

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi bentuk komponen strategis untuk membentuk kinerja organisasi. Menurut Daft (2007), kinerja organisasi adalah sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan secara efisien juga efektif dengan pemanfaatan sumber daya yang terdapat secara optimal. Hal ini selaras terhadap pendapat Mahsun (2006), dengan menjelaskan mengenai kinerja organisasi public tidak hanya diukur dari keberhasilan administratif, tetapi juga seberapa jauh layanan yang ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan publik dan berdampak positif secara nyata. Berbagai faktor internal seperti disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi internal memegang peranan penting dalam menjaga stabilitas proses organisasi.

Disiplin kerja menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas, motivasi mendorong komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama, dan komunikasi internal memperkuat koordinasi serta penyelarasan antarunit kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi, ketiga aspek tersebut perlu diperhatikan dan dikelola secara sistematis. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi atau struktur, tetapi sangat tergantung terhadap kualitas serta kesiapan sumber daya manusianya dalam menghadapi dinamika tugas dan perubahan lingkungan kerja (Sutrisno, 2016).

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, masih ditemukan berbagai kendala dalam kinerja organisasi di DINKOPDAG. Proses penentuan kebijakan

yang belum optimal serta pengolahan data yang tidak maksimal seringkali menjadi penyebab utama ketidakefektifan organisasi publik (Dwiyanto, 2006). Beberapa pegawai menunjukkan tingkat disiplin kerja yang kurang optimal, seperti keterlambatan dalam kehadiran dan rendahnya kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Hal ini menjadi tantangan bagi organisasi dalam memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sejalan terhadap ketentuan yang sudah ditentukan. Tidak hanya itu, motivasi kerja pegawai juga menjadi faktor yang patut diperhatikan, mengingat adanya variasi dalam tingkat semangat dan produktivitas individu. Motivasi kerja yang rendah dapat menghambat efektivitas organisasi, terutama dalam menunjukkan layanan secara berkualitas untuk masyarakat. Faktor lain yang turut berpengaruh merupakan komunikasi internal dalam organisasi, yang berperan dalam memperlancar koordinasi antarpegawai dan meningkatkan efektivitas kerja tim.

Disiplin kerja adalah salah satu aspek utama yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kedisiplinan pegawai bukan hanya soal kepatuhan pada aturan, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab pribadi dan komitmen terhadap tugas (Robbins & Judge, 2019). Penerapan disiplin yang tinggi dalam lingkungan kerja mencerminkan keseriusan organisasi dalam menegakkan budaya kerja profesional. Kurangnya disiplin bukan hanya berdampak pada keterlambatan individu, tetapi juga dapat mengganggu alur kerja tim, menurunkan efisiensi, serta menghambat pencapaian target organisasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor krusial dengan terdapat peran untuk meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam organisasi sektor publik

yang menuntut konsistensi dan integritas kerja. Menurut Hasibuan (2016), motivasi merupakan dukungan dengan menjadikan individu melaksanakan sebuah aktivitas dalam memperoleh tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi yang tinggi dapat mendorong partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik, seperti rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan ekstrinsik, seperti penghargaan, pengakuan, serta peluang pengembangan karier. Jika motivasi tidak terkelola dengan baik, maka semangat kerja tim dapat menurun, yang berdampak pada rendahnya produktivitas dan capaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi yang efektif memungkinkan setiap unit kerja memahami visi, misi, serta strategi operasional organisasi secara konsisten. Menurut Robbins & Judge (2015), komunikasi dalam organisasi adalah proses penyampaian informasi yang dapat memengaruhi perilaku dan memperkuat hubungan antarindividu dalam lingkungan kerja. Komunikasi internal yang tidak berjalan dengan baik serta rendahnya partisipasi stakeholder turut memengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Kurniawan et al., 2020). Komunikasi internal yang baik dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, mengurangi kesalahan prosedural, serta meningkatkan koordinasi antardivisi.

Hasil evaluasi kinerja tahun 2024 yang tercantum dalam lampiran LKj (Laporan Kinerja) juga menunjukkan bahwa terdapat sejumlah indikator kinerja teknis yang tidak mencapai target. Organisasi publik sering kali menghadapi tantangan dalam memastikan output program benar-benar selaras dengan kebutuhan riil masyarakat, yang mengindikasikan lemahnya perencanaan

partisipatif dan monitoring lapangan (Suryadi, 2020). Capaian indikator-indikator ini mengindikasikan masih adanya tantangan dalam implementasi teknis, efektivitas pelaksanaan program, serta kinerja internal pegawai.

**Tabel 1. 1 Lampiran LKj DINKOPDAG Kota Surabaya**

No	Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
1	Persentase peningkatan arus barang melalui tanjung perak	5,25%	0,78	Tidak tercapai
2	Persentase sentra usaha yang meningkat omsetnya	100%	93,88	Tidak tercapai

Sumber: DINKOPDAG Kota Surabaya

Berdasarkan data dalam Tabel 1.1, membuktikan mengenai adanya indikator kinerja organisasi belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh instansi. Eldenburg & Krishnan (2018) menjelaskan bahwa indikator kinerja yang tidak tercapai menunjukkan adanya kelemahan dalam pelaksanaan dan pengendalian internal. Situasi ini memperlihatkan bahwa organisasi belum mampu mengeksekusi rencana kerja secara maksimal pada tahap implementasi, sehingga hasil kebijakan yang tidak sejalan dengan kebutuhan lapangan dapat menyebabkan lemahnya capaian kinerja (Suryanto, 2022).

Salah satu faktor yang terdapat pengaruh langsung terhadap kondisi tersebut merupakan disiplin kerja pegawai. Rivai (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan unsur fundamental yang menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Menurut Wibowo (2016), pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan disiplin rendah cenderung kehilangan dorongan kerja karena tidak adanya kejelasan terhadap aturan, standar, dan ekspektasi yang harus dipenuhi.

Berdasarkan data omset pedagang pada salah satu pasar dengan dikelola dari Dinas Koperasi, UKM, dan Perdagangan Kota Surabaya tahun 2025 dalam level pelaksanaan program serta kegiatan, ditemukan sejumlah indikator program yang tidak mencapai target secara substansial. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketimpangan antara perencanaan strategis dan implementasi teknis, yang sangat mungkin disebabkan oleh faktor internal organisasi seperti kedisiplinan, motivasi, dan efektivitas komunikasi internal.

**Tabel 1. 2 Data Omset Pedagang Pasar**

Bulan	Total Omset (Rp)
Januari	Rp9.465.592.000
Februari	Rp8.518.308.000
Maret	Rp9.557.834.000
April	Rp9.240.138.000
Mei	Rp9.544.102.000
Juni	Rp9.251.060.000

Sumber: DINKOPDAG Kota Surabaya

Data pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pergerakan omset pasar belum mengalami peningkatan yang stabil. Sutrisno (2020) menyatakan bahwa kualitas pelayanan pada pasar publik memiliki dampak langsung terhadap aktivitas ekonomi pedagang dan pergerakan omzet pasar. Menurut Karyono (2018), disiplin pegawai menentukan keteraturan proses pelayanan dan ketepatan pelaksanaan tugas, sehingga berpengaruh pada kualitas output organisasi. Osborne (2017) juga menjelaskan bahwa stagnasi kinerja organisasi publik terjadi ketika kualitas tata kelola, koordinasi internal, dan manajemen pelayanan tidak berjalan efektif. Fenomena ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi pegawai memiliki

peranan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi mencapai target kinerja, khususnya dalam menjaga stabilitas dan peningkatan omset pasar sebagai salah satu indikator pelayanan.

Temuan ini diperkuat dengan hasil observasi lapangan yang menunjukkan banyaknya kios dalam kondisi kosong atau tidak dimanfaatkan oleh pedagang. Keberadaan kios-kios yang tidak beroperasi mencerminkan adanya potensi pendapatan yang belum tergarap secara maksimal serta lemahnya optimalisasi sarana dan prasarana pasar oleh pengelola. Rahmawati (2019) menyatakan bahwa fasilitas publik yang tidak dimanfaatkan menurunkan produktivitas ekonomi serta menunjukkan kegagalan pemerintah dalam mengoptimalkan aset daerah.

Terdapat juga kegiatan sosialisasi bagi para pedagang yang tidak berjalan efektif akibat ketidakjelasan informasi terkait waktu pelaksanaan, tata cara, maupun persyaratan mengikuti kegiatan tersebut. Sunarto (2020) menjelaskan bahwa rendahnya motivasi pegawai menyebabkan turunnya usaha dalam memberikan pelayanan, yang pada akhirnya berdampak pada hasil kinerja organisasi. Beberapa pedagang mengaku tidak mengetahui alur sosialisasi, yang menunjukkan lemahnya penyampaian informasi dari pihak pengelola. Menurut Dwiyanto (2015), pelayanan publik yang tidak mengikuti standar operasional (SOP) akan menghasilkan kualitas layanan yang rendah dan kinerja organisasi yang tidak stabil. Kondisi ini tidak terlepas dari komunikasi internal yang kurang efektif antara petugas di lapangan dengan pihak kantor di Siola, sehingga informasi tidak tersampaikan secara merata kepada pedagang dan menyebabkan sosialisasi tidak mencapai sasaran

Selain itu terjadi juga hambatan yang terdapat pada LKj DINKOPDAG Kota Surabaya tahun 2024:

**Tabel 1. 3 Permasalahan Internal dan Eksternal Pelaksanaan Kegiatan Dinas**

<b>Kategori Permasalahan</b>	<b>Uraian Permasalahan</b>
Internal	Proses penentuan kebijakan belum optimal
	Pengolahan data dan informasi belum maksimal
	SDM terbatas dalam pengetahuan perkoperasian, usaha mikro, dan perdagangan
	Minimnya sarana dan prasarana penunjang kegiatan
Eksternal	Minimnya akses informasi peluang pasar ekspor dan informasi produk
	Rendahnya kesadaran pelaku usaha terhadap kepatuhan regulasi dan kewajiban tera/terulang
	Kurangnya minat masyarakat terhadap pelatihan dan pembinaan koperasi dan usaha mikro
	Lemahnya kemampuan pelaku usaha mikro dalam memenuhi kriteria/standar produk selaras terhadap kebutuhan pasar

Sumber: DINKOPDAG Kota Surabaya

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap Laporan Kinerja (LKj) DINKOPDAG Kota Surabaya Tahun 2024, ditemukan sejumlah permasalahan yang bersifat internal maupun eksternal dan berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada eksekusi program dan kejelasan indikator capaian (Daft, 2010; Hidayat

& Permana, 2022). Permasalahan internal mencerminkan tantangan yang berasal dari dalam lingkungan dinas itu sendiri, sementara permasalahan eksternal berkaitan dengan faktor-faktor di luar organisasi yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program dan layanan publik.

Dari sisi internal, terdapat isu yang mempengaruhi kinerja DINKOPDAG. Proses penentuan kebijakan yang belum berjalan optimal menunjukkan masih lemahnya perencanaan strategis dan koordinasi lintas bidang. Hal ini selaras terhadap hasil penelitian Van Thiel dan Leeuw (2002), dengan menjelaskan mengenai lemahnya perencanaan dan koordinasi sering menimbulkan kesenjangan antara strategi dan implementasi kinerja. Kondisi ini menggambarkan lemahnya indikator kedisiplinan pegawai, khususnya dalam hal ketaatan terhadap peraturan kerja dan pelaksanaan tugas sesuai prosedur yang telah ditetapkan di lingkungan DINKOPDAG. Selain itu, pengolahan data dan informasi yang belum maksimal menyebabkan kesenjangan antara potensi dan perumusan program, sehingga menghambat pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Situasi tersebut menunjukkan rendahnya semangat inisiatif dan tanggung jawab individu dalam menjalankan pekerjaan, yang berkaitan dengan indikator motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Keterbatasan sumber daya manusia dalam memahami bidang koperasi, UMKM, dan perdagangan menjadi kendala serius karena SDM merupakan komponen kunci dalam pelayanan publik yang efektif. Minimnya dukungan infrastruktur seperti ruang kerja, teknologi informasi, dan anggaran operasional berdampak langsung pada buruknya kinerja pelayanan (Siregar & Marbun, 2023).

