

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era global saat ini seluruh negara-negara di seluruh dunia mendapati masalah yang semakin banyak serta solusi yang harus digunakannya yang bervariasi, terutama pada dunia kerja saat ini. Persaingan global dalam dunia kerja terutama pada organisasi-organisasi saat ini harus mampu bersaing dengan memperhatikan sumber daya manusia yang berkompeten.

Organisasi-organisasi di Indonesia semakin selektif merekrut para pegawai untuk memperoleh hasil yang optimal, sumber daya yang kompeten dipilih agar dapat bersaing maupun bekerja dengan baik dan benar. Kinerja pegawai menjadi hal yang dapat mempengaruhi seberapa besar tercapainya target suatu organisasi.

Suwatno dan Donni (2011, hlm. 169) “Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.”

Berdasarkan definisi kinerja menurut ahli di atas dapat dimengerti bahwa kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai seseorang melalui perilaku atau tindakan. Sebagaimana disebutkan kinerja pegawai adalah hal yang dapat mendukung berjalannya tugas organisasi dalam pelaksanaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini tentu diperlukan beberapa usaha untuk dapat menjamin kinerja pegawai disuatu organisasi dapat berjalan dengan baik.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia adalah salah satu organisasi pemerintah yang berjalan yang salah satunya bertujuan untuk mengatur pelaksanaan pendidikan di Indonesia. Dalam melaksanakan tujuannya, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tentu memerlukan

kinerja yang sangat baik. Oleh sebab itu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia perlu memperhatikan kinerja para pegawainya.

Masalah yang timbul di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia salah satunya ada pada kinerja pegawainya. Masalah ini tidak lepas dari kurangnya perhatian terhadap faktor yang menghambat pada kinerja para pegawainya. Adapun yang dikatakan oleh Bapak Drs. Gunawan Susanto sebagaimana hasil wawancara penulis bahwa:

“Persoalan perihal penilaian prestasi kerja masih menjadi masalah yang ada di Kemdikbud, sebagaimana masih ada saja pegawai yang menginginkan nilai yang besar atas apa yang mereka kerjakan terutama pada saat penilaian masih DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) Pegawai negeri sipil. Namun tahun lalu (2015) sistem penilaian kinerja pegawai diganti dari DP3 menjadi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mana penilaian diambil dari hasil kerja mereka, mencakup beberapa aspek diantaranya kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu, dan biaya yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.”

Berdasarkan data Prestasi Kerja Pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Tabel 1. 1
Data Kinerja Pegawai diBiro Umum Kementerian Pendidikan dan
Kebudayaan Republik Indonesia
Tahun 2013 Sampai 2015

No.	Unit Organisasi	Nilai			Keterangan	
		Tahun 2013 (DP3)	Tahun 2014 (DP3)	Tahun 2015 (SKP)	Tahun 2013 → 2014	Tahun 2014 → 2015
1.	Biro Umum	86,68	89,25	85,28	Naik 2,57	Turun 3,97
2.	Bagian Keuangan dan Gaji	86,72	87,56	84,10	Naik 0,84	Turun 3,46

3.	Sub Bagian Keuangan	86,84	90,24	83,37	Naik 3,4	Turun 6,87
4.	Sub Bagian Gaji	85,56	88,86	81,64	Naik 3,3	Turun 7,22
5.	Sub Bagian Pelaporan	87,75	89,86	87,20	Naik 2,11	Turun 2,66
6.	Bagian Tata Usaha	86,49	90,14	87,13	Naik 3,65	Turun 3,97
7.	Sub Bagian Persuratan	85,79	89,43	87,36	Naik 3,64	Turun 2,07
8.	Sub Bagian Kearsipan	87,38	90,24	91,53	Naik 2,86	Naik 1,29
9.	Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan	86,31	87,71	83,46	Naik 1,4	Turun 4,25
10.	Bagian Barang Milik Negara	87,36	90,14	83,59	Naik 2,78	Turun 6,55
11.	Sub Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	87,37	89,14	83,84	Naik 1,77	Turun 5,3
12.	Sub Bagian Penatausahaan Barang Milik Negara	87,87	89,28	81,69	Naik 1,41	Turun 7,59
13.	Sub Bagian Pendayagunaan dan Penghapusan	86,84	88,24	85,23	Naik 1,4	Turun 3,01
14.	Bagian Rumah Tangga dan Protokol	85,98	87,36	86,34	Naik 1,38	Turun 1,02
15.	Sub Bagian Urusan Dalam	85,22	86,68	85,27	Naik 1,46	Turun 1,41
16.	Sub Bagian Pemeliharaan	86,76	87,14	88,57	Naik 0,38	Naik 1,43
17.	Sub Bagian Protokol	85,96	87,24	85,20	Naik 1,28	Turun 2,04

Sumber: DataPrestasi Kerja Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesias yang telah diinputpenulis.

