

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menjadi unsur pelaksana fungsi eksekutif yang memiliki peran penting dalam melakukan koordinasi guna memastikan jalannya penyelenggaraan pemerintahan secara efektif dan tertata dengan baik (Badewin, 2021). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di OPD kini menjadi prioritas besar untuk mendorong perkembangan wilayah. Ketika kinerja pegawai berada pada tingkat yang baik, maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan mengalami peningkatan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif (Marliana *et al.*, 2024).

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif perlu menjadi perhatian utama agar mampu meningkatkan daya saing di pasar global serta berperan dalam membangun kompetensi yang kuat di dalam organisasi (Septiana *et al.*, 2023). Ketika pegawai mampu memaksimalkan energi, pengetahuan, kemampuan, waktu, dan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan bidang kerja, hal tersebut mencerminkan sikap profesional yang akan berdampak positif terhadap keseluruhan kinerja (Badrianto & Gusramlan, 2023). Kualitas SDM yang unggul tidak akan memberikan dampak optimal tanpa adanya dukungan dari perilaku organisasi yang baik.

Perilaku Organisasi berkaitan dengan bidang ilmu yang menelaah bagaimana individu bertindak dan berinteraksi di dalam suatu kelompok atau lingkungan organisasi, serta memiliki keterkaitan erat dengan disiplin ilmu lainnya (Afif, 2024). Pertikaian yang terjadi antarindividu dalam usaha mencapai sasaran organisasi sering kali menjadi penentu utama kesuksesan atau kegagalan suatu lembaga, terutama di sektor pelayanan publik yang memerlukan komitmen dan tanggung jawab yang besar (Sadli & Nurjannah, 2025). Oleh karena itu, mengenali perilaku dalam organisasi sangat krusial untuk mengatur interaksi antar individu dengan cara yang memungkinkan konflik yang ada bisa diolah secara positif untuk mencapai sasaran lembaga dengan lebih efisien.

Dukungan Manajemen Puncak juga memiliki peran strategis dalam menentukan orientasi dan kesuksesan sebuah organisasi. Kepemimpinan yang dapat memberikan bimbingan strategis, dorongan, dan sarana kerja yang cukup akan mempercepat peningkatan produktivitas kinerja pegawai. Dukungan yang berasal dari manajemen puncak organisasi sudah lama dianggap sebagai elemen kunci kesuksesan sebuah organisasi (Basri *et al.*, 2023). Kuatnya dukungan manajemen puncak di OPD juga memperkuat akuntabilitas kinerja ASN, mengingat pimpinan berperan sentral dalam memastikan keselarasan antara target kinerja individu, unit kerja, dan tujuan peningkatan kinerja pemerintahan daerah.

Dari hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, masih terdapat sejumlah OPD di Kota Tegal yang menghadapi kendala dalam peningkatan kualitas SDM. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh adanya perbedaan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, keterbatasan penguasaan teknologi dan aplikasi administrasi pemerintahan, serta belum meratanya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Masalah tersebut terlihat dari hasil penilaian kinerja pegawai, capaian SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), serta tingkat kedisiplinan ASN.

Tabel 1. 1 Kualitas SDM Organisasi Perangkat Daerah Kota Tegal 2025

Aspek	Data
Kedisiplinan ASN	Tingkat kehadiran ASN pada OPD Kota Tegal masih berada di bawah target kehadiran bulanan yang telah ditetapkan.
Kompetensi Teknis	Hanya sebagian pegawai yang telah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang sesuai dengan bidang jabatannya.
Digitalisasi Layanan Publik	Sebagian pegawai belum mampu mengoperasikan aplikasi pelayanan berbasis elektronik (SPBE), sehingga beberapa pelayanan masih dilakukan manual.
Produktivitas Kerja	Laporan tahunan menunjukkan bahwa realisasi <i>output</i> program kerja masih belum sepenuhnya mencapai target yang telah ditetapkan.
Mutasi dan Penempatan Jabatan	Penempatan pegawai belum seluruhnya berdasarkan analisis jabatan (ANJAB) dan analisis beban kerja (ABK).

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tegal (2025).

Berdasarkan tabel di atas, hasil evaluasi kinerja ASN pada OPD Kota Tegal menunjukkan bahwa kondisi yang ada memberikan implikasi langsung terhadap menurunnya kinerja ASN. Kualitas SDM yang belum optimal tercermin dari tingkat kehadiran pegawai yang belum mencapai target yang ditetapkan, sehingga berdampak pada keterlambatan pelaksanaan program prioritas daerah serta ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi kegiatan.