Kondisi ini juga berkaitan dengan kebutuhan sosial pegawai dalam menjaga komunikasi dan koordinasi kerja, yang menjadi bagian dari motivasi dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara di pasar Sememi menunjukkan bahwa proses komunikasi antara petugas pasar dan pihak kantor masih mengandalkan interaksi langsung untuk memastikan kejelasan instruksi dan kecepatan tindak lanjut. Mazzei (2014) menjelaskan bahwa komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi publik menimbulkan miskomunikasi, respons yang lambat, serta hasil pelayanan yang buruk. Hal ini diperkuat oleh Tourish dan Robson (2006) yang menyatakan bahwa kegagalan komunikasi membuat pegawai tidak memahami peran dan prioritas kerja mereka. Akibatnya, koordinasi kerja menjadi lemah dan pelaksanaan program berjalan lambat, sebagaimana dijelaskan Amagoh (2015) bahwa komunikasi internal merupakan elemen penting dalam penyelarasan tugas. Kinerja organisasi akan sulit dicapai apabila arus informasi tidak berjalan secara jelas, cepat, dan terkoordinasi, sebab keberhasilan pelaksanaan tugas sangat bergantung pada efektivitas komunikasi di dalam organisasi.

Sementara itu, dari aspek eksternal, DINKOPDAG menghadapi berbagai tantangan yang mempersulit pencapaian target program. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam pelatihan dan pembinaan UMKM menunjukkan kurangnya minat terhadap program pemberdayaan. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam program pemerintah sering kali disebabkan oleh kurangnya sosialisasi dan relevansi konten pelatihan (Nurhadi, 2021). Selain itu, tingkat kepatuhan pelaku usaha terhadap regulasi dan kewajiban tera ulang masih rendah, yang menandakan

lemahnya kesadaran hukum serta kurang efektifnya pengawasan atau sosialisasi. Senada dengan itu, Gunawan (2021) menyebutkan bahwa tantangan eksternal dalam implementasi program pemerintah daerah seringkali berasal dari kurangnya literasi regulasi dan lemahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik. Permasalahan lainnya adalah minimnya akses informasi tentang peluang pasar dan ekspor, serta lemahnya kemampuan pelaku usaha mikro dalam menyesuaikan terhadap standar mutu produk yang ditetapkan

Perbedaan antara kebutuhan riil masyarakat dan program yang dirancang pemerintah menyebabkan kebijakan tidak berjalan efektif (Suryanto, 2022). Dengan demikian, penelitian ini penting dilaksanakan dalam menganalisis bagaimana disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi internal terdapat pengaruh terhadap kinerja organisasi, khususnya di lingkungan Dinas Koperasi, UKM, dan Perdagangan Kota Surabaya, sebagai langkah evaluatif dan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian ini mengambil objek penelitian pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya (DINKOPDAG). Instansi ini memiliki peran penting dalam pengembangan UMKM serta pengelolaan perdagangan di Kota Surabaya. Sebagai institusi pemerintah, DINKOPDAG dituntut untuk memiliki pegawai dengan kinerja yang optimal guna mendukung berbagai program yang telah dicanangkan. Namun, masih terdapat berbagai kendala dalam disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi internal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan terhadap latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, sehingga permasalahan pada penelitian ini mampu dirumuskan seperti di bawah ini

1. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya
3. Apakah Komunikasi Internal berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah sehingga penelitian ini terdapat tujuan seperti di bawah ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya
3. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini ditujukan menunjukkan manfaat untuk beberapa pihak, diantaranya yaitu:

1. Bagi Instansi

Penelitian ini ditujukan mampu sebagai masukan serta evaluasi untuk instansi dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi sejak dulu dan merancang program pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas kerja serta produktivitas pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya.

2. Bagi Peneliti

Menambah wawasan dan pemahaman tentang teori yang sudah dipelajari ketika masa perkuliahan pada penelitian yang berbasis data dan fakta di lapangan serta mengembangkan keterampilan analisis data dan pemecahan masalah yang dapat berguna dalam bidang akademik maupun profesional.

3. Bagi Pembaca

Sebagai sarana untuk memperluas pengetahuan dan menumbuhkan kepekaan terhadap fenomena yang berkaitan dengan kinerja organisasi di instansi pemerintahan. Berikutnya, penelitian ini mampu dimanfaatkan menjadi fasilitas pembelajaran bagi pembaca dalam memahami lebih dalam faktor yang memengaruhi kinerja organisasi serta upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya