

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Masalah sumber daya manusia menjadi sorotan penting bagi tiap instansi. Karena peran utama dalam setiap kegiatan organisasi dan perusahaan bersumber pada sumber daya manusia yang ada. Pemberdayaan sumber daya manusia tidak hanya dilakukan oleh perusahaan saja, begitu juga halnya dengan instansi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik juga harus memiliki tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Terlebih lagi instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik terkadang merupakan satu-satunya organisasi yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam memenuhi kebutuhan mereka akan sesuatu sehingga kinerja maksimal harus diwujudkan. Hal ini dapat dikatakan bahwa organisasi mengharapkan para pegawai dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif, sehingga pegawai tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan penurunan kinerja. Peran penting sumber daya manusia dalam suatu organisasi hendaknya di dukung dengan kinerja yang baik. Untuk mencapai kinerja yang baik, pegawai yang ada di dalam suatu organisasi harus mempunyai keahlian dalam mengerjakan pekerjaannya, dengan memiliki keahlian secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.

Selain keahlian yang dimiliki oleh pegawai pada suatu organisasi, yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai. Fenomena pentingnya menerapkan budaya organisasi dan memberikan motivasi kerja kepada pegawai sehingga dapat membantu meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini diungkapkan oleh Wirawan (2009:6), “Apabila pegawai memiliki dukungan institusi organisasi berupa budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, maka akan membantu meningkatkan kinerja pegawai”. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Giantari (2017), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Enny (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yaitu budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Persoalan yang mendasar bagi sebuah perusahaan atau organisasi adalah menciptakan budaya kuat dengan kata lain bagaimana mengubah budaya lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai untuk tercapainya tujuan dari perusahaan atau organisasi. Budaya yang kuat sangat berpengaruh dalam peningkatan konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain, budaya menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja atau *performance* seseorang dalam suatu organisasi. Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa dari dalam diri pegawai sehingga apabila hal tersebut dapat berjalan dengan baik maka tujuan organisasi akan terwujud. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh A.Rafiq tahun (2019) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun

perbedaan terjadi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Edward (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Selain budaya organisasi motivasi sangat penting juga dimiliki oleh pegawai. Motivasi merupakan kekuatan yang berada dalam diri maupun berasal dari luar yang menjadi pendorong seorang pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Darsa dkk,2018). Misalnya, memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga pegawai merasa betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai dengan motivasi yang baik memiliki rasa loyalitas yang lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi dibanding mereka yang memiliki motivasi yang rendah, hal ini akan berdampak pada kinerja pegawai, mereka akan melakukan pekerjaan agar sesuai dengan yang distandarkan oleh organisasi sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soepandi (2020) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun perbedaan terjadi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja instansi dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain itu, kinerja merupakan proses yang digunakan untuk memastikan apakah suatu pegawai tersebut dapat bekerja searah dengan pelayanan, kearsipan maupun pekerjaan lainnya, apabila

kinerja pegawai menurun hal ini akan menyebabkan tidak efisiennya hasil kerja yang dicapai. Adapun kinerja pegawai dapat dilihat dari standar kerja yang dimiliki para pegawai itu sendiri. Sebagai acuan dalam melakukan perbandingan dan menentukan tempat penelitian, peneliti melakukan observasi pada kantor camat yang ada di Kabupaten Buleleng. Berikut merupakan kondisi kinerja pegawai Kantor Camat Buleleng, Seririt, dan Banjar di Kabupaten Buleleng dapat dilihat pada Tabel A.1.

Tabel 1.1  
Kondisi Kinerja Kantor Camat di Kabupaten Buleleng

No	Nama Instansi	Rata-Rata Nilai Capaian Kinerja	Kategori
1	Kantor Camat Buleleng Kabupaten Buleleng	86.20	Baik
2	Kantor Camat Seririt Kabupaten Buleleng	86,13	Baik
3	Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng	82,68	Cukup Baik

Pada Tabel A.1 nampak bahwa pencapaian kinerja tertinggi dicapai oleh Kantor Camat Buleleng Kabupaten Buleleng dengan nilai pencapaian kinerja pegawai sebesar 86,20 sedangkan nilai pencapaian kinerja pegawai terendah dicapai oleh Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng dengan nilai pencapaian kinerja pegawai sebesar 82,68. Oleh karena itu peneliti memfokuskan penelitian di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng, karena nilai pencapaian kinerja pegawai yang diperoleh cukup baik yaitu dengan nilai pencapaian kinerja sebesar 82,68.

Kantor Camat Banjar merupakan salah satu unit kerja mandiri yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan operasional di bidang pemerintahan, kemasyarakatan, ketentraman dan ketertiban di Kecamatan

berdasarkan pelimpahan wewenang dari Sekretaris Daerah. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng mempunyai visi “Prima Dalam Pelayanan Menuju Masyarakat Sejahtera Yang Berlandaskan Tri Hita Karana”. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan untuk mengetahui kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan 10 orang pegawai yang dijadikan sampel nampak pada lampiran 1.

Data pada lampiran 1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih rendah. Kinerja pegawai mengalami ketidaksesuaian antara kenyataan dengan harapan. Ketidaksesuaian antara realisasi kinerja dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi instansi menunjukkan bahwa belum adanya kesesuaian antara standar nilai SKP yang ditetapkan dengan nilai SKP yang dicapai oleh pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng. Dari kesepuluh pegawai yang dijadikan sampel dalam penelitian ini ada beberapa pegawai yang belum memenuhi standar kinerja pegawai dimana nilai yang ditetapkan organisasi sebesar 85 yang didasari oleh pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974. Penurunan kinerja yang terjadi pada pegawai diduga disebabkan oleh rendahnya budaya organisasi dan rendahnya tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka hal itu akan berakibat pada turunnya kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng.

Permasalahan budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng belum optimal. Dari segi budaya organisasi dimana masih ada pegawai yang datang terlambat ke kantor, dan waktu istirahat yang kurang diperhatikan, menyebabkan banyak pegawai yang datang



terlambat ke kantor setelah istirahat, dan rendahnya integrasi, dimana budaya organisasi belum mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara terkoordinasi yang menyebabkan banyak pegawai yang menunda pekerjaan yang diberikan sehingga banyak pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan menjadi terbengkalai, serta kurangnya pengarahan yang jelas terhadap pegawai mengenai sasaran dan harapan sehingga tidak tercapainya target yang diharapkan, dalam hal ini menunjukkan masih rendahnya penerapan nilai budaya organisasi, yang menyebabkan terhambatnya kegiatan dan program sesuai dengan perencanaannya. Kondisi ini terjadi karena berbagai nilai, norma, dan aturan yang menjadi bagian dari budaya organisasi belum dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam disiplin, bersikap dan berperilaku saat bekerja. Oleh karena itu, jika budaya organisasi menjadi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada karyawan. Selain budaya organisasi rendahnya kinerja Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng diduga juga karena motivasi kerja pegawai.

Dari segi motivasi pegawai yang ada di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng selama ini belum bisa membuat para pegawai untuk memacu kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki para pegawai. Terdapat permasalahan mengenai rekan kerja yaitu belum terjalin hubungan yang baik terhadap rekan kerja yang dimana dari hasil pengamatan yang dilihat ada beberapa pegawai yang memiliki komunikasi kurang baik antar sesama rekan kerja dari permasalahan ini tentunya mengakibatkan pegawai kurang termotivasi dan semangat dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Selain itu dari hasil pengamatan juga ditemukan permasalahan mengenai kondisi kerja

yang tidak nyaman, dapat dilihat dari kurangnya fasilitas tempat duduk untuk masyarakat dalam melakukan rekapan KTP dan terdapat kekurangan kelengkapan fasilitas penunjang kegiatan/pekerjaan yang belum memadai dan lengkap seperti komputer, dan ruang kerja yang sempit dimana meja pegawai yang berdekatan yang menyebabkan pegawai kurang nyaman dalam bekerja. Serta belum dapat memberikan suatu keyakinan akan terpenuhinya berbagai harapan dan kepentingan pegawai pada saat tujuan organisasi tercapai, dimana hal tersebut secara langsung menyebabkan menurunnya kinerja pegawai.

Hasil kuesioner budaya organisasi yang di sebarakan terhadap 10 responden pegawai dapat diketahui skor budaya organisasi dan kategori budaya organisasi seperti nampak pada lampiran 2. Berdasarkan data lampiran 2 hasil kuesioner awal yang dilakukan mengenai budaya organisasi di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng adalah dengan menggunakan *skala likert*. Hasil skor yang di peroleh dari jawaban sementara responden pada kuesioner awal menunjukkan angka 250 yang berada pada rentang kategori 250 – 180, maka dapat dikatakan bahwa tingkat budaya organisasi yang di terima oleh pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng berada pada kategori rendah. Rendahnya tingkat budaya organisasi yang diterima oleh pegawai sangatlah berpengaruh terhadap kinerja. Selain budaya organisasi rendahnya kinerja Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng diduga juga karena motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat terlihat dari hasil kuioner awal motivasi kerja pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng nampak pada lampiran 3.

Berdasarkan data Lampiran 3, penentuan kategori motivasi kerja di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng adalah dengan menggunakan rumus yang sama

yaitu skala *likert*. Hasil skor yang di peroleh dari jawaban sementara responden pada kuesioner awal menunjukkan angka 137 yang berada pada rentang kategori 105 – 144, maka dapat dikatakan bahwa tingkat motivasi kerja yang di terima oleh pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng berada pada kategori tidak termotivasi. Rendahnya tingkat motivasi kerja yang diterima oleh pegawai juga sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan fakta-fakta masalah yang terdapat Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng yang mengindikasikan masalah kinerja. Rendahnya masalah kinerja dikarenakan budaya organisasi dan motivasi kerja yang rendah. Sedangkan teori yang diungkapkan oleh Wirawan (2009:6), “Apabila pegawai memiliki dukungan institusi organisasi berupa budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, maka akan membantu meningkatkan kinerja pegawai”. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian empirik dari Giantari (2017), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng sebagai berikut.



1. Kinerja yang dicapai para pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng rendah, ini dapat dilihat dari hasil observasi yang dilakukan, yakni belum tercapainya sasaran kinerja pegawai yang di harapkan instansi. Hal ini dilihat dari hasil kinerja yang belum sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan organisasi instansi.
2. Rendahnya budaya organisasi pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng, dari observasi awal yang dilakukan masih dalam kategori rendah. Hal ini dilihat kurangnya kontrol organisasi dimana masih ada pegawai yang datang terlambat ke kantor, dan waktu istirahat yang kurang diperhatikan. Budaya organisasi belum dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam disiplin, bersikap dan berperilaku saat bekerja.
3. Rendahnya motivasi kerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng ini bisa dilihat dari observasi yang dilakukan masih dalam kategori tidak sesuai. Hal ini dilihat belum terjalin hubungan yang baik terhadap rekan kerja, dan kondisi kerja yang tidak nyaman, sehingga menyebabkan rendahnya motivasi kerja dimana kurangnya pemberian motivasi dari atasan kepada bawahan atau karyawan di dalam meningkatkan kinerja.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terarah, terfokus dan tidak meluas, permasalahan penelitian dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi variabel penelitian dengan memfokuskan pada budaya organisasi, motivasi kerja, dan

pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng.

### **1.3 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng ?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng ?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng ?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng.
2. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng
3. Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

4. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng.

## **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan yang bermanfaat bagi pengetahuan ilmu penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga di harapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan bagi kepala kantor Camat Banjar sebagai bahan pertimbangan atau masukan untuk menentukan kebijakan mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