Berdasarkan data di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang diperlihatkan sesuai dengan standar kinerja pegawai yang harus naik dari tahun ketahunnya sudah terlaksana namun pada tahun 2015, penilaian prestasi kerja dirubah sistemnya menjadi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mana penilaian lebih dipusatkan kepada pekerjaan yang dikerjakan sesuai form SKP yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai. Maka dari itu masih belum dikatakan sesuai dengan harapan standar yang ada pada prestasi kerja yang di buat oleh Badan Kepegawaian Nasional sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 1. 2
Standar Nilai Kinerja Pegawai

Kriteria Nilai	Keterangan
91 – 100	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 – 90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 – 75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan, dan lain-lain.
51 – 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah

	standar yang ditentukan dan lain-lain.
--	--

Sumber: Badan Kepegawaian Nasional

Berdasarkan hasil analisis dari data tahun 2013 sampai dengan 2015, secara keseluruhan pegawai mengalami penurunan nilai yaitu dari tahun 2014 ke 2015. Penurunan nilai ini diketahui setelah dilakukan sistem penilaian pekerja yaitu dari DP3 menjadi SKP.

Sistem penilaian pekerja SKP memiliki cara penilaian yang lebih detail mengenai hal-hal yang dijadikan poin-poin penilaian seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu, dan biaya yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Penilaian dengan menggunakan sistem SKP lebih dipusatkan kepada pekerjaan yang dikerjakan sesuai form SKP yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai.

Dari data tabel diatas dapat disimpulkan terjadi kenaikan nilai pada DP3 tahun 2014, kenaikan rata-rata berkisar sekitar 2 poin. Kenaikan paling signifikan terdapat pada bagian Tata Usaha yaitu 4 poin dengan perolehan nilai 86,49-90,14. Sedangkan kenaikan paling rendah terdapat pada bagian Keuangan dan Gaji yaitu 1 poin dengan perolehan nilai 86,72-87,56.

Ketika sistem penilaian dirubah, perolehan nilai pegawai menjadi menurun. Penurunan nilai dilihat dari penjumlahan pada masing-masing subbagian dari masing-masing bagian. Dalam Biro Umum terdapat empat bagian yaitu bagian keuangan dan gaji yang terdiri dari tiga subbagian yaitu subbagian keuangan, gaji dan pelaporan. Kedua, bagian tata usaha yang terdiri dari subbagian persuratan, kearsipan dan tata usaha. Ketiga, bagian barang milik negara yang terdiri dari subbagian pengadaan barang dan jasa, penata usahaan barang milik negara dan pendayagunaan dan penghapus. dan bagian rumah tangga dan protocol yang terdiri dari subbagian urusan dalam, pemeliharaan dan protokol.

Setelah dianalisis, terdapat perbedaan form SKP dan DP3 mengenai pekerjaan yang harus dikerjakan oleh para pegawai. Dari keseluruhan empat bagian dalam Biro Umum penurunan rata-rata berkisar pada angka 3 poin. Bagian

yang paling tinggi angka penurunannya adalah pada bagian Barang Milik Negara dengan poin 7 dengan perolehan nilai 90,14-83,59. Pada bagian ini, ketiga subbagian memiliki kenaikan nilai pada DP3 tahun 2014 yang sama rata yaitu 2 poin. Namun yang paling signifikan penurunan nilai saat peralihan sistem DP3 ke SKP adalah subbagian penatausahaan barang milik negara yaitu mencapai 8 poin dari 89,28-81,69.

Sedangkan bagian yang paling rendah angka penurunannya pada tahun 2014-2015 adalah bagian Rumah Tangga dan Protokol dengan poin penurunan poin hanya 1 yaitu 87,36-86,34. Pada bagian ini, subbagian memiliki perolehan rata-rata nilai yang sama. Pada subbagian Protokol kenaikan nilai 2 poin dengan perolehan nilai 85,96-87,24. Sementara pada subbagian Urusan Dalam dan Pemeliharaan keduanya mengalami kenaikan dengan jumlah poin yang sama yaitu 1 poin dengan masing-masing perolehan nilai 85,22-86,68 dan 86,76-87,14. Untuk penurunan ketiganya mengalami penurunan dengan poin yang sama yaitu 1 poin dengan masing-masing perolehan nilai subbagian Urusan Dalam 86,68-85,27, subbagian Pemeliharaan 87,14-88,57 dan subbagian Protokol 87,24-85,20. Dari keseluruhan perolehan pada subbagian, subbagian pemeliharaan dan protokol pada bagian Rumah Tangga dan Protokol menjadi subbagian yang paling rendah baik kenaikan atau penurunan nilainya. Sementara subbagian yang paling tinggi kenaikan dan penurunan nilainya adalah subbagian keuangan pada bagian keuangan dan gaji yaitu dengan poin kenaikan nilai 4 dan poin penurunan nilai 7 berikut nilai yang diperoleh subbagian ini nilai kenaikan 86,84-90,24 lalu mengalami penurunan saat peralihan sistem penilaian menjadi 83,37.

Namun tinggi rendahnya angka penurunan nilai tidak dipengaruhi oleh tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. Tingkat baik buruknya kinerja pegawai (jenis dan jumlah kesalahan) dianalisis dari nilai yang diperoleh, dimana setiap tingkatan nilai memiliki kriteria tersendiri (lihat Tabel 1.2. Standar Nilai Prestasi Kerja). Tingkatan nilai dibagi menjadi lima kriteria yaitu 91 – 100; Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain. 76 – 90; Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2

(dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan lain-lain. 61 – 75; Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan, dan lain-lain. 51 – 60; Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain. 50 ke bawah; Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

Dilihat dari masing-masing nilai yang diperoleh subbagian dalam masing-masing bagian setelah diberlakukannya sistem SKP, maka dapat ditarik kesimpulan secara keseluruhan pegawai pada masing-masing hanya melakukan 1 sampai 2 kesalahan, jenis kesalahannya ringan, tidak revisi dan pelayanan yang diberikan sudah memenuhi standar yang ditentukan.

Berdasarkan Standar Nilai Prestasi Kerja dan diberlakukannya sistem SKP, kecil kemungkinannya untuk memanipulasi nilai sebagaimana yang sering terjadi di lingkungan kerja yaitu dimana karyawan ingin mendapatkan nilai tinggi atas kinerjanya yang nantinya penilaian ini berpengaruh pada tunjangan yang akan didapatkan. Semakin tinggi nilai yang diperoleh, maka semakin besar tunjangan yang didapat. Maka dari itu perlu dilakukan suatu perubahan mengenai kebiasaan atau budaya bekerja di lingkungan Kemendikbud guna mendongkrak prestasi kerja pegawai dan meminimalisir penurunan angka nilai.

Berdasarkan pemaparan data tersebut masih ada masalah pada kinerja pegawai yang mana masih ada kesalahan-kesalahan kecil yang dilakukan oleh bagian-bagian yang ada di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, sehingga penulis mengambil masalah yang mengenai kinerja pegawai yang perlu didongkrak agar terjadi kenaikan prestasi kerja yang signifikan. Oleh sebab itu penulis mengangkat judul penelitian:

“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Formal terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian ini terfokus kepada masalah kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Sebagaimana diketahui bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, lingkungan kerja, perilaku, kepribadian, komunikasi, kepuasan kerja, motivasi, penghargaan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diatas maka diperlukan pendekatan yang dapat memberikan dampak yang positif, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan teori perilaku organisasi.

Teori perilaku organisasi terdapat beberapa aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan komunikasi formal. Budaya Organisasi dan Komunikasi formal dapat mempengaruhi perubahan perilaku seseorang. Maka dari itu budaya organisasi dan komunikasi formal diyakini berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kuat atau lemahnya budaya organisasi di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia?
2. Bagaimana gambaran efektivitas komunikasi formal para pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia?

3. Bagaimana gambaran tinggi rendahnya kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia?
4. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia?
5. Adakah pengaruh komunikasi formal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia?
6. Adakah pengaruh budaya organisasi dan komunikasi formal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, maksud diadakannya penelitian ini berdasarkan identifikasi masalah diatas yaitu untuk mendapatkan pengetahuan dan melaksanakan kajian ilmiah mengenai perilaku organisasi dan melakukan analisis mengenai pengaruh budaya organisasi dan komunikasi formal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Kemudian secara khusus, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Gambaran kuat atau lemahnya budaya organisasi di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia
2. Gambaran efektivitas komunikasi formal para pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia
3. Gambaran tingkat kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia
5. Pengaruh komunikasi formal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

6. Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi formal terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu dan pengetahuan yang berguna baik yang bersifat teoritik maupun yang bersifat praktis.

1. Kegunaan Teoritik

Secara Teoritik hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu manajemen perkantoran terutama dalam kajian komunikasi maupun sumber daya manusia serta menjadi bahan kajian untuk mengkaji berbagai macam teori yang telah terakumulasi sehingga dapat menciptakan kembali kajian ilmiah yang lebih produktif.

2. Kegunaan Empirik

Secara Empirik, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Pihak-pihak lain dapat mengkaji dari setiap permasalahan yang ada untuk dapat melakukan perbaikan kedepannya.

