

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman menuntut peran pemerintah untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan-perkembangan yang terjadi dan terus melakukan perubahan agar dapat bersaing dalam memberikan pelayanan yang maksimal. Sebagai organisasi publik mengharuskan instansi pemerintah berorientasi pada pelayanan masyarakat, salah satu fungsi yang harus dijalankan oleh instansi pemerintah adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan menyelenggarakan seluruh proses pelaksanaan pembangunan dalam berbagai sektor kehidupan mulai dari tingkat pusat hingga tingkat daerah (**Muizu et al., 2019**). Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan aktivitas-aktivitas dalam mencapai tujuan, dalam instansi pemerintahan sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya utama, karena dapat mengolah, menganalisis, dan menggerakkan tujuan instansi dengan optimal (**Rahmana, 2020**).

Sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh setiap instansi, termasuk Kantor Walikota Payakumbuh yang merupakan salah satu instansi pemerintah yang bertugas mengolah, melayani dan mengatur masyarakat kota Payakumbuh. Dalam menjalankan tugas Kantor Walikota Payakumbuh membagi beberapa departemen dengan berbagai fungsi untuk memenuhi kebutuhan operasional. Kantor Walikota Payakumbuh membutuhkan pegawai yang berkualitas untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi, maka perlu adanya perhatian yang lebih dari organisasi terhadap upaya-upaya dalam peningkatan

kinerja. **Safitri & Soliha (2020)**, mengatakan bahwa organisasi dapat dikatakan berhasil apabila sudah mencapai tujuan dan dapat menonjolkan kelebihan yang dimiliki dibandingkan dengan organisasi lain, tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang berkualitas sekaligus memiliki daya saing yang tinggi sehingga mampu menghasilkan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Suatu organisasi sangat penting untuk memperhatikan masalah kinerja pegawai, karena inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja pegawai, dengan mengelola manusia agar menghasilkan kinerja yang optimal bagi suatu organisasi, maka kinerja pegawai perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (**Firdania, 2020**). Tujuan organisasi dapat dicapai apabila didukung oleh kinerja pegawai yang baik, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi, persaingan yang semakin meningkat akan memacu instansi untuk terus meningkatkan kinerja pegawai agar dapat menciptakan layanan yang baik dan memberikan manfaat bagi masyarakat (**Atmaja, 2019**).

Suatu organisasi harus mampu menggerakkan pegawainya untuk meningkatkan kinerja, agar bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dengan baik. Sehingga berhasil dalam pencapaian tujuan (**Betaubun et al., 2019**). Efektifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, seorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik dapat menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi (**Bustomi et al., 2020**). **Agustyna & Prasetyo (2020)**,

mengatakan bahwa kinerja pegawai sangat berkaitan dengan hasil yang akan menentukan keberhasilan organisasi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti persepsi dukungan organisasional, kepuasan kerja, pemberdayaan pegawai, motivasi, dan evaluasi kerja. **Hamida et al., (2020)**, mengatakan peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel persepsi dukungan organisasi, jika persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai sangat baik dari organisasi maka pegawai akan menciptakan suasana kerja yang tenang dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan dikerjakan dengan sungguh-sungguh, yang nantinya pegawai tersebut akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

Persepsi dukungan organisasi akan menimbulkan hubungan timbal balik dari pegawai, yang nantinya akan menimbulkan kepedulian pegawai terhadap kesejahteraan organisasi dan pencapaian tujuan, dan tingkat persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi akan menimbulkan perasaan keterlibatan diri dalam dalam suatu organisasi yang nantinya akan mengerahkan segala upaya untuk membantu organisasi bahkan diluar dari tugasnya (**Na-nan et al., 2018**). Ketika pegawai merasakan persepsi dukungan organisasi maka pegawai akan merasa didukung penuh oleh suatu organisasi, tentunya akan menimbulkan rasa berhutang dalam diri untuk wajib membayarkan atas apa yang telah diperoleh dari organisasi, hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja dan keinginan pegawai untuk melakukan pekerjaan melebihi dari kewajibannya (**Siregar & Hadiyani, 2019**). Persepsi dukungan organisasi yang dapat dilihat pada kehidupan kerja antara lain kesempatan mendapatkan penghargaan, dukungan dari atasan, lingkungan kerja yang

mendukung perkembangan pegawai serta perlakuan organisasi terhadap pegawai tanpa diskriminatif (**Jang & Juliana, 2020**).

