiring waktu. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk perubahan dalam lingkungan kerja, motivasi individu, keterampilan yang dimiliki, serta interaksi dengan rekan kerja dan atasan. Kinerja pegawai tidak selalu tetap stabil; bisa meningkat ketika individu mendapatkan pelatihan atau motivasi yang kuat, namun juga bisa menurun akibat stres, kurangnya dukungan, atau perubahan dalam kebijakan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus memantau dan mengelola kinerja pegawai secara berkelanjutan guna memastikan mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dukungan organisasi. Dukungan ini mencakup berbagai bentuk, seperti penyediaan sumber daya yang memadai, bimbingan dan pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, serta

pengakuan atas prestasi kerja. Ketika organisasi memberikan dukungan yang kuat, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat menyebabkan penurunan semangat kerja, stres, dan akhirnya berdampak negatif pada kinerja. Oleh karena itu, dukungan organisasi menjadi elemen kunci dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan kinerja pegawai yang optimal.

Menurut Robbins (2018), dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Organisasi yang memiliki dukungan baik fasilitas, maupun manajemen, termasuk pimpinan sistem, struktur, dan budaya kerja yang efektif cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung, dimana pegawai dapat bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Dukungan organisasi yang baik mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya, termasuk sumber daya manusia, secara optimal. Ketika organisasi berfungsi dengan baik, pegawai merasa lebih termotivasi, terarah, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu mereka. Sebaliknya, organisasi dengan dukungan yang kurang optimal dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan hasil kerja yang tidak maksimal dari pegawai.

Menurut penelitian Denta dan Frianto, (2022), Fitriani, et, al., (2022), Chen, et, al., (2022) dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan ini dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, pengakuan atas kontribusi mereka, serta penyediaan sumber daya dan fasilitas yang memadai untuk melaksanakan tugas. Ketika pegawai merasa didukung

oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat menyebabkan penurunan semangat kerja dan efektivitas, serta meningkatkan risiko stres dan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa dukungan yang diberikan kepada pegawai selalu memadai dan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Selain dukungan organisasi, kompetensi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas mereka secara efektif. Pegawai yang kompeten cenderung lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan, membuat keputusan yang tepat, dan menyelesaikan tugas dengan efisiensi tinggi. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat menghambat produktivitas dan kualitas hasil kerja, serta menurunkan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan menjadi penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2018), kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka. Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi,

dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat mengakibatkan penurunan kualitas kerja dan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, Robbins menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian Krisnawati dan Bagia, (2021), Wijayanti dan Sari, (2022), Hapsah, et, al., (2023), Mulyani dan Nurhadian, (2023), kompetensi pegawai telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaan, memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kompetensi tinggi cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat menghambat kinerja dan mengurangi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain mempengaruhi kinerja pegawai, dukungan organisasi dan kompetensi juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi. Dukungan organisasi, yang mencakup berbagai bentuk bantuan dan pengakuan terhadap pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga memperkuat nilai-nilai dan norma-norma organisasi.

Menurut Robbins (2018), dukungan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap budaya organisasi. Dukungan organisasi, yang mencakup bantuan, sumber daya, dan pengakuan yang diberikan kepada pegawai, memainkan peran kunci dalam

membentuk dan memperkuat budaya kerja di dalam suatu organisasi. Ketika pegawai merasakan dukungan yang kuat dari organisasi, mereka lebih cenderung merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama. Hal ini menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung nilai-nilai serta norma-norma yang diinginkan, yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi yang produktif dan kooperatif. Dukungan organisasi yang konsisten dan efektif membantu membangun ikatan yang kuat antara pegawai dan organisasi, yang berdampak langsung pada kualitas budaya yang tercipta.

Dukungan organisasi menciptakan budaya organisasi yang lebih sehat dan lebih mudah dikelola serta lingkungan kerja yang lebih baik" seperti yang dijelaskan oleh Rhoades and Eisenberger (2002) mengacu pada bagaimana dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan dari lingkungan kerja. Ketika organisasi memberikan dukungan yang signifikan kepada pegawai—seperti pengakuan atas pencapaian, penyediaan sumber daya yang diperlukan, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, mereka berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang positif dan kondusif.

Dukungan organisasi membantu membentuk budaya yang lebih sehat dengan mempromosikan nilai-nilai seperti keterbukaan, kerjasama, dan saling menghargai. Ini juga membuat pengelolaan organisasi menjadi lebih mudah karena pegawai merasa lebih terlibat dan termotivasi. Dalam lingkungan kerja yang didukung dengan baik, pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki akses ke sumber daya yang mereka butuhkan, yang meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Sebagai hasilnya, organisasi menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan mereka, dan

suasana kerja menjadi lebih harmonis dan produktif. Dengan kata lain, dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai tetapi juga memperbaiki kualitas dan efektivitas keseluruhan lingkungan kerja.

Robbins (2018) juga menjelaskan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Kompetensi yang tinggi dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan interpersonal memungkinkan pegawai untuk berperan aktif dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif. Pegawai yang kompeten lebih mampu memahami dan menginternalisasi nilai-nilai serta norma-norma organisasi, yang pada gilirannya mendukung pengembangan budaya yang sehat dan produktif. Dengan adanya kompetensi yang memadai, pegawai dapat berkontribusi pada pembentukan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif, yang sangat penting untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan memastikan keberlanjutan budaya yang diinginkan.

Penelitian Harahap, et, al., (2024) mendukung pernyataan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, baik dalam keterampilan teknis maupun kemampuan interpersonal, cenderung lebih mampu mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan nilai-nilai dan norma-norma organisasi, serta berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan budaya kerja yang positif. Dengan kata lain, kompetensi pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mendukung efektivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, budaya organisasi juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut dalam suatu perusahaan, dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Ketika budaya organisasi mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pengakuan atas prestasi, pegawai cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung atau tidak jelas dapat menyebabkan ketidakpuasan, konflik, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan positif berperan penting dalam mendorong kinerja pegawai yang optimal dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Asrul, et, al., (2021), Surya, (2022), Suwandi, et, al., (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian ini mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak mendukung dapat menghambat kinerja pegawai dengan mengurangi semangat dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, memperkuat budaya organisasi yang konstruktif dan harmonis terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di berbagai organisasi.

Namun, dalam konteks penerapan dukungan organisasi dan kompetensi di lapangan, pengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai terkadang tidak terlihat secara signifikan. Hal ini dapat terjadi karena sejumlah faktor, seperti

implementasi yang tidak konsisten atau kekurangan dalam penerapan prinsip-prinsip dukungan organisasi dan kompetensi. Hal tersebut juga terjadi, di Kantor Kelurahan Kalijudan, dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya, terdapat tantangan dalam menerapkan dukungan organisasi dan kompetensi. Akibatnya, meskipun ada upaya dalam menerapkan dukungan organisasi dan kompetensi yang baik, dampaknya terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai tidak tampak jelas atau optimal.

Penelitian terdahulu juga belum konsisten hasilnya terkait pengaruh dukungan organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Ariyanti dan Rijanti, (2022), Perdana, et, al., (2023), Astaginy, et, al., (2022), Rakotoarizaka, et, al., (2022), menyatakan dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hidayat (2021), Nababan, et, al., (2020), Wandi dan Hakiki, (2022), menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan memperhatikan adanya celah penelitian atau ketidakkonsistennan dalam hasil penelitian sebelumnya yang melibatkan variabel dukungan organisasi, dan kompetensi, terhadap kinerja pegawai, 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 Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya Dengan Budaya Organisasi 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 kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
3. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya?
6. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya dengan budaya organisasi 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 kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap budaya organisasi Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya.
6. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya dengan budaya organisasi 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 kinerja pegawai dalam konteks dinas pemerintahan, khususnya Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Kecamatan Mulyorejo Surabaya. Kedua, praktisi birokrasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mengevaluasi dan meningkatkan strategi dukungan organisasi serta menciptakan kompetensi pegawai lebih memadai guna meningkatkan budaya organisasi dan kinerja 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, kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Implikasi dari hasil penelitian ini mencakup sumbangsih 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, kompetensi, budaya organisasi, 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.