Kondisi tersebut menjadi salah satu penyebab menurunnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, karena pegawai belum mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tuntutan reformasi birokrasi. Selain itu, keterbatasan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan sistem pelayanan digital masih menjadi hambatan utama dalam upaya peningkatan kinerja OPD. Ketidaktepatan dalam penempatan aparatur sesuai bidang jabatan yang belum sepenuhnya didasarkan pada Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK) juga berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas di lingkungan OPD. Dalam jangka panjang, manajemen SDM yang buruk dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap profesionalisme pegawai negeri sipil serta merusak reputasi pemerintah daerah secara keseluruhan, yang kemudian menciptakan kesenjangan antara harapan publik dan kualitas kinerja birokrasi yang dirasakan oleh masyarakat.

Evaluasi pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Sekretariat Daerah Kota Tegal pada Tahun 2025, menghasilkan angka 77,60 dengan kategori BB (Sangat Baik). Angka ini diperoleh dari totalisasi semua elemen manajemen kinerja yang telah dinilai yaitu, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan penilaian akuntabilitas kinerja internal. Jika dibandingkan tahun 2024, semua komponen menunjukkan peningkatan hasil dan nilai, sehingga tingkat akuntabilitas kinerja meningkat dari predikat B menjadi BB. Adapun rincian hasil evaluasi SAKIP disampaikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 2 Hasil (SAKIP) Pada Sekretariat Daerah Kota Tegal Tahun 2025

Komponen Penilaian		Bobot	Tahun 2024		Tahun 2025	
			Capaian	Nilai	Capaian	Nilai
a.	Perencanaan Kinerja	30	71,00%	21,30	77,00%	23,10
b.	Pengukuran Kinerja	30	72,00%	21,60	76,00%	22,80
c.	Pelaporan Kinerja	15	77,00%	11,55	83,00%	12,45
d.	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	62,00%	15,50	77,00%	19,25
Nilai Hasil Evaluasi		100	71,00%	69,55	78,00%	77,60
Tingkat Akuntabilitas Kinerja			B		BB	

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Tegal (2025).

Meskipun hasil penilaian SAKIP menunjukkan kinerja organisasi sangat baik, namun pengamatan langsung peneliti pada Sekretariat Daerah Kota Tegal mengindikasikan kondisi nyata belum sepenuhnya selaras dengan hasil evaluasi tersebut. Hal ini dikarenakan ketika melayani masyarakat, masih ditemukan sebagian pegawai yang memberikan pelayanan secara lambat dan kurang responsif kepada kebutuhan pengguna layanan. Fenomena tersebut menggambarkan bahwa kinerja pegawai di beberapa OPD masih belum maksimal. Oleh karena itu, peneliti memandang perlu untuk melakukan studi lebih lanjut terkait kinerja pegawai di lingkungan OPD Pemerintah Kota Tegal guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur tersebut.

Menurut Lesmana & Lestari (2022) menyatakan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian Ayomi (2023) mengungkapkan bahwa kualitas SDM tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Sadli & Nurjannah (2025) menunjukkan hubungan yang signifikan antara

pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai. Garwa & Faiza (2022) berpendapat perilaku organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Penelitian Setyorini *et al.* (2025) menunjukkan bahwa dukungan dari manajemen puncak memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Namun, temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Andiyana *et al.* (2023) menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Di sisi lain, aspek religiusitas berperan sebagai variabel penting yang tidak dapat diabaikan, khususnya dalam lingkungan kerja pemerintahan daerah yang berlandaskan pada nilai moral dan spiritual masyarakat. Religiusitas pada hakikatnya mencerminkan tindakan manusia yang dipengaruhi oleh nilai spiritual atau keagamaan, dan hal tersebut dapat diterapkan dalam aktivitas serta tanggung jawab dalam kehidupan sehari-hari (Umiyati, 2021). Religiusitas tidak hanya sebagai ciri individu, tetapi secara teoritis juga dapat dianggap sebagai variabel moderasi yang memperkuat keterkaitan antara elemen organisasi dengan kinerja pegawai. Pada pegawai ASN yang memiliki tingkat religiusitas tinggi cenderung melihat pekerjaan sebagai suatu bentuk tanggung jawab serta amanah, sehingga dapat menunjukkan etos kerja yang lebih baik dan patuh terhadap norma aturan pekerjaan.