Persepsi dukungan organisasi mengacu kepada sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pegawai, jika pegawai menganggap persepsi dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan bekerja lebih maksimal, dengan begitu kinerja pegawai juga akan meningkat, hal lain yang dapat timbul dengan adanya persepsi dukungan organisasi yaitu pegawai akan menempatkan diri seutuhnya pada organisasi dan akan menimbulkan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi, serta akan membangun hubungan yang lebih baik dengan organisasi (**Mursidta, 2017**). Tidak hanya persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan pegawai juga termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat ditunjang dengan pelaksanaan program pemberdayaan, pegawai diberdayakan dengan memberi wewenang dalam pengambilan keputusan, maka pegawai tersebut akan melimpahkan seluruh ide dan kreativitas yang dimiliki untuk keberhasilan tugasnya (**Rahman, 2020**).

Menurut **Faisal et al., (2019)**, dengan adanya pemberdayaan, pegawai akan memperoleh kepercayaan dan kebebasan dalam menentukan strategi yang akan diambil dalam menyelesaikan tugas serta pegawai juga diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan. Pemberdayaan pegawai menciptakan tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi dengan kebebasan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai, pemberdayaan pegawai juga akan memberikan ruang kepada pegawai untuk menciptakan inovasi dalam bekerja, hal tersebut mengarah pada peningkatan kinerja

pegawai (**Nnaemek et al., 2019**). Pemberdayaan pegawai akan mendorong individu dalam memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, organisasi menempuh jalan melalui pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai (**Saputra & Fermayani, 2019**).

Penerapan pemberdayaan pegawai oleh organisasi akan mampu mendorong pegawai untuk menjadi lebih terlibat dalam organisasi dan dalam pengambilan keputusan serta kegiatan yang mempengaruhi pekerjaan pegawai, pemberdayaan menjadi rangsangan untuk meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja, dan akan menimbulkan perilaku extra peran dengan melaksanakan penerapan *organizational citizenship behavior (OCB)* (**Sandra & Suwandana, 2018**). **Safitri & Soliha, (2019)**, mengatakan bahwa pegawai yang diberdayakan oleh organisasinya akan merasa dipercayai dan akan menimbulkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal tersebut akan mendorong pegawai meningkatkan kinerja, dengan pemberdayaan yang didapatkan pegawai juga akan menciptakan sifat ekstra yang disebut juga dengan OCB.

OCB yang dimiliki oleh seorang pegawai biasanya digunakan untuk melakukan pekerjaan yang bukan tuganya dengan suka rela dan senang hati, yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut (**Wibowo, 2019**). Menurut **Aprianti & Bhaihaki (2017)**, adanya OCB dalam diri pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai yang menunjang perkembangan suatu organisasi, karena OCB menimbulkan ikatan yang kuat antara pegawai dengan suatu organisasi. Setiap pegawai dalam suatu organisasi diharapkan memiliki perilaku OCB, semakin tinggi

tingkat OCB dalam suatu organisasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat karena pegawai tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok, namun juga melakukan beberapa tugas-tugas ekstra (**Permana et al., 2019**).

Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai menurut **Simanjuntak et al., (2020)** yaitu OCB yang mampu mengubah organisasi menjadi lebih santai tanpa adanya unsur formal dan penuh dengan rasa kerja sama, pegawai yang memiliki perilaku OCB akan dengan senang hati membantu orang lain, memiliki ketelitian yang tinggi dalam bekerja, sportif dalam persaingan kerja dan mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, maupun masyarakat sekitar. Perilaku OCB yang ditampilkan oleh pegawai sangat mendukung organisasi, karena pegawai akan dengan senang hati membantu rekan kerja maupun organisasi, perilaku OCB terlihat pada pegawai yang mematuhi aturan yang ada serta kebijakan yang sudah ditetapkan organisasi, dengan sukarela melakukan kegiatan yang bukan menjadi tanggung jawabnya, dengan begitu kinerja pegawai akan meningkat dan tujuan organisasi akan tercapai dengan optimal (**Lukito & Petra, 2020**).

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Walikota Payakumbuh
2017-2019
(Rata-rata)

Tahun	Aspek-Aspek Penilaian Kinerja						Rata-rata/Tahun
	Sikap	Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerja Sama	
2017	86.32	75.80	79.50	80.75	73.20	80.20	79.30
2018	87.76	85.80	74.25	84.80	75.70	84.32	82.11

2019	80.25	78.30	70.25	75.32	76.32	74.25	75.78
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Kantor Walikota Payakumbuh

Berdasarkan tabel 1.1 data penilaian kinerja pada tiga tahun terakhir yaitu tahun 2017-2019 dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai kantor walikota payakumbuh masih kurang memuaskan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai rata-rata pertahun kinerja pegawai yang mengalami fluktuasi. Nilai rata-rata ditahun 2018 sebesar 82.11 sudah mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2017 yang memperoleh nilai rata-rata sebesar 79.30, tetapi turun kembali pada tahun 2019 dengan nilai rata-rata sebesar 75.78 yang mengalami penurunan cukup signifikan bahkan lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2017. Kinerja pegawai yang tidak stabil akan berdampak terhadap organisasi, karena akan mempengaruhi organisasi dalam pencapaian tujuan dengan optimal.

Kinerja pegawai yang tidak stabil pada Kantor Walikota Payakumbuh dipengaruhi oleh kurangnya dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh pegawai, dibuktikan dengan nilai rata-rata integritas pegawai selalu turun dari tahun ke tahun serta nilai rata-rata disiplin dan pelayanan pegawai mengalami fluktuasi atau tidak stabil. Tidak hanya itu kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh juga dipengaruhi oleh kurangnya pemberdayaan pegawai yang ditandai dengan nilai rata-rata komitmen yang juga mengalami fluktuasi, karena pegawai tidak diberikan kepercayaan dalam bekerja maupun dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan, pegawai hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi dari atasan.

Nilai rata-rata kerja sama yang mengalami fluktuasi menandai dalam organisasi tidak terdapatnya perilaku extra peran yang disebut *organizational*

citizenship behavior (OCB). Pegawai hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, tidak memiliki kepedulian terhadap rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Kurangnya kerja sama dalam organisasi akan menyebabkan hasil kinerja tidak maksimal, karena tidak terdapatnya pertukaran ide dalam menyelesaikan suatu tugas. Kerja sama yang tidak baik juga bisa dimaknai dengan tidak baiknya hubungan yang terjalin antara rekan kerja bahkan antara atasan dan bawahan. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh dibutuhkan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan pegawai, serta dibutuhkan *organizational citizenship behavior* untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh **Naza (2019)**, dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. **Safitri & Soliha (2020)**, melakukan penelitian dengan hasil yang didapatkan pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). **Na-nan et al., (2018)**, melakukan penelitian dengan hasil yang didapatkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. **Nnaemek et al., (2019)**, melakukan penelitian dengan hasil yang didapatkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan**

Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Payakumbuh”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Kurangnya dukungan yang dirasakan oleh pegawai, baik dukungan dari organisasi, atasan, rekan kerja maupun dukungan lingkungan kerja.
2. Organisasi kurang memperhatikan dan menghargai kontribusi pegawai
3. Belum terlihat rasa memiliki pegawai terhadap organisasi
4. Adanya batasan dalam organisasi sehingga pegawai terhambat untuk mengeluarkan ide dan kreatifitas
5. Organisasi belum memberikan kepercayaan dan kebebasan untuk pegawai dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan.
6. Masih sedikit pegawai yang memiliki perilaku extra peran
7. Pegawai hanya menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, belum memiliki kepedulian terhadap rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
8. Kurangnya kerja sama dalam organisasi yang menyebabkan hasil kinerja pegawai kurang maksimal, karena tidak terdapatnya pertukaran ide dalam menyelesaikan suatu tugas.
9. Hubungan pegawai dengan organisasi masih kurang terjalin dengan harmonis, sehingga pegawai terlalu acuh terhadap organisasi

10. Kinerja pegawai kurang optimal dibuktikan dengan hasil kinerja yang tidak stabil

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu permasalahan yang berkaitan dengan Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Pemberdayaan Pegawai (X2), Kinerja Pegawai (Y) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z), pada pegawai Kantor Walikota Payakumbuh.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah ditentukan, maka dapat ditemukan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh?
3. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh?
4. Bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh?
5. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh?

6. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh?
7. Bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mngetahui dan menganalisis tentang:

1. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh
2. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh
3. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh
4. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh
5. Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Payakumbuh
6. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh
7. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kantor Walikota Payakumbuh

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut :

1) Manfaat bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman mengenai Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening.

2) Manfaat bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pemahaman mengenai Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening serta dapat menjadi bahan pengembangan ilmu dan literatur yang berguna sebagai bahan referensi dalam penelitian lebih lanjut

3) Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti tentang Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening.