

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada zaman global seperti sekarang, seluruh organisasi dihadapkan oleh persaingan dan tantangan yang sangat ketat, baik secara internal ataupun eksternal. Secara internal tantangan yang dihadapi adalah tuntutan perubahan dan peningkatan kualitas kinerja organisasi. Sedangkan secara eksternal tantangan tersebut berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan peningkatan tuntutan pelanggan. Untuk tetap eksis dalam persaingan tersebut sudah barang tentu diperlukan kemampuan internal organisasi (*capability internal*) yang *built-in flexible*, terutama sumber daya manusia yang kompeten yang dibarengi dengan motivasi pegawainya. *Internal built-in flexible* artinya membangun internal organisasi dengan sendirinya karena kemampuan dari internal organisasi berupa sumberdaya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:12) kegiatan perusahaan tidak akan terjadi tanpa partisipasi mereka, sehingga merupakan aset perusahaan yang paling penting. Karyawan memiliki peran aktif didalam menetapkan perencanaan, sistem, proses, dan target.

Sering terjadi perubahan paradigma jika membahas terkait manajemen sumber daya manusia. Perubahan tersebut terjadi pada kinerja yang berbasis *people-centered management* yaitu keberhasilan berorientasi pada orang atau SDM suatu lembaga manajemen. SDM dapat dipertimbangkan berdasarkan

pertimbangan keahlian, kemampuan kerja tim (*team building*), kompetensi, kreativitas, inovasi, dan juga komitmen organisasi.

Untuk menghadapi persaingan yang kian menegat, suatu organisasi atau perusahaan wajib bisa dalam menciptakan peningkatan kualitas baik dari kinerja, kualitas produk, pelayanan pelanggan dan pengendalian organisasi. Dalam konteks ini, kinerja pegawai perlu dioptimalkan untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi. Tentu saja, kedua elemen ini saling melengkapi. Dengan kata lain, kinerja yang tinggi tidak bisa menghasilkan kinerja yang tinggi juga apabila tidak didorong oleh kesanggupan yang tinggi serta motivasi yang tinggi. Sebaliknya, tingginya motivasi tidak bisa menghasilkan kinerja yang tinggi kecuali didukung oleh kemampuan yang tinggi. Kemampuan dan motivasi merupakan dua unsur pelengkap yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja individu.

Faktor selanjutnya adalah kinerja individu yang tinggi mempengaruhi kinerja organisasi yang tinggi. Seperti yang dinyatakan Mangkunegara (2006:13), terdapat korelasi yang kuat antar kinerja individu dan kinerja organisasi ataupun kinerja perusahaan. Artinya, apabila kinerja pegawai maksimal, otomatis kinerja itupun merupakan kemajuan perusahaan (kinerja perusahaan).

Kantor desa digunakan oleh pemerintah masing-masing desa untuk melaksanakan kegiatan pemerintah. Kegiatan administrasi yang diproses meliputi penernitan surat keterangan tidak mampu kerja, tanda pengenal, dan pengurusan kartu keluarga. Selain itu, pemerintah desa akan memproses surat pindah tempat tinggal. Penelitian ini dilaksanakan di kantor desa Anturan yang berlokasi di kecamatan Buleleng yang dimana lokasi berada pada Jalan Anturan Banjar Dinas Pasar, Desa Anturan. Kantor desa Anturan memiliki visi misi untuk menciptakan

rasa persatuan dengan menciptakan kekayaan spiritual lahir bathi sekala niskala. Dalam mewujudkan visi tersebut, kantor desa Anturan memiliki misi dasar dalam menentukan target yang hendak dicapai, misi inipun berfokus pada menjelaskan keberadaan desa yang bersangkutan.

Misi mengetahui apa yang seharusnya dilaksanakan dalam menggapai tujuan dan target yang diinginkan sebaik mungkin. Misi tersebut juga diharapkan mampu memperlihatkan peran dan program pemerintah desa kepada seluruh langkah kehidupan dan pemangku kepentingan. Masalah terkait karyawan untuk bekerja, muncul dan dapat mempengaruhi kinerja. Di kantor desa Anturan ini, kinerja pegawai masih tergolong kurang baik dan masih tergolong kurang optimal baik pada bagian umum maupun lapangan.

Hal inipun bisa diperhatikan melalui hasil kinerja karyawan dari tahun 2019 yang dimana adanya penurunan kinerja kantor desa anturan ditahun 2020 terdapat dari penilaian kinerja yang dimana terduga belum terelalisasi, dari saluran primer, saluran sekunder dan saluran tersier, saluran primer merupakan saluran air Dam menuju ke pintu air utama, saluran sekunder merupakan saluran pintu air ke saluran yang akan menuju saluran tersier sedangkan saluran tersier merupakan saluran air menuju ke dalam persawahan.

Di lihat dari tahun sebelumnya terjadi kerusakan yang berjumlah nol (0) sedangkan di tahun sekarang terjadi peningkatan sebesar dua kali lipat yang dimana berjumlah enam (6) kerusakan di Desa Anturan. Hal ini sangat dirasakan oleh warga yang kena dampak dari terlambatnya pihak desa untuk memperbaiki kerusakan yang ada. Respon yang terlambat diduga diakibat oleh kedisiplinan pegawai dan jajaran yang ada dikantor desa dan Akibat dari keterlambatan pemangunan maupun

pembenahaan menimbulkan hasil panen petani terlambat, serta hasil panen dari petani juga tidak maksimal, hal itu juga dirasakan oleh petani yang ada di Desa Anturan.

Berdasarkan observasi awal di kantor Desa Anturan, ditemukan berbagai faktor yang memberikan pengaruh bagi kinerja pegawai, diantaranya budaya organisasi, yang dimana budaya yang ada di kantor desa belum memuaskan seperti masyarakat desa anturan rasakan, serta budaya itu sudah lama ada dan tidak mau melakukan pembenahaan demi melayani masyarakat, hal ini diduga yang dimana peneliti melakukan wawancara terhadap warga yang tinggal di desa anturan. Wawancara yang pertama dilakukan oleh ibu putu, ibu putu mengatakan disaat dia mengurus surat kartu keluarga ibu putu berada di kantor desa jam 08.00 wita yang dimana ibu putu datang lebih pagi agar cepat terurusin suratnya, tapi yang terjadi staf pelayanan desa juga belum datang semua, hanya saja seberapa yang hadir pegawainya.

Wawancara kedua kepada bapak ketut merta mengatakan bahwa disaat dia mengurus surat miskin untuk keperluan anaknya sekolah, hal hasil suratnya lama jadinya, dan bapak ketut merta ini mengatakan surat miskinnya baru jadi tujuh hari, hal ini yang dirasa bapak merta kurang keagresifan dari pihak pegawai kantor desa. Wawancara yang terakhir dengan bapak nengah yang dimana bapak nengah bercerita tentang uangnya raib di kantor LPD desa anturan, bapak nengah mengatakan bahwa ketika kejadian yang dimana bapak nengah dan warga dirugikan oleh pihak LPD desa anturan, pihak dari kantor desa lambat menanganin dan lambat mencari jalan tengah, nah itu yang membuat bapak nengah disesalkan.

Robbins (2002:265) menyatakan terkait budaya organisasi bahwa nilai-nilai yang terinternalisasi pada budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja anggota. Ketika budaya pada suatu organisasi berubah-ubah maka anggotanya akan terbentuk suatu persepsi yang sifatnya subjektif dan umum. Organisasi ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya. Seluruh organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda, Wirawan (2007:5).

Kinerja pegawai kantor desa Anturan Kabupaten Buleleng mengalami penurunan diduga selain karena rendahnya budaya organisasi juga karena motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Direktur utama, bagian umum serta tujuh (7) orang pegawai yang berada dikantor desa Anturan, menyatakan bahwa mereka tidak termotivasi dalam bekerja. Menurut kepala Desa, yang pertama pegawai didalam melakukan pekerjaannya masih tidak bertanggung jawab, dimana didalam melakukan tugas masih saja pegawai melakukan kesalahan, yang kedua didalam melakukan pekerjaan terkadang waktu yang diberikan pegawai menyelesaikan tugasnya melebihi waktu yang diberikan atasan.

Selanjutnya hasil wawancara terhadap tujuh (7) orang pegawai yang dimana pegawai tidak menyukai pekerjaan yang menantang yang diberikan oleh atasan contohnya salah satu pegawai yang dimana dulunya dibagian lapangan untuk mengecek seluruh Desa Anturan, semenjak pergantian kepala desa, pegawai ini ditarik dibagian dalam kantor desa dan tidak lagi melakukan tugas dibagian lapangan hal ini yang membuat pegawai tersebut jenuh disetiap pekerjaannya, dan selanjutnya ketika pegawai senior memberikan arahan kepada pegawai junior, pegawai junior tidak menanggapi itu menyebabkan pegawai

senior didalam kantor kurang suka bekerja sama dengan pegawai junior. Contohnya yang dimana saat senior menyuruh juniornya ikut serta turun ke lapangan untuk mengecek ke adaan di Desa Anturan yang belum terialisasi, tapi yang ada malah tidak mau dan malah mengerjakan yang lain, padahal kerja yang dikerjakan oleh junior tersebut sudah selesaia.

Realita dilapangan memang menunjukkan bahwa motivasi pegawai masih rendah, hal inipun akan menjadikan sebagian pegawai yang dominan tidak mempunyai motivasi atau rendahnya motivasi didalam bekerja maupun melakukan tugas yang diberikan untuk seseorang pegawai itu sendiri. Selain melakukan wawancara bersama pegawai dikantor desa anturan, yang dimana peneliti berwawancara dengan bapak putu ngurah mudita beliau mengatakan bahwa ditempat dimana dia bekerja terkadang tidak mendapatkan tunjangan hari raya, dan ibu ari astika mengatakan bahwa mereka tidak termotivasi bekerja dikarenakan kompensasi yang diberikan tidak memuaskan dan terkadang apanya diberikan tugas oleh atasan melibihin kemampuan ibu ari astika.

Rendahnya motivasi karyawan adalah karena fakta bahwa sistem kompensasi dihargai dan diberikan berdasarkan peringkat atau kelas daripada kinerja. Penghargaan harus didasarkan pada kinerja, bukan kelas. Menurut Willy (2001:6), karyawan yang termotivasi harus mampu meningkatkan kinerjanya. Teori ini didukung oleh hasil studi empiris oleh Winanti (2010), yang menyatakan bahwa motivasi internal yang tinggi sehingga ia dapat dengan cepat mengatasi masalah pekerjaan yang dihadapinya. Dari penjelasan latar belakang penelitian, sehingga dirasa diperlukan melaksanakan kajian studi mendalam berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Desa**

Anturan Kabupaten Buleleng.

1.2 Identifikasi Masalah

Seperti yang sudah disebutkan dilatar belakang, pengidentifikasian masalah diperoleh dalam penelitian ini. Artinya, buruknya kinerja kantor desa Anturan yang diukur dari infrastruktur irigasi belum terealisasi dari tahun sebelumnya hingga saat ini.

Selain kinerja pegawai, juga terdapat budaya organisasi perangkat desa yang tidak cepat tanggap terhadap permasalahan warga desa Anturan, serta motivasi perangkat desa tidak diganjar dan tidak diberikan penghargaan. Karena sistem penghargaan yang rendah, itu tergantung pada kinerja/prestasi, tetapi pada peringkat atau golongan.

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini menerapkan pembatasan permasalahan yaitu kajian studi ini berfokus bagi kinerja pegawai di Kantor Desa Anturan Kabupaten Buleleng saja dengan fokus spesifiknya pengaruh budaya organisasi dan motivasi.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Kajian studi ini memiliki beberapa rumusan permasalahan diantaranya:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Kajian studi ini memiliki beberapa tujuan yaitu untuk memperoleh temuan eksplanatif sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng.
2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng.
3. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat penelitian

Adapun kegunaan dilaksanakannya kajian studi ini yakni:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Mampu memberikan sumbangan pengetahuan, wawasan, dan pengalaman peneliti dalam ilmu manajemen khususnya MSDM yang berhubungan pada budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Bisa digunakan selaku sarana evaluasi dan sumbangsih ide dalam meningkatkan kualitas talent di Kantor Desa Anturan di Kabupaten Buleleng dalam peningkatan kinerja karyawan ditinjau dari budaya organisasi dan motivasi.