

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh sikap dan perilaku orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada kehandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Tujuan organisasi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap organisasi.

Organisasi (instansi) merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Sumber Daya Manusia pada setiap organisasi (instansi) merupakan merupakan faktor penggerak dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan, hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya tenaga kerja maka kegiatan organisasi tidak akan dapat berjalan meskipun organisasi memiliki sumber daya lainnya yang

banyak. Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah di sebut dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (<http://wikipns.com/>). Pegawai negeri sipil berkewajiban memberikan contoh yang baik dalam mentaati dan melaksanakan segala peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan, pada umumnya kepada pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan dengan baik. Pada pokoknya pemberian tugas kedinasan itu adalah merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu nantinya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pegawai Negeri Sipil dituntut penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas kedinasan.

Pemerintah telah banyak melakukan kegiatan untuk memberdayakan pegawai negeri sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan nasional. Hal ini juga dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Pendayagunaan aparat yang efisien dan efektif dapat dilihat dari tingkat produktivitas yang tinggi. Produktivitas akan tergantung pada kinerja aparat.

Kinerja pegawai (aparatur) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja pada pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Tika (2010) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Gordon (dalam Dewi, 2012) kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja karyawan lebih optimal.

Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri.

Menurut Taurisa (2012) seorang pegawai akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (pegawai) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja cukup penting karena mengandung dimensi potensial seperti efisiensi, efektivitas, kemampuan, dan motivasi kerja serta manajemen yang baik. Dalam melakukan pekerjaan, karyawan seharusnya memiliki kinerja kerja yang tinggi. Namun, sebagian besar karyawan memiliki kinerja rendah dalam bekerja. Rendahnya kinerja tersebut akan membangkitkan masalah bagi suatu organisasi atau lembaga. Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian organisasi atas tujuan dan misi organisasi.

Menurut Mangkunegara (dalam Sukmarwati dkk, 2013) kinerja adalah sepadan dengan prestasi kerja *actual performance*, yang merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan

menurut Waldman (dalam Koesmono, 2005) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2013), yang menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal, maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Budaya merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi dan membentuk sumber daya manusia (SDM). Perbedaan budaya tiap-tiap pegawai akan disatukan melalui kebudayaan organisasi yang digunakan dalam sebuah instansi sehingga tidak adanya kesenjangan yang terjadi antara tiap individu pegawai dan tercipta kesetaraan dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kurikulum mata pelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta merupakan bagian dari teori organisasi.

Bidang studi ini telah dikenal di Amerika Serikat dan Eropa di era tahun 1970-an. Salah satu tokoh yang memperkenalkan Budaya Organisasi adalah Edward H. Schein. Beliau adalah professor di bidang manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga sebagai Ketua Kelompok Studi Organisasi di lembaga manajemen tersebut sejak tahun 1972 – 1981, serta konsultan Budaya Organisasi pada berbagai perusahaan Amerika dan Eropa. Salah satu tulisan beliau adalah *Organizational Culture and*

*Leadership*. Di dalam bukunya dijelaskan prinsip dasar budaya organisasi dan bagaimana seorang pemimpin menciptakan Budaya Organisasi yang diikuti oleh personil dan kelompok yang ada dalam perusahaan tersebut guna memajukan organisasi/perusahaan (dalam Bagus, 2009).

Menurut Drucker (dalam Tika, 2010) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Di Indonesia sendiri, Budaya Organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Budaya organisasi kemudian dimasukkan ke dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah, maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia. Setiap individu pasti mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut menjadi ciri khas bagi seseorang.

Sifat juga menjadi pembentuk karakter seseorang. Dengan sifat tersebut maka dapat diketahui bagaimana sifat dan karakter seseorang tersebut. Begitu juga dengan organisasi, sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Dan melalui sifat-sifat tersebut dapat diketahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut, bagaimana sifat organisasi dan seperti apa organisasi tersebut. Sifat tersebut dikenal dengan budaya organisasi.

Sebagaimana budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa yang memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang dimanapun organisasi tersebut berada. Dalam suatu organisasi, budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggota sehingga mereka mengetahui bagaimana cara berinteraksi satu sama lain.

Budaya Organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya Organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah mengambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa melihat, mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru

sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Scain dalam Lako, 2004).

Pada dasarnya setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena setiap individu memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda. Namun, semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Dalam hal tersebut akan menimbulkan konflik atau persaingan budaya dalam organisasi untuk menjadi sebuah budaya yang dianggap lebih sesuai pada organisasi tersebut. Hal ini tentu akan dapat mengakibatkan ketidaknyamanan dan ketidaktenangan pegawai dalam sebuah organisasi yang pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap banyak hal dan akan mengganggu kegiatan kerja seorang pegawai. Disinilah nantinya akan diperlukan sebuah manajemen yang baik untuk menangani masalah budaya organisasi yang ada dalam organisasi. Sistem budaya organisasi yang mana yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima akan dikumpulkan dan dikaji kembali, lalu akan dimusyawarahkan kembali bagaimana budaya organisasi yang akan dijalankan sesuai dengan kesepakatan bersama.



Menurut Wirda (2012) organisasi dituntut untuk mengelola lingkungan internalnya agar melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang kondusif. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Menurut Jones (dalam Wirda, 2012) budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berbeda di luar organisasi.

Di lingkungan Disnakertrans sendiri terlihat beberapa budaya organisasi yang mulai dijalankan oleh seluruh anggota organisasi, diantaranya terlibatnya semua divisi dalam *briefing* evaluasi rencana kerja tahunan dan penyatuan misi, visi organisasi, adanya rotasi SDM antar divisi, dan pendidikan serta pelatihan guna meningkatkan kompetensi SDM yang ada. Disamping itu juga, diadakan juga senam bersama setiap minggunya. Sehingga diharapkan semua anggota organisasi memiliki persepsi yang sama akan tujuan yang ingin dicapai dan mampu berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Lako (2004), sangat disayangkan bahwa peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agen yang dipercaya untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen

terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan masih lemah dan mengkhawatirkan.

Hasil observasi peneliti di lapangan, diketahui bahwa lemahnya pengawasan pegawai terhadap perusahaan-perusahaan yang tidak menjalankan peraturan pemerintah dan undang-undang ketenagakerjaan. Banyak karyawan menjadi korban perusahaan, seperti pengupahan yang tidak sesuai UMR, tidak memperoleh lembur serta tidak adanya pesangon jika diberhentikan sepihak dari perusahaan. Pada hari biasa hanya beberapa pegawai yang datang tepat waktu, dan saat jam kerja pegawai sering tidak ditemukan di tempat kerja.

Hal tersebut berdampak pada hasil kerja yang diberikan, tidak adanya penyatuan kebudayaan dan manajemen kebudayaan dalam organisasi akan menimbulkan perbedaan pendapat yang sangat menonjol dan akan merusak suasana kerja yang ada dalam organisasi tersebut sehingga mempengaruhi motivasi kerja dan kenyamanan kerja dan mempengaruhi kinerja yang diberikan para pegawai. Hal ini menjadi masalah yang mendasar di dalam dunia organisasi. Berdasarkan dari asumsi di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang “*Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan,

kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan

Namun, dari hasil observasi peneliti di lapangan, diketahui bahwa masih terdapat pegawai yang kurang menjalani kebijakan-kebijakan organisasi terkait pengawasan terhadap perusahaan-perusahaan yang tidak menjalankan peraturan pemerintah dan undang-undang ketenagakerjaan, seperti pengupahan yang tidak sesuai UMR, tidak memperoleh lembur serta tidak adanya pesangon jika diberhentikan sepihak dari perusahaan. Pada hari biasa hanya beberapa pegawai yang datang tepat waktu, dan saat jam kerja pegawai sering tidak ditemukan di tempat kerja. Hal tersebut berdampak pada hasil kerja yang diberikan kepada pegawai. Inilah yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada pembahasan tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai negeri sipil. Budaya Organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai negeri sipil di Disnakertrans Prov.SU.

#### **D. Perumusan Masalah**

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah yaitu apakah ada hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

#### **F. Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu Psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan kajian bagi peneliti selanjutnya yang menaruh perhatian yang sama yaitu mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai.
- b. Manfaat Praktis
  - a. Informasi ini diharapkan memberikan informasi kepada pihak Disnakertrans mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, gambaran tentang budaya organisasi dan kinerja pegawai sehingga pihak Disnakertrans dapat meminimalisir dan menanggulangi

pegawai apabila terdapat pegawai yang memiliki permasalahan serius yang akhirnya mengalami penurunan kinerja.

- b. Bagi pegawai, diharapkan mendapat informasi mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan tindakan.

