

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi isu kritis di organisasi publik karena perannya yang sangat penting untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Kim (2021) menyoroti pentingnya pengelolaan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, ketika organisasi atau lembaga publik tidak dikelola dengan baik, maka memungkinkan terjadinya penurunan kualitas layanan dan kinerja. Hal ini menekankan pentingnya pertumbuhan dan perkembangan organisasi melalui peran pengelolaan sumber daya manusia. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi tidak akan lepas dari peran vital sumber daya manusia itu sendiri sebagai faktor utama yang memiliki andil dengan berperan menjadi aktor dalam melaksanakan setiap kegiatan demi mencapai tujuan organisasi.

Masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan organisasi khususnya pelayanan publik, tidak dapat dipungkiri berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola serta diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Manusia selalu berperan aktif dan mendominasi dalam setiap lingkup kegiatan organisasi mulai dari perencana, pelaku hingga penentu terwujudnya tujuan sebuah organisasi, meski sebuah organisasi didukung dengan alat dan perangkat canggih, tanpa keberadaan manusia (dalam hal ini pegawai) tentu tidak dapat memberikan nilai kebermanfaatan secara signifikan tanpa peran aktif berupa kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan hal

terpenting dalam mengembangkan kelompok atau organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (Sunarto, 2020).

Salah satu organisasi atau lembaga publik yang memiliki urgensi dalam kegiatannya adalah Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (DINDIKPORA) Kabupaten Brebes. Instansi ini menjadi salah satu susunan hierarki yang membantu Bupati melaksanakan urusan pelayanan bidang Pendidikan dan bidang Pemuda dan Olahraga yang memiliki wewenang atas daerah dan tugas yang diberikan kepada daerah. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes merupakan komponen pemerintah daerah yang memiliki posisi strategis dalam memberikan pelayanan pendidikan, kepemudaan dan olahraga yang senantiasa dihadapkan pada tuntutan - tuntutan publik akan pelayanan yang berkualitas, efisien, dan efektif. Oleh karena fungsi vitalnya, maka diperlukan periksa atas sistem pendorong agar mampu memberikan layanan yang tetap prima, dalam hal ini adalah kinerja para pegawainya.

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga memiliki fungsi fundamental sehingga dituntut lebih profesional dan memiliki kinerja yang lebih baik sesuai dengan visi dan misinya meningkatkan pendidikan di Kabupaten Brebes. Menurut Badan Pusat Statistik (2023) Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kabupaten Brebes yang dinilai berdasarkan aspek pendidikan memiliki rangking paling rendah dibanding dengan daerah sekitarnya di Provinsi Jawa Tengah. Rendahnya Indeks Pembangunan Masyarakat Kabupaten Brebes selama 3 (tiga) tahun berturut – berturut menggambarkan kinerja dinas terkait (Sihabudin, 2023).

Tabel 1. Peringkat IPM Kabupaten Brebes

Tahun	Peringkat
2021	35
2022	35
2023	33

Sumber: BPS Brebes (2023)

Berdasarkan tabel peringkat IPM Kabupaten Brebes yang terdiri dari tahun 2021 sampai dengan 2023, Brebes menempati posisi ke 35 pada tahun 2021 dan 2022, serta naik pada peringkat 33 dari total 35 kabupaten yang ada di Provinsi Jawa Tengah. Hasil pra – survei yang dilakukan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes, ternyata ditemukan permasalahan terhadap kinerja pegawai yaitu inkonsistensi hasil kinerja pegawai yang diukur berdasarkan capaian indikator – indikator misi strategis dan ketidakmampuan pegawai mencapai target yang ditetapkan organisasi. Instansi tersebut berperan penting dalam peningkatan pendidikan masyarakat di Kabupaten Brebes. Berdasarkan Dikpora Brebes tahun 2021, 2022, dan 2023 melalui peran strategis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dalam meningkatkan akses kualitas dan penyelenggaraan pendidikan, sebagaimana tercantum dalam sasaran indikator utama Kabupaten Brebes tahun 2017 – 2022 yang terbagi menjadi 4 (empat) misi sasaran strategis yaitu mudahnya aksesibilitas pendidikan, meningkatnya kualitas pendidikan, meningkatnya prestasi olahraga, dan pemuda berprestasi. Analisis pencapaian sasaran tersebut terdiri dari 20 indikator kinerja.

