

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah mengenai kinerja karyawan. Dimana kinerja karyawan merupakan tolak ukur sejauh mana suatu organisasi dapat dinilai baik oleh *public* dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan ataukah tidak.

Pada era globalisasi dan perkembangan zaman sekarang ini, setiap perusahaan atau instansi pemerintah dituntut untuk lebih produktif dalam menjalankan setiap pekerjaan. Hal yang paling utama dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang terpenting dalam perusahaan, karena apabila suatu sumber daya manusia dalam suatu perusahaan kurang memiliki performa yang baik maka akan menghambat tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Masalah kinerja sudah menjadi masalah yang umum yang dihadapi oleh setiap perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Apabila karyawan tidak memiliki kinerja (*performance*) yang baik maka hal tersebut perlu segera dibenahi oleh perusahaan. Karena dengan rendahnya performa karyawan mereka

akan kurang termotivasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi tidak pernah luput dari peran karyawan sebagai sumber daya manusia milik perusahaan. Karena karyawan dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Seperti apa yang diungkapkan oleh T Hani Handoko (1998:80) yang menyatakan bahwa:

Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Dengan demikian dapat dinilai bahwa peran sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat mahal dan berharga bagi pengembangan kegiatan organisasi untuk menjalankan visi dan misi organisasi, memenuhi kebutuhan perusahaan secara kuantitas maupun kualitas, komponen terhadap tugas-tugas, serta menghasilkan kinerja yang efektif hingga superior pada jabatan dan peranan masing-masing serta berkontribusi secara optimal dalam memajukan organisasi, serta perannya yang dapat memenuhi tuntutan tidak hanya kondisi internal tapi juga dapat memenuhi tuntutan eksternal organisasi.

Kinerja pegawai menunjukkan kesuksesan setiap individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya. Upaya meningkatkan kinerja tidak hanya bersumber dari satu faktor saja, akan tetapi banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja. Selain faktor dari dalam diri

individu, faktor lingkungan atau luar pun turut menjadi salah satu faktor yang menyebabkan penurunan kualitas kinerja karyawan.

Dengan melihat uraian diatas, masalah kinerja karyawan merupakan persoalan yang akan dijadikan kajian dalam penelitian ini. Faktor utama yang sangat berperan dalam mewujudkan kinerja yang baik adalah sumber daya manusia. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan di dukung oleh kondisi lingkungan dan iklim organisasi yang baik maka diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan yang menyebabkan tercapainya tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Baik tidaknya suatu organisasi tergantung pada perusahaan yang dapat mengoptimalkan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, baik secara individu maupun kelompok. Kinerja pegawai atau kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat adalah instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pengurusan perkebunan seperti menangani bidang perkaretan dan tanaman keras lainnya. Dinas perkebunan Provinsi Jawa Barat membawahi Balai Proteksi Tanaman Perkebunan (BPTP), Balai Pengembangan Benih Tanaman Perkebunan (BPBTP), dan Balai Pengawasan dan Pengujian Mutu Benih Tanaman Perkebunan(BP2MB). Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat Memiliki Visi yaitu tercapainya masyarakat agribisnis perkebunan yang mandiri, dinamis, dan sejahtera. Adapun Misi dari Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat yaitu 1) meningkatkan kapasitas produksi dan produktivitas usaha

perkebunan, 2) meningkatkan mutu hasil nilai tambah dan pemasaran produk usaha perkebunan, dan 3) meningkatkan pemberdayaan sumber daya perkebunan. Tentunya visi dan misi tersebut bisa terlaksana jika setiap pegawai memiliki kinerja yang tinggi serta ditunjang dengan iklim organisasi yang baik dan sesuai.

Adapun fenomena-fenomena yang penulis dapat dari hasil pra penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak Iwan selaku pimpinan bagian kepegawaian pada 24 Februari 2014 mengatakan bahwa, tingkat absensi karyawan Dinas Perkebunan Jawa Barat mengalami kenaikan dan penurunan secara fluktuatif. Seperti terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. 1
Persentase Tingkat Kehadiran Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat
Periode Tahun 2009-2013

Tahun	Total Pegawai	Target Kehadiran (%)	Realisasi Kehadiran (%)	Realisasi Ketidakhadiran (%)	Keterangan (%)
2009	165	100	85,04	14,96	-
2010	168	100	93,09	6,91	Naik 8,05
2011	162	100	94,92	5,08	Naik 1,83
2012	155	100	88,12	11,88	Turun 6,8
2013	135	100	84,96	15,04	Turun 3,16

Sumber: Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

Dari tabel diatas terlihat bahwa periode tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 penurunan persentase ketidakhadiran paling tinggi jatuh pada tahun 2013 dimana besaran persentasenya adalah 15,04%. Periode tahun 2009 persentase

kehadiran sebanyak 85,04% dan mengalami kenaikan pada tahun 2010 yaitu menjadi 93,09%. Dari tahun 2009 ke tahun 2010 mengalami kenaikan kehadiran dengan selisih sebesar 8,05%. Kemudian di tahun 2011 kembali mengalami kenaikan ketidakhadiran yaitu menjadi 94,92% dengan selisih kenaikan sebesar 1,83%. Pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2012 persentase kehadiran mengalami penurunan secara signifikan sebanyak 6,8%. Dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2013 dari yang tadinya 88,12% menjadi 84,96%, dimana pada tahun 2013 menjadi tahun yang paling tinggi tingkat ketidakhadirannya.

Jika keadaan ini dibiarkan berlarut-larut dikhawatirkan kinerja perusahaan akan menurun yang mengakibatkan pula pada penurunan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. 2
Rekapitulasi Pencapaian Kinerja (RPK)
Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat
Periode Tahun 2009-2013

No	Tahun	Persentase Pencapaian Kinerja (%)				Jumlah	Keterangan
		Pelaksana	Pejabat Fungsional	Pejabat Struktural Eselon IV	Pejabat Struktural Eselon III		
1.	2009	96,8	97,4	85,9	93,2	93,3	-
2.	2010	76,6	94,2	77,5	78,2	81,6	Turun 11,7
3.	2011	95,5	99,7	87,1	100	95,5	Naik 13,9
4.	2012	90,2	87,5	79,7	75	83,1	Turun 12,4
5.	2013	95,5	99,7	80,6	89,5	91,3	Naik 8,2

Sumber: Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

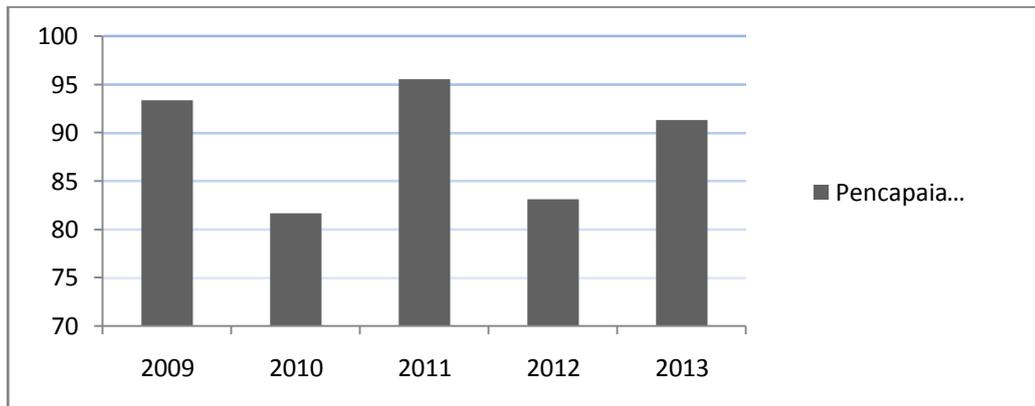
Dari tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kinerja karyawan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 terjadi secara fluktuatif. Standar minimal penilaian kinerja Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 85%. Dari hasil pencapaian kinerja karyawan yang dilakukan masih terdapat beberapa pejabat yang pencapaian kinerja nya kurang nilai yang telah ditentukan. Mulai dari pejabat pelaksana persentase penilaian kinerja dari tahun ketahunnya mengalami kenaikan dan penurunan dengan persentase penilaian kinerja tertinggi terjadi pada tahun 2009 dengan persentase sebanyak 96,8% dan kinerja terendah terjadi pada tahun 2010 dengan persentase sebanyak 76,6%. Pada pejabat fungsional persentase kinerja tertinggi berada pada tahun 2011 yaitu sebesar 99,7 dan kemudian mengalami penurunan persentase kinerja pada tahun 2012 yaitu menjadi 87,5%. Untuk pejabat struktural eselon IV persentase penilaian kinerja dari tahun ketahunnya mengalami kenaikan dan penurunan secara fluktuatif, dengan persentase kinerja tertinggi jatuh pada tahun 2011 dengan persentase sebanyak 87,1% dan persentase terendah pada tahun 2010 dengan persentase sebanyak 77,5%. Dan pada pejabat struktural eselon III persentase penilaian kinerja nya mengalami kenaikan dan penurunan secara fluktuatif seperti yang terjadi pada pejabat pelaksana dan pejabat struktural eselon IV dimana untuk persentase kinerja tertinggi terjadi pada tahun 2011 dengan persentase sebanyak 100% dan persentase terendah terjadi pada tahun 2012 dengan persentase sebanyak 75%.

Bisa dilihat pada tahun 2009 persentase pencapaian kinerja karyawan sebesar 93,3% dan mengalami penurunan di tahun 2010 dengan selisih 11,7% menjadi 81,6%. Pada tahun 2011 pencapaian kinerja karyawan mengalami kenaikan sebesar 13,9% persentase pencapaian kinerjanya menjadi 95,5%. Pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2012 persentase pencapaian kinerja mengalami penurunan sebanyak 12,4% dan persentase kinerjanya menjadi 83,1%. Dan pada tahun terakhir yaitu tahun 2013 persentase pencapaian kinerja kinerjanya mengalami kenaikan kembali sebanyak 8,2% dengan persentase pencapaian kinerja karyawan menjadi 91,3%.

Dari hasil analisis yang dilakukan penulis menyimpulkan bahwa persentase penilaian kinerja tertinggi dari setiap pejabat yang dinilai rata-rata terjadi pada tahun 2011 kecuali pada pejabat pelaksana dan terjadi pula di tahun 2009 dan 2013 nilai perolehan tingkat kinerja karyawan sudah melebihi standar minimal yaitu sebesar 85%. Penurunan tingkat kinerja karyawan terjadi pada tahun 2010 dan 2012, tingkat kinerja karyawan memperoleh nilai kurang dari batas minimum yang telah ditetapkan.

Data empiris yang peneliti ambil dari Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat menunjukkan terjadinya penurunan kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya di gambar kan pada grafik berikut ini.

Gambar 1. 1
Grafik Pencapaian Kinerja Dinas Perkebunan Profinsi Jawa Barat
Periode Tahun 2009-2013



Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2014

Dari grafik di atas terlihat jelas bahwa penurunan tingkat kinerja terjadi secara fluktuatif dimana penurunan tingkat kinerja paling rendah terjadi pada tahun 2012.

Pentingnya pengelolaan kinerja ini akan berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap instansi yang telah ditugaskan oleh pemerintah untuk mengelola sumber perkebunan mereka menjadi tidak baik. Jika kinerja karyawan terus menurun dikhawatirkan akan merugikan instansi dan mempengaruhi citra nama baik instansi pemerintah.

Penulis mengambil data empiris mengenai data absensi karyawan karena dari absensi tersebut dapat terlihat seberapa besar persentase karyawan mengalami kemangkiran dan salah satu aspek penilaian kinerja yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat adalah aspek penilaian sikap yang salah satunya adalah absensi. Selain itu peneliti mengambil data empiris tentang kinerja karyawan dikarenakan untuk mengetahui seberapa besar persentase

pencapaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Dari ke dua data empiris tersebut dapat dinilai sejauh mana pencapaian kinerja dari karyawan.

Dari fenomena yang didapat dilapangan menunjukkan bahwa terjadi penurunan tingkat kinerja karyawan. Untuk mengatasi masalah tersebut maka salah satu nya harus menciptakan lingkungan yang nyaman agar perilaku yang ditimbulkan oleh karyawan pun akan sesuai dengan situasi lingkungan yang mereka rasakan. Penulis menduga bahwa hal yang telah terjadi yaitu rendahnya kinerja pegawai yang disebabkan oleh permasalahan kurang kondusifnya iklim organisasi yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat. Pada dasarnya suatu iklim yang kondusif dan nyaman akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Seperti yang dinyatakan oleh Gibson, Ivancevich, and Donnelly (Nunuk, Adiarni, 1996: 702) bahwa:

Iklim organisasi merupakan serangkaian dari sifat lingkungan kerja yang dinilai oleh karyawan baik secara langsung ataupun tidak langsung, dan dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan penulis melihat bahwa iklim organisasi yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat banyak dipengaruhi oleh komunikasi yang terjalin antar karyawan dan tanggung jawab yang telah diberikan pada setiap karyawan. Iklim organisasi yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dirasa belum kondusif karena keadaan lingkungan kerja disana kurang nyaman, karena masih banyak tercecer berkas-berkas kerja sehingga terlihat bahwa tanggung jawab dari setiap karyawan untuk

menjaga lingkungan kerja nya masih kurang serta ruangan yang sempit. Hal tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu hal yang penting karena perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai akan menunjukkan peningkatan kinerja yang tinggi. 'Iklim yang bermanfaat bagi individu dapat mengharapkan tingkat perilaku dalam bekerja ke arah tujuan yang tinggi'(Steers dalam Magdalena, 1985: 124).

Iklim organisai yang baik akan memunculkan motivasi sehingga sangat mendukung ketercapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu salah satu upaya untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan menciptakan suatu lingkungan iklim organisasi yang kondusif dan nyaman. Seperti yang dikemukakan oleh Robert Stringer dalam Wirawan (2007:126) bahwa '.....iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, terutama yang memunculkan motivasi, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.'

Untuk memecahkan masalah tentang kinerja karyawan yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat maka diperlukan suatu pendekatan tertentu, dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan perilaku organisasi.

Dimana Luthans (2006) dan Gibson, et al. (1997) mengungkapkan bahwa stimulus merupakan suatu rangkaian yang akan menghasilkan konsekuensi atau hasil tertentu. Yang dimana stimulus merupakan rangsangan dari situasi lingkungan yang dihadapi. Lingkungan dapat menghasilkan suatu perilaku sebagai reaksi dari individu. Maka dari itu individu dan lingkungan akan selalu

berada dalam suatu hubungan yang tidak terpisahkan. Maka berdasarkan model teori perilaku organisasi ini, stimulus yang dihadapi individu akan menghasilkan suatu perilaku yang akan berdampak pada hasil kerja karyawan.

Berdasarkan paparan diatas penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.”**

1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat. Masalah tersebut tentunya dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimana kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan.

Menurut A. Dale Timple (1992:31) dalam Sedarmayanti (2011:391), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal.

- 1) Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang (misal: kinerja seseorang baik karena mempunyai kemampuan tinggi, tipe pekerja keras).
- 2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap, tindakan rekan kerja, bawahan/pimpinan, fasilitas kerja, iklim organisasi.

Dari beberapa faktor diatas diduga salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Karena apabila iklim organisasi kondusif akan menciptakan rasa nyaman berada di lingkungan instansi dan merasa termotivasi serta kepuasan kerja karyawanpun akan

meningkat sehingga tugas yang dijalankan karyawanpun akan optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat adalah mengenai tingkat kinerja karyawannya. Hal ini diindikasikan dengan banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja. Masalah kinerja yang menurun ini harus segera dibenahi agar tidak berlarut-larut dan tujuan perusahaanpun dapat dioptimalkan. Dengan demikian berdasarkan uraian diatas, fokus masalah dalam penelitian ini adalah iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondusif tidaknya iklim organisasi yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat?
3. Adakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang telah diuraikan penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui gambaran mengenai pengaruh iklim

organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran kondusif tidaknya iklim organisasi yang ada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi untuk bidang manajemen serta sumber daya manusia. Dan diharapkan dapat menjadi salah satu kajian untuk menambah pengetahuan.

2. Manfaat praktis

Bagi instansi terkait, semoga hasil penelitian ini dapat dapat dijadikan pertimbangan dalam mengelola iklim organisasi yang berperan untuk

meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Bagi peneliti, penelitian ini berfungsi untuk dapat menambah dan meningkatkan kemampuan berfikir agar dapat mengaplikasikan teori yang telah di dapat dengan gejala, fenomena dan fakta yang ada di lapangan