Studi ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan religiusitas sebagai variabel moderasi yang mengaitkan kualitas sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan dukungan manajemen puncak terhadap kinerja

pegawai terutama dalam lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Tegal. Penggunaan metode kuantitatif melalui analisis moderasi memberikan pengukuran empiris yang lebih akurat dan rinci, berbeda dengan penelitian terdahulu yang pada umumnya menerapkan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini menjelaskan bagaimana religiusitas dapat berperan secara kondisional dalam menguatkan atau melemahkan hubungan antarvariabel, sehingga menghasilkan temuan yang lebih spesifik dapat menggambarkan kondisi kontekstual penelitian.

Tidak disertakannya variabel religiusitas sebagai faktor pemoderasi menjadi celah penelitian atau *research gap*. Mengingat saat ini masih minim studi mengenai kinerja pegawai ASN di lingkungan OPD yang mempertimbangkan aspek religiusitas ke dalam model analisisnya. Mengindikasikan bahwa variabel religiusitas belum sepenuhnya diakui sebagai elemen yang dapat memperkuat interaksi etos kerja, dan rasa tanggung jawab pegawai, sehingga penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis serta empiris terhadap pemahaman mengenai pengaruh religiusitas dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Behavior Theory* atau Teori Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2013) yang menjelaskan bahwa perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi dapat memengaruhi efektivitas serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Romi, 2020). Perilaku organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan terciptanya suasana internal yang

harmonis serta terkelola dengan baik di dalam organisasi. Perilaku tersebut muncul dari berbagai faktor yang telah diperkirakan sebelumnya dan dapat disesuaikan melalui pembaruan yang mempertimbangkan keberagaman karakter individu di dalamnya (Rosmaniah *et al.*, 2022). Pada lingkup organisasi sektor publik, khususnya OPD, perilaku organisasi menjadi faktor kunci dalam membentuk sikap profesional, komitmen kerja, dan akuntabilitas ASN.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah dengan mengangkat judul **"Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Religiusitas Sebagai Variabel Moderasi Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Tegal"**.

1.2 Rumusan Masalah

Mempertimbangkan hasil temuan dalam penelitian terdahulu serta fenomena yang muncul, penelitian ini berupaya memberikan penjelasan baru mengenai **"Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Religiusitas Sebagai Variabel Moderasi Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Tegal "**. Fenomena tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami variabel yang memengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam, dengan demikian rumusan masalah skripsi ini adalah:

- 1) Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah perilaku organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 3) Apakah dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah religiusitas memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?
- 5) Apakah religiusitas memoderasi pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai?
- 6) Apakah religiusitas memoderasi pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.
- 2) Bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 3) Bertujuan untuk mengetahui pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai.
- 4) Bertujuan untuk mengetahui peran religiusitas dalam memoderasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.
- 5) Bertujuan untuk mengetahui peran religiusitas dalam memoderasi pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai.

- 6) Bertujuan untuk mengetahui peran religiusitas dalam memoderasi pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai.

1.4 Batasan Masalah

Studi ini dibatasi pada pelayanan sektor publik yaitu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Tegal. Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh kualitas sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan dukungan dari manajemen puncak terhadap kinerja pegawai dengan religiusitas berperan sebagai variabel moderasi. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai aparatur sipil negara yang bertugas di berbagai OPD Kota Tegal. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan bantuan Google Forms, yaitu layanan formulir daring yang disediakan oleh Google, kemudian diolah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan aplikasi SmartPLS 4.1.

1.5 Manfaat Penelitian

Studi ini memberikan beberapa manfaat yang dapat diperoleh berdasarkan sasaran dan penjelasannya:

- a. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen, khususnya dalam bidang perilaku organisasi dan kinerja aparatur pemerintahan. Hasil penelitian ini bisa dijadikan acuan untuk riset mendatang guna memperdalam pemahaman teori seputar dinamika organisasi di sektor publik dengan memasukkan aspek spiritual sebagai elemen penting yang perlu diperhitungkan.

b. Implikasi Manajerial dan Praktis.

Temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan instansi dalam merancang kebijakan yang mendorong peningkatan profesionalitas dan tanggung jawab pegawai. Secara praktis penelitian ini dapat mendukung organisasi dalam mengembangkan sistem kinerja yang lebih efektif serta sejalan dengan nilai etika dan budaya kerja yang baik.

c. Untuk Organisasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk berbagai lembaga terutama Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Tegal, serta menjadi dasar merancang strategi pengembangan SDM melalui peningkatan keterampilan, pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai. Penelitian ini dapat mendorong terbentuknya budaya organisasi yang positif serta memberikan pemahaman bagi manajemen puncak tentang pentingnya dukungan dan kepemimpinan berbasis nilai spiritual.