Tabel 2. Indikator Kinerja

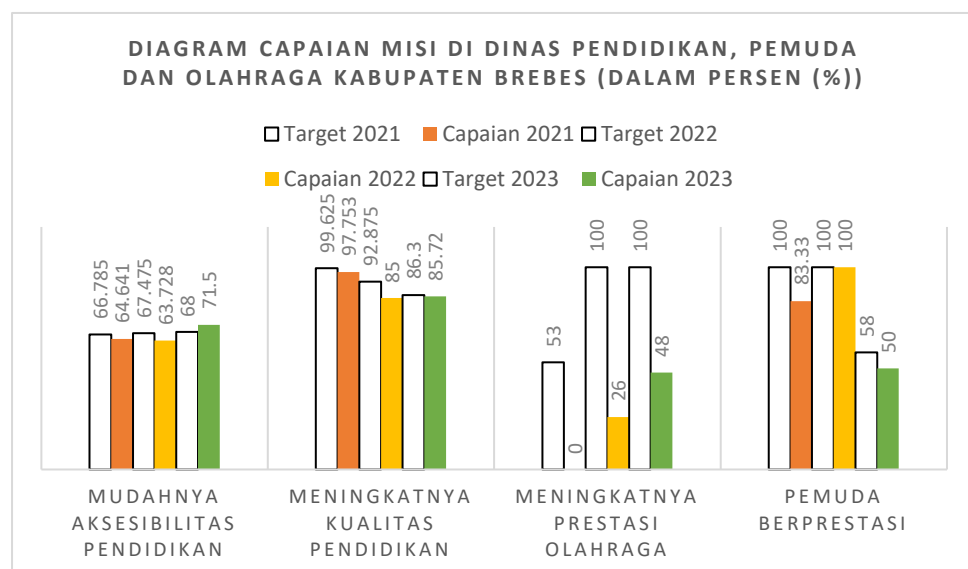
No	Indikator Kinerja	Misi
1	APK PAUD	Mudahnya Aksesibilitas Pendidikan
2	Angka Partisipasi Kasar SD/MI	
3	Angka Partisipasi Murni Usia 7 – 12 Tahun (SD/MI)	
4	Angka Putus Sekolah (SD)	

Tabel 2. Indikator Kinerja (Lanjutan)

No	Indikator Kinerja	Misi
5	Angka Melanjutkan Siswa/I SD	Mudahnya Aksesibilitas Pendidikan
6	Angka Kelulusan SD	
7	Angka Partisipasi Kasar SMP/MTS	
8	Angka Partisipasi Murni Usia 13 – 15 Tahun (SMP/MTS)	
9	Angka Putus Sekolah SMP	Meningkatnya Kualitas Pendidikan
10	Angka Melanjutkan Siswa SMP	
11	Angka Kelulusan SMP	
12	Angka Kelulusan Paket A	
13	Angka Kelulusan Paket B	
14	Angka Kelulusan Paket C	
15	Angka Melek Huruf Penduduk Lebih dari 15 Tahun	Pemuda Berprestasi
16	Persentase Guru SD/MI yang memiliki kualifikasi S – 1	
17	Persentase Guru SMP/MTs yang memiliki kualifikasi S – 1	
18	Jumlah Organisasi Pemuda (Berprestasi)	
19	Persentase Wirausaha Muda	Meningkatnya Prestasi Olahraga
20	Jumlah Prestasi Olahraga Tingkat Provinsi dan Nasional yang Pernah Diraih	

Sumber: Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes (2023)

Berdasarkan indikator – indikator tersebut persentase capaian misi pegawai yang dihitung berdasarkan rata – rata target dan capaian dalam kurun waktu 3 (tahun) yakni 2021, 2022 dan 2023 adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Capaian Kinerja Pegawai Dikpora Brebes

Sumber: Dikpora Brebes (Diolah Penulis)

Diagram capaian misi di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga menunjukkan kinerja pegawai yang diukur berdasarkan 4 (empat) indikator sasaran strategis yaitu mudahnya aksesibilitas pendidikan, meningkatnya kualitas pendidikan, meningkatnya prestasi olahraga, dan pemuda berprestasi. Berdasarkan tabel, masing – masing indikator melalui kinerja pegawainya gagal mencapai target yang telah ditentukan pada tahun sebelumnya dan mengalami inkonsistensi hasil kinerja pegawai. Misi pertama berupa mudahnya aksesibilitas pendidikan menunjukkan ketidakmampuan dinas terkait untuk mencapai target yang ditentukan pada periode tahun 2021 dan 2022, selain itu terjadi penurunan di tahun 2022 dari 2021 sebesar 0,91% dan peningkatan pada tahun 2023 dari 2022 sebesar 7,7%.

Misi kedua mengenai peningkatan kualitas pendidikan dari tahun 2021 hingga 2023 Dinas Pendidikan belum mampu mencapai rata – rata target yang telah dijanjikan pada perjanjian kinerja tahun – tahun sebelumnya kepada pemerintah daerah. Pada misi kedua terjadi penurunan persentase capaian yang cukup besar pada tahun 2022 dari 2021 senilai 12,75%, meski sempat terjadi kenaikan pada tahun 2023 sebesar 0,72%. Dibandingkan dengan misi pertama dan kedua, peningkatan prestasi olahraga meningkat dari tahun ke tahun walaupun masih jauh dari target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2021, target peningkatan prestasi olahraga ditunjukkan sebesar 53%, namun fakta di lapangan tidak menunjukkan peningkatan sama sekali atau target tidak tercapai dengan baik. Peningkatan prestasi olahraga baru ditunjukkan pada tahun 2022 sebesar 26% dan tahun 2023 sebesar 48% atau setara 22% dibandingkan tahun 2022. Misi terakhir dalam rangka mewujudkan pemuda berprestasi di

Kabupaten Brebes menunjukkan pola yang tidak teratur, pada tahun 2021 dan 2023 target belum tercapai sedangkan tahun 2022 tercapai sempurna. Persentase peningkatan pemuda berprestasi sangat baik pada tahun 2022 sebesar 100% atau naik 16,67%, akan tetapi kondisi tersebut berbalik pada tahun 2023 dimana terjadi penurunan sebesar 50% dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan data tersebut kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam keefektifan organisasi sehingga perlu diteliti lebih lanjut. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kinerja tersebut tercukupi dengan baik. Sebuah organisasi untuk dikatakan berhasil mencapai kinerja maksimalnya memerlukan pegawai yang mampu melakukan lebih dari sekedar tugas dan kewajiban tertulis dalam deskripsi pekerjaan. Organisasi atau perusahaan menginginkan pegawai yang berkenan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas pokok dan fungsinya (Agustin et al., 2023). Konsep tersebut dikenal dengan istilah *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

Menurut Naipospos et al. (2023) *organizational citizenship behaviour* merupakan perilaku individu yang ekstra dan tidak secara langsung atau eksplisit dapat diketahui dalam suatu sistem imbalan formal, meskipun secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Semakin baik *organizational citizenship behaviour* akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai (Astaginy et al., 2022). Indikasi adanya OCB yang baik ditandai dengan kemauan pegawai menyelesaikan pekerjaan diluar tugas

pokoknya yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Mandiyasa et al., 2022). *OCB* menurut Nadeak et al., (2021) mendorong peningkatan kepercayaan diri yang dapat meningkatkan inisiatif, kerangka berpikir kreatif, hubungan kerja yang harmonis, dan memiliki kecenderungan terhadap pencapaian arah strategis organisasi. Pendapat tersebut diperkuat dengan penelitian yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behaviour (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Fajria & Juhaeti, 2023; Lestari & Ghaby, 2018; Syamsudin & Viani, 2020).

Penerapan *organizational citizenship behaviour* tidak selalu menguntungkan organisasi. Realitas praktis justru menunjukkan lebih besar dampak buruknya dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh, misalnya Deery et al., (2017) yang menjelaskan bahwa *OCB* cenderung memakan waktu dan optimalisasi sumber daya secara berlebihan sehingga memicu ketegangan dan kelebihan beban, pegawai berisiko tinggi mengalami kelelahan emosional sehingga kinerja pegawai terhambat. Keterlibatan terhadap praktik *OCB* seringkali dikaitkan dengan ketakutan pegawai kehilangan pekerjaannya karena sebab tertentu, sehingga pegawai tersebut berupaya memunculkan perilaku kewarganegaraan agar dapat bersaing dengan rekan kerjanya. Kondisi ini dianggap Bolino et al., (2013) sebagai langkah mundur yang memberikan konsekuensi buruk bagi pegawai, karena pegawai hanya berfokus pada persaingan antar pegawai dalam organisasi. Lambat laun *organizational citizenship behaviour* akan kehilangan diskresi karena sifatnya berubah menjadi normatif dan menjadi suatu hal biasa, sehingga pegawai menyadari penerapan *OCB* bukanlah hal berarti lagi. Apabila ditelaah lebih dalam, peneliti sangat

jarang menemukan pengaruh negatif antara *OCB* terhadap kinerja pegawai lantaran studi biasa dilakukan dalam rentang waktu yang tidak terbatas. Berdasarkan teorinya, waktu dipandang sebagai komoditas yang stagnan, sehingga nampak jelas bahwa secara garis besar memang benar *OCB* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pendapat – pendapat tersebut diperkuat oleh Lukito (2020) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan di UD. Untung Jaya Sidoarjo. Berdasarkan perbedaan pandangan di atas nampak adanya inkonsistensi dari hasil penelitian yang telah dilakukan, sehingga menarik peneliti untuk meneliti lebih mendalam pengaruh *OCB* terhadap kinerja pegawai. Selain faktor *organizational citizenship behaviour (OCB)* guna menciptakan SDM dengan kinerja yang baik yaitu selaras tujuan organisasi, diperlukan iklim yang baik pula dalam kelompok atau organisasi. Iklim yang baik berdampak pada kemampuan kerja yang optimal dimana didalamnya terdapat 2 (dua) macam yaitu kompetensi intelektual dan kompetensi fisik (Harahap et al., 2023).

Iklim organisasi menyangkut seluruh lingkungan baik situasi, kondisi, maupun sikap dan watak dari setiap individu yang dapat mempengaruhi setiap kegiatan organisasi, sebab lingkungan yang baik, dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung baik di organisasi, komunitas maupun instansi pemerintahan. Sebagai pemangku kebijakan, instansi pemerintah tidak hanya bertanggung jawab memajukan organisasinya, melainkan memiliki tanggung jawab langsung terhadap kepentingan publik. Apabila kinerja (prestasi kerja) rendah, maka dampak yang dirasakan

masyarakat sejalan dengan hal tersebut, oleh karena itu perlu perhatian khusus untuk menjaga kinerja pegawai tetap terjaga dan cenderung naik, sehingga penting bagi organisasi untuk menganalisis penyebab turunnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga khususnya iklim organisasi.

Penulis menganalisis iklim organisasi dengan cara berdiskusi dan observasi langsung di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga sebagai berikut: (1) Terdapat hubungan yang positif antara Kepala Dinas dengan perangkat dibawahnya meski beberapa pegawai terlihat cukup canggung ketika menghadap, (2) Sesama pegawai terlihat saling mendukung dalam setiap bidang meski tidak dapat dipungkiri masing – masing pegawai memiliki jiwa kompetensi untuk menunjukkan kinerja yang baik, (3) Dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai diberikan fleksibilitas dengan catatan atasan mengetahui dan pekerjaan selesai sesuai tenggat waktu yang telah diberikan, (4) Terdapat pegawai yang tidak mengetahui setiap pengambilan keputusan oleh atasan melibatkan pegawai atau tidak, (5) Terdapat pegawai yang tidak memahami apakah setiap bidang diberikan kebebasan berinovasi untuk membuat program kerja, (6) Fasilitas yang digunakan layak, akan tetapi masih ditemukan perangkat komputer dengan spesifikasi lama yang masih dipergunakan.

Hasil observasi merupakan cerminan dan persepsi antar elemen organisasi yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai (Lubis et al., 2023). Pengaruh tersebut dijelaskan Julindrastuti & Karyadi (2024) yang membuktikan iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dimana hal ini terjadi karena karyawan dapat bekerja dengan nyaman tanpa tekanan, dukungan rekan kerja yang baik, dan kesempatan untuk mengambil keputusan

tentang masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya, melaksanakan pekerjaan, tujuan yang jelas dan imbalan yang sesuai. Manajemen organisasi ketika semakin fokus terhadap peningkatan iklim kerja yang menyenangkan, maka semakin besar jaminan sikap dan kinerja positif dari pegawai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kesejahteraan organisasi dan elemen didalamnya (Datta & Singh, 2018). Berdasarkan perbandingan deskriptif *cross sectional*, Atta et al. (2019) memberikan pandangan bahwa organisasi yang menjaga iklimnya dengan baik memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan organisasi lainnya. Sebagai penunjang, Arilia et al. (2022) turut menyatakan pendapat bahwa terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Pusat Statistik Deli Serdang.

Temuan hasil penelitian tersebut berhasil menjelaskan adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun, dalam konsep yang berbeda ditemukan pendapat yang tidak searah seperti Yasdianto et al. (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurutnya, adanya iklim organisasi yang baik seperti komunikasi yang terjalin antar pegawai menimbulkan rasa saling tolong menolong yang tinggi, namun berakibat pada penurunan kinerja pegawai karena mendahulukan pekerjaan tambahan dibandingkan pekerjaan utamanya. Apalagi adanya iklim organisasi dikatakan Roberge et al. (2021) memberikan keberagaman persepsi berdasarkan karakteristik tertentu yang menimbulkan lonjakan integrasi informasi dan berdampak pada kesalahpahaman, diskriminasi, dan retensi antar pegawai. Artinya, penerapan iklim organisasi cenderung mengarah pada hal – hal negatif (Reimer et al., 2020). Pandangan

lain disampaikan Gunawan (2023) dimana iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap dengan kinerja pegawai. Mengetahui fakta dan pengetahuan yang menghasilkan inkonsistensi hasil penelitian, maka perlu meneliti kembali variabel iklim organisasi melalui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Implementasi *organizational citizenship behaviour* dan penerapan iklim organisasi yang baik tidak dapat dipungkiri memberikan tingkat kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam memaksimalkan pekerjaannya yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap positif karyawan yang terdiri dari perasaan dan tingkah laku seorang karyawan terhadap pekerjaannya, sebagai bentuk penghargaan terhadap proses mencapai nilai – nilai inti dari pekerjaan yang dilakukan (Endra, 2021). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan untuk melakukan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Rasa puas yang timbul memberikan dampak berupa tingginya kedisiplinan, menggunakan karakter yang lebih baik dalam bekerja seperti terampil, cekatan, dan senantiasa menunjukkan sikap positif (Sutrisno, 2019).

Menurut Anwar & Ahmadi (2021) dalam penelitiannya menyatakan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari kinerjanya yang terus membaik serta menghasilkan perilaku *organizational citizenship behaviour*. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnianto & Kharisudin (2022) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka *organizational citizenship behaviour* akan memunculkan perilaku positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan, bahkan Lubis et al. (2023) menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi

yang salah satunya kepuasan pegawai tidak dapat terlepas dari kinerja pegawai itu sendiri.

Adanya peningkatan *organizational citizenship behaviour* disertai dengan meningkatnya kepuasan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal (Lestari & Ghaby, 2018). Penelitian lain yang konsisten terhadap pernyataan tersebut disampaikan Inkiriwang & Wijayadne (2023) yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif antara *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pernyataan di atas didukung dengan perilaku konkrit pegawai mengimplementasikan indikator *organizational citizenship behaviour* dan menerapkan pola tempat kerja nyaman sehingga kepuasan kerja meningkat bersamaan dengan kinerja pegawai, meski berhasil membuktikan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *organizational citizenship behaviour* penulis masih menemukan pernyataan yang dapat dijadikan pembandingan seperti yang dimaksud oleh Anwar & Ahmadi (2021) bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi variabel *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai. Adanya temuan – temuan hasil penelitian tersebut yang menggambarkan adanya inkonsistensi hasil sehingga peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi masih perlu ditinjau lebih dalam.

Disisi lain, pola penerapan iklim organisasi yang baik juga memiliki peran peningkatan kepuasan kerja pegawai yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Menurut Ma'muroh et al. (2023) implikasi teoritis penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh iklim organisasi yang dimediasi

kepuasan kerja terhadap kinerja. Iklim organisasi dipandang sebagai modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku pegawai dan membentuk nilai – nilai karakteristik organisasi. Safitra et al. (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik memunculkan kepuasan kerja yang memotivasi pegawai untuk memaksimalkan kinerja dalam organisasi. Meninjau tujuan pegawai yang tidak sebatas untuk memenuhi kepuasan pribadi, melainkan demi memenuhi kebutuhan hidupnya Khadivi et al. (2021) menyoroti perlunya dukungan berupa iklim organisasi yang baik sehingga kinerja pegawai tetap maksimal. Senada dengan hal tersebut Rehman & Solikhah (2024) turut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Ada banyak literatur yang mendukung peran iklim organisasi dalam memprediksi kepuasan kerja, seperti halnya yang dikatakan Li et al. (2020), menurutnya rendahnya kepuasan kerja berkaitan erat dengan situasi kerja yang sulit, seperti kurangnya pengawasan dan dukungan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja menunjukkan potensi dalam perannya sebagai variabel mediasi. Meskipun kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mampu membuktikan pengaruhnya untuk memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, implikasi terhadap efektivitasnya berbeda di setiap organisasi. Tanriajeng et al., (2023) menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya, kemampuan kepuasan kerja memediasi hubungan iklim kerja dan kinerja organisasi tidak selalu memberikan efek yang sama. Pendapat lain turut disampaikan Noor et al. (2019)

bahwa kepuasan kerja tidak memberikan dampak apapun terhadap pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan hasil penelitian - penelitian setiap variabel yang telah dipaparkan di atas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam. Peneliti menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* untuk memberikan kebaruan melalui pengembangan model dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian dilakukan guna mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, serta mendukung proses pengembangan organisasi melalui pengelolaan manajemen sumber daya manusia Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan, maka perlu rumusan masalah yang dapat dijadikan sebagai pedoman penelitian. Masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian yaitu:

1. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga di Kabupaten Brebes?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga di Kabupaten Brebes?
3. Apakah *organizational citizenship behaviour* positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga di Kabupaten Brebes?

4. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga di Kabupaten Brebes?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga di Kabupaten Brebes?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Brebes?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian menjadi sebuah proses mencari jawaban dari uraian permasalahan yang telah dirumuskan, maka berdasarkan rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Brebes.
2. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Brebes.
3. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kepuasan kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Brebes.
4. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Brebes.

5. Menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga di Kabupaten Brebes.
6. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.
7. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi pada bidang manajemen sumber daya manusia melalui beberapa aspek, baik aspek teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian sebelumnya telah memberikan gambaran bahwa terdapat perbedaan hasil peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian diharapkan mampu membantu akademisi lebih memahami secara teoritis dan memperkuat atau memperkaya bagaimana keterlibatan variabel – variabel di atas yang dikaitkan dengan kualitas kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Melalui bukti empiris peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, praktisi sumber daya manusia mampu memiliki

wawasan pelaksanaan kerja yang baik untuk meningkatkan sikap positif pegawai dalam organisasi. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan masukan dan implikasi positif bagi para praktisi dengan menawarkan informasi yang dapat dipercaya untuk mengembangkan organisasinya melalui serangkaian kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas sumber daya.

Penelitian diharapkan mampu memberikan input positif bagi manajemen Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes dalam membuat kebijakan sistem dan praktik SDM untuk meningkatkan kualitas kinerja sehingga visi dan misi dapat tercapai.