

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi pemerintahan memiliki tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja pegawai, terutama dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai adalah salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, organisasi pemerintahan perlu memikirkan secara serius bagaimana meningkatkan kinerja pegawai agar dapat berkontribusi maksimal dalam pelayanan publik dan pembangunan daerah. Salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai adalah dukungan organisasi yang mereka terima. (Ariarni & Afrianty, 2017)

Dukungan organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk penghargaan atas kontribusi pegawai, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, serta kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi akan mempengaruhi semangat kerja pegawai, motivasi mereka, dan akhirnya berdampak pada kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan (Amin et al., 2022). Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung lebih bersemangat dan bekerja lebih keras. Sebaliknya, pegawai yang merasa kurang mendapat dukungan akan merasa apatis dan kurang berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk

memperhatikan dukungan yang diberikan kepada pegawai guna meningkatkan kinerja mereka. (Fitriani et al., 2022)

Dalam konteks organisasi pemerintah, khususnya Inspektorat Daerah Kabupaten Ngawi, dukungan organisasi menjadi faktor yang sangat penting. Inspektorat memiliki peran strategis dalam pengawasan dan evaluasi pelaksanaan pemerintahan di daerah. Kinerja pegawai Inspektorat sangat menentukan efektivitas pengawasan dan akuntabilitas yang diterapkan dalam pemerintahan. Inspektorat bertugas untuk memastikan bahwa seluruh urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun, seperti yang terjadi pada banyak instansi pemerintah lainnya, masih ada kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang belum optimal dapat berpengaruh pada keberhasilan tugas dan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat.

Inspektorat dipimpin oleh Inspektur yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Inspektorat memiliki tugas membantu Bupati dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah serta tugas pembantuan oleh perangkat daerah. Sebagai bagian dari struktur pemerintahan daerah, Inspektorat juga bertanggung jawab dalam penyelenggaraan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengawasan, serta tugas lain yang diberikan oleh Bupati. Semua hal ini diatur secara rinci dalam Peraturan Bupati Ngawi Nomor 35 Tahun

2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Ngawi Nomor 2 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat.

Namun, meskipun Inspektorat memiliki tugas dan peran yang sangat penting dalam pemerintahan daerah, kendala dalam pengelolaan kinerja pegawai tetap ada. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dukungan organisasi yang memadai sangat penting untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas pengawasan dan pencapaian tujuan organisasi pemerintahan. Kabupaten Ngawi dipilih menjadi lokus oleh peneliti karena dalam beberapa periode kinerjanya mengalami tren meningkat. Hal ini terlihat dari beberapa penghargaan yang diraih dan keberhasilan dalam beberapa aspek pembangunan. Beberapa bukti capaian kinerja positif Kabupaten Ngawi adalah meraih penghargaan *Innovative Government* atas kerja keras dan komitmen dalam pembangunan infrastruktur, termasuk jalan dan jembatan, serta keberhasilan mempertahankan posisi sebagai Lumbung Pangan Nasional. Kemudian BPRS Ngawi juga mendapatkan penghargaan *Innovative Corporate* atas perannya dalam menyediakan akses permodalan syariah bagi pelaku usaha mikro dan kecil, membantu mereka terhindar dari pinjaman online dan rentenir. Tidak hanya itu, Wakil Bupati Ngawi juga mendapatkan penghargaan *Special Achievement* atas perannya dalam menjaga kondusivitas dan stabilitas politik di wilayah Kabupaten Ngawi. Di

bidang pembangunan infrastruktur dan perbaikan jalan serta jembatan di Kabupaten Ngawi menunjukkan upaya nyata dalam meningkatkan konektivitas wilayah dan mendukung mobilitas masyarakat. Pemerintah Kabupaten Ngawi meraih Opini WTP selama 12 kali berturut-turut sejak tahun 2013. Pemerintah Kabupaten Ngawi secara konsisten juga mendapatkan predikat A (Memuaskan) untuk Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja (SAKIP) selama 6 kali berturut-turut sejak tahun 2019. Kemudian yang tak kalah pentingnya, Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN) Pemerintah Kabupaten Ngawi cenderung naik tiap tahun dan memperoleh predikat “Sangat Memuaskan” dengan skor 93,17 di Tahun 2023.

Akan tetapi, terjadi permasalahan dalam pencapaian kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kabupaten Ngawi, yang tercermin dalam penilaian kinerja yang diperoleh dari indikator hasil-hasil pengawasan dan pelatihan yang belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan.

Jenis Kegiatan	Target Pengawasan	Realisasi	Persentase (%)
Pelaksanaan pengawasan Intern secara berkala	64 Objek	60 Objek	93,75 %
Penanganan kasus pengaduan di lingkungan Pemerintah Daerah	11 Kasus	10 Kasus	90,91 %
Evaluasi berkala hasil temuan pengawasan	57 LHE	51 LHE	89,47 %
Review laporan keuangan Pemerintah Daerah	35 SKPD	35 SKPD	100 %
Pembinaan teknis pembuatan laporan akuntabilitas kinerja pemerintah	70 Peserta	44 Peserta	62,86 %
Evaluasi laporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah	30 SKPD	27 SKPD	90 %
Pelatihan pengembangan tenaga pemeriksa dan aparatur	20 Orang	18 Orang	90 %

pengawasan			
------------	--	--	--

Tabel 1.1. Hasil Penilaian Kinerja Inspektorat Kabupaten Ngawi Tahun 2024

Sumber : Inspektorat Kabupaten Ngawi, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa dari tujuh jenis kegiatan pengawasan, lima di antaranya masih berada di bawah capaian 100%. Pencapaian kinerja yang belum optimal ini mencerminkan adanya potensi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, baik dari segi kapasitas sumber daya manusia (SDM), efektivitas sistem kerja, maupun rendahnya semangat dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan perannya secara aktif dan bertanggung jawab. Ketika pegawai tidak merasa didukung secara maksimal oleh organisasi, baik dalam bentuk fasilitas, bimbingan, kejelasan peran, maupun pengakuan atas kontribusi mereka, maka motivasi kerja dan rasa memiliki terhadap pekerjaan juga akan menurun. Hal ini berdampak pada rendahnya *Employee Engagement*, yakni keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya, serta lemahnya *perilaku kerja proaktif* yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi pengawasan secara efektif.

Dukungan organisasi adalah factor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi yang mereka terima akan secara langsung mempengaruhi kualitas dan hasil kerja mereka. Menurut Arifin & Darmawan, (2021) pemikiran karyawan tentang sejauh mana organisasi mendukung mereka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang mereka tunjukkan. Dukungan organisasi dapat dirasakan melalui perlakuan yang diberikan

oleh organisasi kepada karyawan, yang meliputi penghargaan atas kontribusi mereka, perhatian terhadap kesejahteraan mereka, serta kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Ketika organisasi menunjukkan sikap yang positif terhadap karyawan—dengan menghargai kerja mereka, menyediakan fasilitas yang mendukung pekerjaan, dan memberikan peluang untuk pengembangan profesional—karyawan akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat dan produktif.

Dalam konteks ini, hubungan yang timbul antara organisasi dan karyawan menjadi lebih kuat dan positif, yang mendasari terbentuknya hubungan pertukaran sosial timbal balik. Teori Pertukaran Sosial atau *Social Exchange Theory*, yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang dikutip dalam (Noerchoidah et al., 2022) berpendapat bahwa individu terlibat dalam hubungan sosial dengan harapan mereka akan mendapatkan imbalan yang sebanding atau lebih besar dari usaha yang mereka berikan. Dalam konteks organisasi, pegawai mengembangkan hubungan sosial yang positif dengan organisasi apabila mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi tersebut. Hal ini juga yang menjadi dasar munculnya *Organizational Support Theory (OST)* sehingga menjadi landasan utama bagi pembentukan hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai, di mana pegawai yang merasa didukung akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. *Organizational Support Theory (OST)* merupakan teori yang pertama kali dicetuskan oleh Eisenberger dkk (1986) mengusulkan bahwa terdapat

proses biologis inti yang dilalui oleh individu Ketika mengevaluasi sejauh mana organisasi memberikan dukungan. Kemudian menjadi dasar terciptanya Teori Pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yaitu hubungan yang saling menguntungkan, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, sementara organisasi mendapatkan manfaat berupa peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen dari karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan organisasi memberikan dukungan yang mereka butuhkan, baik dalam hal materiil maupun emosional, mereka akan merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi.

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam studi perilaku organisasi yang menitikberatkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pegawainya. Ketika organisasi memperhatikan dan peduli terhadap keluhan pegawai, kemudian memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan Keputusan, serta memperlakukan pegawai dengan adil dan merata, maka pegawai akan merasa dihargai dan tidak dianggap sekedar alat produksi saja. Penelitian Wahyuni (2019) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (*Perceived Organizational Support*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme keterlibatan kerja (*employee engagement*). Dengan kata lain, ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh Amin

(2022) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mampu meningkatkan keterlibatan emosional karyawan, sehingga berkontribusi secara langsung pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja yang lebih baik.

Research gap mengenai pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan pada penelitian Wahyuni, (2019; Amin, (2022), beberapa studi menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten. Misalnya, penelitian oleh Santoso et al. (2021) menemukan bahwa dalam konteks organisasi dengan budaya kerja yang sangat kompetitif dan tekanan kerja tinggi, dukungan organisasi yang dirasakan tidak selalu meningkatkan keterlibatan kerja secara signifikan, sehingga dampak positif terhadap kinerja menjadi lebih lemah atau tidak signifikan. Selain itu, studi oleh Harahap & Sari (2020) menunjukkan bahwa faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan dan kondisi kerja fisik juga memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam membentuk keterlibatan kerja dibandingkan dukungan organisasi, sehingga peran dukungan organisasi sebagai prediktor utama keterlibatan kerja dan kinerja masih perlu dikaji lebih mendalam. Sebagian besar penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Ambarsari et al., 2021) (Metria & Riana, 2018) dan (Marbun & Jufrizen, 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Namun, penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Syaharuddin (2025), (Defrionaldo & Rivai, 2019) dan (Soeprijadi & Sudibjo, 2021) justru menunjukkan bahwa dukungan

organisasi dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya faktor atau konteks tertentu yang belum sepenuhnya dipahami yang dapat menyebabkan pengaruh negatif tersebut.

Employee Engagement juga menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas yang mereka emban. *Research gap* lainnya yang mendasari penelitian ini lebih lanjut untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (Bakker, 2022) menunjukkan bahwa pengelolaan *Employee Engagement* pegawai berpengaruh positif dalam menciptakan *work environment* yang produktif dan kondusif. Konsep *Employee Engagement* pertama kali dikenalkan oleh Kahn (1990) yang dalam pandangannya, mencakup penguasaan pegawai terhadap peran yang mereka emban, untuk mengikatkan diri dengan pekerjaan mereka secara penuh baik fisik, kognitif maupun emosional selama menjalankan tugas. Namun, meskipun Khan memberikan model teoritis yang menyeluruh, masih terdapat kelemahan dalam pengusulan operasionalisasi dari konstruk *Employee Engagement* itu sendiri. Selain itu, model yang dikemukakannya juga belum teruji secara empiris dalam berbagai konteks yang berbeda dan di antara berbagai kelompok pekerjaan, yang menjadi salah satu kekurangan dalam kerangka teori yang diusulkan. (Sayekti, 2022)

Selain *Employee Engagement*, masih ada Perilaku Kerja Proaktif

yang juga sangat penting dan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki Perilaku Kerja Proaktif tidak hanya berfokus pada menyelesaikan tugas yang diberikan tetapi juga mendorong terciptanya perubahan dan budaya kerja yang positif dalam organisasi. Penelitian oleh Nabila (2020) mengungkapkan bahwa Perilaku Kerja Proaktif berperan sebagai partial mediator dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan, yang dimediasi oleh perilaku kerja proaktif, memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan hubungan langsung antara kedua variabel tersebut. Dengan kata lain, dukungan yang diberikan organisasi tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan perilaku kerja proaktif karyawan. Menurut Schmitt (2022), perilaku kerja proaktif dapat diukur melalui dua aspek utama, yaitu proaktif tugas dan inisiatif pribadi. Proaktif tugas merujuk pada inisiatif untuk melakukan perubahan pada cara atau proses kerja yang sudah ada, seperti menghasilkan ide-ide baru untuk meningkatkan cara pelaksanaan tugas inti. Sementara itu, inisiatif pribadi merupakan gaya perilaku yang ditandai dengan mengambil pendekatan untuk memulai pekerjaan secara mandiri, mengantisipasi peluang di masa depan, dan bertindak sesuai dengan peluang tersebut bahkan ketika orang lain tidak melakukannya. Sehingga salah satu pendekatan yang diusulkan adalah dengan memasukkan *Employee Engagement* (keterlibatan pegawai) dan Perilaku Kerja Proaktif sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan kedua

variabel ini, diharapkan dapat ditemukan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana dukungan organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai dan perilaku kerja proaktif dapat menjadi penghubung yang kuat antara dukungan organisasi dan peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uraian latar belakang diatas, serta penelitian-penelitian terdahulu, ditemukan adanya research gap. Dengan demikian, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Employee Engagement* dan Perilaku Kerja Proaktif pada Pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang di bahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi?
2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Employee Engagement* Pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi?
3. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja proaktif Pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Employee Engagement* Pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja proaktif Pegawai Inspektorat Kabupaten Ngawi

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam konteks pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran *Employee Engagement* dan perilaku kerja proaktif dalam memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi yang berguna bagi penelitian-penelitian lanjutan yang mengkaji topik serupa, serta memberikan wawasan praktis yang

aplikatif bagi pengelolaan SDM di instansi pemerintahan dan organisasi lainnya.

2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengembangkan Teori Dukungan Organisasi (*Organizational Support Theory*) dan *Social Exchange Theory*, dengan menyoroti bagaimana dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui hubungan timbal balik dan variabel-variabel seperti *Employee Engagement* dan perilaku kerja proaktif. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori yang ada dengan perspektif baru. Dengan demikian, penelitian ini akan memperluas pemahaman tentang dinamika yang ada dalam organisasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja.