

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) yang tersedia merupakan salah satu faktor penting yang memberikan pengaruh pada kinerja sebuah instansi. Karena tidak hanya sumber daya lain yang ada, bila kualitas sumber daya manusia rendah serta tidak komprehensif, maka lembaga tersebut tidak hendak berjalan dengan baik serta tidak sesuai tujuannya. Hal ini menuntut lembaga ataupun industri mempunyai kriteria dan harapan hendak sumber daya manusia yang dimilikinya dengan bersama mencapai tujuan serta dapat bekerja sama dalam bersaing dan mempunyai prestasi yang unggul di atas lembaga ataupun industri yang lain. Sehingga kedudukan masyarakat dalam tingkatkan mutu diri jadi perihal yang berarti untuk setiap kebutuhannya dan diharapkan mampu mempertahankan dengan maksimal agar senantiasa mempunyai motivasi kerja yang tinggi serta berguna dalam tingkatkan produktivitas kinerja.

Menurut Dessler (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ialah proses dalam melaksanakan pelatihan, penilaian, pemberian kompensasi pada pegawai, dengan memperhatikan hubungan kinerja dan keadilan pegawai, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Kinerja menjadi salah satu peran penting dalam manajemen sumber daya manusia. Semakin baik kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki suatu instansi, maka semakin mudah suatu instansi dalam mencapai tujuannya. Faktor yang memengaruhi kinerja ialah yang berhubungan dengan kinerja karyawan itu sendiri (Tumilaar, 2015).

Kinerja merupakan sebagai bentuk keinginan dari individu atau organisasi untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawab, tujuan organisasi, dan hasil yang diinginkan (Dessler, 2017). Selain itu kinerja merupakan perolehan kerja yang berasal dari tahapan yang mengarah dan terukur pada jangka waktu tertentu sesuai dengan ketetapan serta kesepakatan yang sudah ditentukan sebelumnya (Edison et al., 2017). Perolehan kerja yang dimaksud terdiri dari bagaimana seseorang berminat kerja, menerima delegasi tugas, peran serta seseorang dalam menjalankan tugasnya, serta motivasi seseorang dalam bekerja. Sehingga, kinerja pegawai dapat berupa prestasi kerja yang didapatkan selama bekerja dengan pertimbangan-pertimbangan yang dibutuhkan oleh instansi.

Dalam memperoleh optimalitas kinerja yang dilakukan oleh karyawan merupakan hal yang tidak mudah, karena kinerja dapat muncul apabila terdapat pengaruh dari variabel-variabel seperti motivasi kerja serta budaya organisasi yang tersedia secara apik serta seluruh karyawan dapat menerimanya. Salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Robbins (2017) budaya organisasi adalah suatu proses yang dilakukukan oleh para anggota organisasi dengan secara bersama-sama berbagi makna (*sharing values*) dan nilai-nilai yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, budaya organisasi dapat membentuk karakteristik pegawai (individu) menjadi lebih produktif maupun sebaliknya. Serta budaya memiliki peran dan memengaruhi dalam peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik akan berfungsi dengan baik, dan

sebaliknya. Hal ini untuk memotivasi karyawan untuk lebih disiplin serta bekerja lebih giat dan sesuai dengan keinginan. Karenanya, dalam mewujudkan budaya organisasi yang baik harus dimulai dari masing-masing individu untuk melakukan perubahan dan memiliki motivasi untuk mengoptimalkan kinerjanya melalui budaya organisasi yang baik, sehingga memunculkan pengaruh yang baik pada pengoptimalan kerja karyawan dan juga meningkatkan produktivitas karyawan itu sendiri.

Selain pengoptimalan kinerja dengan budaya organisasi, terdapat suatu peran penting dalam kinerja seseorang yaitu motivasi. Motivasi kerja ialah upaya individu untuk mengarahkan semua kemampuan yang ada untuk bertugas dan bertanggung jawab demi meraih target dan tujuan. McClelland (dalam Robbins & Judge, 2019) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan upaya individu yang memiliki keinginan serta kebutuhan dengan mengarahkan semua kemampuan yang ada untuk bertugas dan bertanggung jawab demi meraih target dan tujuan. Keinginan dan kebutuhan tersebut berupa kebutuhan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi. Motivasi kerja karyawan dapat dimunculkan melalui penghargaan (*reward*) pada tiap prestasi yang dicapai oleh karyawan.

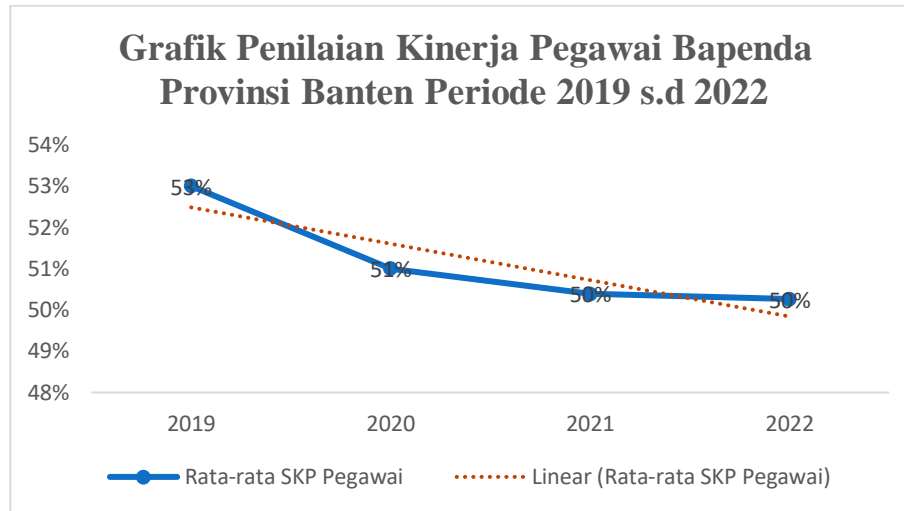
Instansi atau lembaga pemerintahan merupakan suatu organisasi yang dituntut untuk dapat melakukan pelayanan publik dengan baik, karena instansi pemerintah berorientasi kepada masyarakat sehingga penilaian yang terlihat adalah bagaimana seorang pegawai dapat memberikan kinerja yang baik kepada masyarakat dalam bentuk pelayanan. Pegawai dalam instansi pemerintah terbagi menjadi pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara), PPPK, dan Non ASN. Menurut

Undang-Undang Nomor 5 Republik Indonesia Tahun 2014 menyatakan jika pegawai ASN dibentuk dalam upaya pelaksanaan tugas layanan publik, tugas pemerintahan, serta tugas pembangunan tertentu. Sedangkan Non ASN dibutuhkan dalam pemerintahan dikarenakan kurangnya ASN yang menjabat dalam suatu instansi pemerintah terlebih pemerintah daerah, sehingga membutuhkan tenaga tambahan diluar dari ASN itu sendiri untuk membantu operasional di lingkungan kerja pemerintahan dalam pelayanan publik (Sendhikasari, 2020). Sehingga berdasarkan peraturan tersebut, maka semua pegawai pemerintahan baik ASN maupun Non ASN harus dapat melakukan kegiatan pelayanan dengan baik sebagai bentuk kinerja mereka terhadap masyarakat. Salah satu instansi di Provinsi Banten merasakan adanya kinerja pegawai (SDM) yang belum optimal adalah Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten.

Bapenda Provinsi Banten merupakan instansi pemerintahan yang tugasnya berorientasi kepada pelayanan masyarakat. Berdasarkan data kepegawaian Bapenda pada tahun 2022 jumlah pegawai yang bekerja sebanyak 1.130 pegawai dengan budaya kerja yang mengacu pada Peraturan Gubernur Banten Nomor 77 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Tentunya dengan pegawai yang cukup banyak, Bapenda harus mampu memajemen setiap anggota yang ada baik itu di wilayah pusat maupun di daerah lainnya. Sebagai instansi pemerintahan yang memberikan pelayanan pada masyarakat, lembaga berupaya mengelola manajemen dengan cara-cara profesional untuk tercapainya tujuan instansi dan juga dalam hal meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini karena kinerja yang baik akan menjadi indikator bahwa kinerja individu dalam organisasi tersebut juga baik. Untuk penciptaan tata kelola pemerintahan yang baik berlandaskan misi Bapenda Provinsi Banten sebagai *good governance* dan mewujudkan tingkatan penerimaan yang berorientasi pada pendapatan daerah, maka perlu diperhatikan bagaimana kondisi kinerja pegawai di instansi tersebut. Menurut teori Bangun (2012) standar pekerjaan yakni dasar dari setiap penilaian pekerjaan yang dapat ditentukan oleh isi pekerjaan itu sendiri. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, penting bahwa standar pekerjaan dapat diukur dan dipahami secara jelas. Evaluasi pekerjaan dapat dilakukan melalui pengukuran jumlah, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu.

Dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas, peningkatan prestasi kerja, memperbaiki kendala pada organisasi dan kinerja pegawai, serta dalam peningkatan pelayanan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten, maka terdapat penilaian asaran prestasi kerja pegawai (SKP) pada masing-masing unit kerja. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah perjanjian kerja atau rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai (Badan Kepegawaian Negara, 2011). Berikut adalah rata-rata hasil penilaian SKP empat tahun terakhir Bapenda Provinsi Banten:



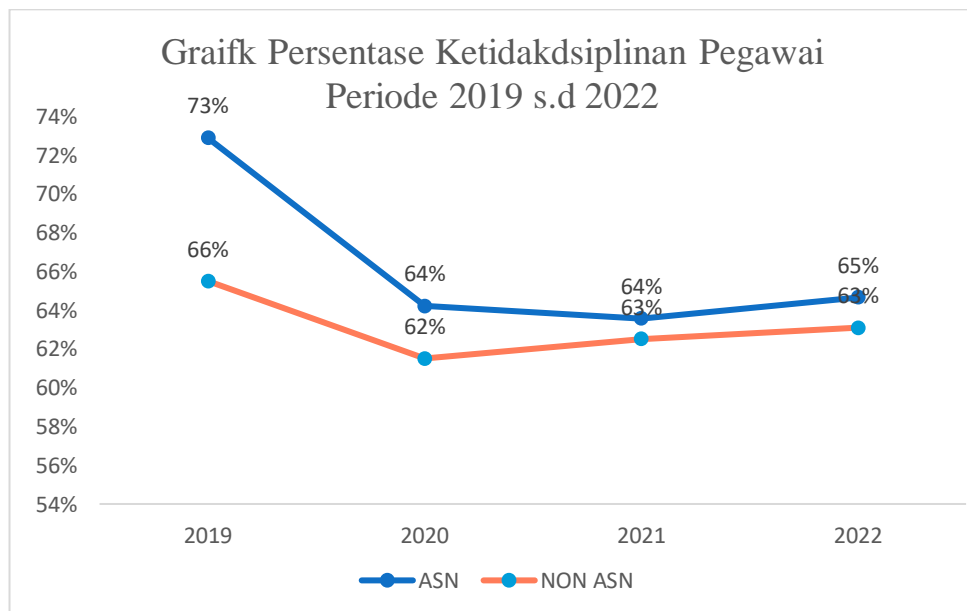
Gambar 1. 1 Data Penilaian Kinerja Pegawai Bapenda Provinsi Banten Periode 2019 s.d 2022

Sumber: Umum dan Kepegawaian Bapenda Provinsi Banten

Berdasarkan Gambar 1.1 terdapat hasil diagram yang menunjukkan adanya penurunan nilai SKP pada setiap tahunnya. Bahkan dari tahun 2019 ke 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan dan terus mengalami penurunan hingga tahun 2022. Penurunan nilai SKP tersebut dapat menjadi indikator menurunnya tingkat pelayanan oleh pegawai, karena nilai SKP adalah nilai yang menunjukkan prestasi kinerja pegawai dalam membuktikan tujuan kerja yang sudah dilakukan apakah tepat sasaran dan sesuai dengan target kerja yang dimiliki atau sebaliknya. Nilai yang menurun dapat dianggap jika kinerja yang dilakukan oleh pegawai masih belum tepat sasaran dan belum mencapai tujuan kerjanya. Tentunya, dengan adanya nilai SKP yang terus menurun harus ada perubahan dan upaya untuk meningkatkan kembali dan dilakukan evaluasi terkait hal-hal yang dapat menurunkan nilai kinerja pegawai dan mencari upaya lainnya untuk dapat meningkatkan kinerja dari pegawai.

Menurut Mathis & Jackson (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja menjadi salah satu dari faktor yang dapat memengaruhi kinerja seperti kinerja pegawai di Bapenda Provinsi Banten yang tentu berhadapan dengan suatu persoalan saat melaksanakan tugas serta fungsinya, baik dalam meningkatkan kinerja pendapatan serta kinerja pelayanan. Hal-hal yang memberikan pengaruh pada persoalan tersebut yang terbagi menjadi faktor eksternal serta internal.

Berdasarkan indikator teori diatas dan dikaitkan dengan data yang diperoleh dari instansi, diperkirakan faktor yang menjadi permasalahan dan penyebab turunnya kinerja pegawai adalah kedisiplinan pegawai. Kedisiplinan pegawai merupakan faktor internal yang dimiliki oleh pegawai sebagai bentuk kesadaran diri dalam bekerja. Namun, seringkali pegawai mengesampingkan kedisiplinan kerja seperti pegawai yang datang terlambat dan pulang kerja lebih cepat sehingga menciptakan bentuk-bentuk pelanggaran dalam lingkungan kerja yakni sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Data Ketidakdisiplinan Pegawai Bapenda Provinsi Banten

Periode 2019 s.d 2022

Sumber: Umum dan Kepegawaian Bapenda Provinsi Banten

Berdasarkan Gambar 1.2 menunjukkan adanya persentase perbedaan data ketidaksiplinan antara ASN dan Non ASN dalam kurun waktu tahun 2019-2022. Berdasarkan data laporan Bapenda Banten terdapat perubahan jumlah pegawai ASN dan Non ASN pada tahun 2019 - 2022 di kantor Bapenda Banten. Grafik persentase menunjukkan adanya penurunan persentase ketidaksiplinan pegawai pada tahun 2019 ke tahun 2020 pada ASN cukup signifikan dari 73% menjadi 64%, namun keadaan tersebut tidak bertahan ditahun berikutnya, yang mana penurunan nilai ketidaksiplinan yang sangat kecil bahkan cenderung tidak mengalami penurunan sama sekali dari tahun 2020 ke tahun 2021 dengan persentase yang tetap berada pada 64%, kemudian mengalami peningkatan menjadi 65% di tahun 2022.

Harapan bahwa ASN untuk dapat menurunkan tingkat ketidaksiplinannya belum menunjukkan titik terang, karena tidak adanya penurunan. Keadaan tersebut tidak hanya terjadi pada pegawai dengan status ASN, pegawai dengan status Non ASN juga memiliki ketidaksiplinan yang cukup tinggi dengan persentase dua tahun terakhir tidak mengalami perubahan yaitu sebesar 63%. Hal tersebut menunjukkan kurangnya kesadaran pegawai terhadap tanggung jawab dan komitmennya atas pekerjaan yang dimilikinya. Penurunan tanggung jawab dan komitmen yang menyebabkan pegawai menjadi kurang disiplin tersebut dapat dipengaruhi oleh motivasi maupun budaya organisasi pegawai di lingkungan kerja, yang juga dapat berimbas terhadap kinerja pegawai yang ada sehingga perlu adanya peningkatan kinerja SDM dan evaluasi lebih lanjut terhadap semua pegawai baik ASN ataupun Non ASN terhadap tindakan kedisiplinan dalam bekerja.

Ayu Niken Shafira Putri, 2023

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Persepsional pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hal ini sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh (Mathis & Jackson, 2017) yang mengemukakan bahwa faktor ketidakdisiplinan kinerja pegawai dapat disebabkan oleh kurangnya komitmen terhadap tujuan organisasi, ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab, serta kurangnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan. Maka dengan adanya data ketidakdisiplinan tersebut, menunjukkan bahwa kinerja pegawai tersebut belum maksimal dalam meraih tujuan instansi.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Drs. H. Opar Sohari, M.Pd sebagai Kepala Badan di Dinas Bapenda Provinsi Banten pada 17 Februari 2023 mengatakan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam peningkatan motivasi kerja yaitu dengan memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi. Tentunya pegawai yang memiliki kinerja berkualitas akan dapat meningkatkan tujuan dari instansinya. Sebagian pegawai memang belum merasakan optimalnya pemberian motivasi kerja yang sudah diberikan dari instansi, sehingga berdampak pada motivasi kerja pegawai yang diberikan instansi tidak sesuai target sasaran. Faktor penyebab motivasi kerja yang belum efektif dan dirasakan oleh beberapa pegawai adalah belum optimalnya pemberian penghargaan yang diberikan terhadap pegawai berprestasi yang memiliki motivasi kerja, loyalitas, serta memiliki dedikasi kerja tersebut.

Sehingga menyebabkan pegawai merasa tidak dihargai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, pada akhirnya muncul sebuah sikap ketidakdisiplinan kerja serta melakukan pelanggaran kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja dalam diri pegawai. Oleh karena itu, perlu

ditingkatkan sebuah *reward* berupa pemberian melalui insentif dari pajak pungut bagi para pegawai berprestasi serta diberikan sebuah peringatan dan *punishment* bagi pegawai yang tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja. Karena ruang terbuka bagi pegawai yang baik dalam bekerja dan berprestasi yang memungkinkan terjadi untuk mendapatkan promosi jabatan atau penempatan jabatan yang lebih baik.

Maka dalam mencapai sebuah prestasi kerja, pegawai harus memiliki motivasi kerja serta kinerja yang baik agar mampu mengikuti perkembangan yang berjalan di lingkungan kerja, serta mampu beradaptasi dengan budaya kerja yang ada. Begitu pula para pegawai Non ASN harus dapat beradaptasi dengan lingkungan ASN yang mana dalam berbagai aspek pengalaman dan aspek tingkatan lebih tinggi dari mereka, sehingga pegawai Non ASN harus lebih giat dalam bekerja supaya kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik. Seorang pegawai ASN juga harus dapat bekerja dengan baik untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi tujuan-tujuannya selama bekerja seperti mendapatkan tunjangan atau lainnya.

Beberapa studi terdahulu tentang budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putu Purnawati et al., 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka motivasi dapat meningkat. Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh (Al-Ayyubi, 2020) Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan yang optimal.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh (Haqq, 2018) Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang tercipta, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang dilakukan oleh (Yusniar, 2017) menyatakan bahwa motivasi memiliki keterkaitan erat dengan kecenderungan untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Terdapat hubungan yang kuat antara motivasi, perilaku, tujuan, dan kepuasan, karena perubahan selalu terjadi karena dorongan dari motivasi kerja. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi juga, di mana semakin tinggi motivasi kerja seorang pegawai, semakin baik pula kinerja organisasi tersebut. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk mempelajari, menganalisis dan mengevaluasi penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi”** (Studi Persepsional pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka perumusan masalah penelitiannya ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran persepsional Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, dan Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?

2. Bagaimana pengaruh yang dipersepsikan dari Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
3. Bagaimana pengaruh persepsional dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
4. Bagaimana pengaruh persepsional dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
5. Bagaimana pengaruh persepsional dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti menentukan tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran persepsional Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, dan Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten.
2. Untuk mengetahui pengaruh persepsional Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten.
3. Untuk mengetahui pengaruh persepsional Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten
4. Untuk mengetahui pengaruh persepsional Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten
5. Untuk mengetahui pengaruh persepsional Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan harapan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Secara ilmiah hasil dari penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dari Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten untuk melakukan perbaikan terhadap budaya organisasi yang berjalan dan melakukan peningkatan kualitas dan motivasi dari pegawai ASN.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Penulis bisa memperoleh tambahan pengetahuan dan wawasan tentang permasalahan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten terkait dengan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel mediasi.

2. Bagi Lembaga

Hasil penelitian dibuat dengan harapan tersampainya informasi, masukan, ataupun saran yang dapat digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten dalam mengatasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel mediasi.

3. Bagi Pegawai

Hasil penelitian dibuat dengan harapan memberikan wawasan dan pengetahuan bagi pegawai terkait dengan budaya organisasi yang berjalan di lingkungan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten.

4. Bagi Pembaca

Hasil penelitian dibuat dengan harapan bisa menghasilkan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel mediasi serta bisa dijadikan sebagai referensi atau bahan pembandingan untuk penelitian di masa depan.