

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi, dalam mencapai tujuan memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sistem yang dimaksud yakni suatu proses yang terdiri atas berbagai unsur atau komponen yang saling berkaitan. Suatu sistem dapat berjalan dengan baik jika dalam pengelolaannya memperhatikan beberapa aspek seperti, motivasi kerja, budaya kerja dan lingkungan kerja, oleh sebab itu setiap tenaga kerja dalam organisasi harus memiliki kemampuan atau keahlian tertentu agar dapat mampu bersaing dengan tenaga kerja dalam organisasi manapun. Kemampuan bersaing tersebut ditunjukkan oleh tenaga kerja melalui kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja berasal dari bahasa asing *performance*. Hasil penelitian Sugianingrat dan Sarwana (2017:864), menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan keberhasilan bisnis di berbagai bidang. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada pencapaian kinerja karyawan. Jika sekelompok karyawan memiliki kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula. Kualitas kinerja yang baik dilakukan dengan komitmen dan kedisiplinan yang tinggi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Peningkatan kinerja pegawai yang tinggi tidak terlepas dari motivasi kerja,

sebagai salah satu faktor yang penentu peningkatan kinerja pegawai. Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dari dalam diri pegawai yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Menurut penelitian Sugianingrat dan Sarwana (2017:864), menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memiliki peran untuk memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengintegrasikan motivasi kerja karyawan dengan budaya kerja untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Riyanto, Sutrisno, dan Ali (2017:347), menunjukkan bahwa memberikan motivasi yang baik dan memberikan perhatian yang lebih bagi karyawan dapat mendukung kinerja karyawan. Motivasi kerja pegawai memainkan peran sentral dalam meningkatkan kinerja pegawai dan keberhasilan mengelola organisasi, karena berperan sebagai pendorong atau semangat dalam melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan.

Perhatian pemerintah sebagai bentuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan pemerintahan tertuang dalam Undang-undang RI No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah disahkan pada tanggal 15 Januari 2014 oleh Presiden RI. Terdapat beberapa esensi pokok yang terkandung dalam UU ASN yakni (1) bagaimana mewujudkan semua jabatan yang ada pada instansi pemerintah sebagai sebuah profesi ASN yang akan memperkuat eksistensi dari para aparatur; (2) memantapkan peran Pegawai Negeri Sipil sebagai perekat NKRI; (3) menciptakan ASN yang bersih

dari intervensi politik; (4) meningkatkan kualitas pelayanan dan pengawasan; (5) membangun sistem informasi manajemen kepegawaian yang akuntabel; (6) menerapkan sistem penggajian skala tunggal; (7) menciptakan kinerja Pegawai Negeri Sipil; (8) mengimplementasikan merit sistem.

Demikian pula halnya dalam sistem organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Kupang yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Walikota Kupang Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan, Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan pelatihan Daerah Kota Kupang dapat berjalan dengan baik jika dalam pengelolaannya dibarengi dan didukung oleh Pegawai Negeri Sipil yang handal dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang sangat baik demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk dapat tercapainya tujuan organisasi, maka lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja harus didorong dan diperkuat dengan penilaian kinerja yang tertuang dalam aturan undang-undang ASN. Terkait dengan penilaian kinerja, dalam pasal 75 UU ASN disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Pasal 76 ayat 1 menyatakan penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil,

dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Pasal 76 ayat 2 menyatakan penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasdiah dkk (2018:5), kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan daerah dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk norma-norma perilaku organisasi. Hasil penelitian Ahmed dan Shafiq (2014:10), budaya organisasi merupakan kombinasi dari nilai-nilai, keyakinan, komunikasi dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar budaya muncul melalui berbagi proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat.

Salihu (2016:60), menyatakan bahwa budaya organisasi harus dikembangkan untuk memberikan dukungan kepada organisasi dan membawa perbaikan berkelanjutan. Budaya organisasi sangat penting untuk kemajuan organisasi karena berdampak pada komitmen karyawan dan retensi mereka. Jika budaya suatu organisasi fleksibel, maka akan menyediakan lingkungan kerja yang dinamis kepada karyawan di mana mereka dapat bekerja dengan mudah dan mandiri tanpa merasa terbebani. Setiap organisasi menginginkan komitmen karyawan karena sangat penting untuk efektivitas organisasi. Hasil organisasi dan kesuksesan berasal dari kontribusi individu dalam organisasi disemua level, jika setiap individu memahami budaya organisasi dengan benar

dan melakukan sesuai dengan standar yang diharapkan maka kinerja organisasi akan ditingkatkan.

Lingkungan kerja juga menentukan dalam peningkatan kinerja pegawai, keberhasilan organisasi publik juga sangat ditentukan dari kemampuan organisasi dalam mendesain lingkungan kerja yang baik. Hasil penelitian Palvalin (2017:12), menunjukkan bahwa mengevaluasi lingkungan kerja serta mengukur dampak perubahan lingkungan kerja penting untuk dilakukan, karena lingkungan kerja yang baik akan mendukung kinerja karyawan.. Melalui kondisi kerja yang baik, fasilitas kerja yang mendukung, ketersediaan alat kerja tambahan, lingkungan kerja yang nyaman dan aman ketika mengerjakan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga semakin baik lingkungan kerja, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Peningkatan kinerja pegawai pada organisasi publik secara teoritis maupun empiris dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti faktor budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian menjadi penting untuk diteliti pada organisasi pemerintahan yang memberikan pelayanan pada jalannya suatu pemerintahan daerah. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang merupakan instansi pemerintah yang bertanggungjawab terhadap segala urusan kepegawaian di wilayah Pemerintahan Kota Kupang, yang juga membantu Walikota menyelesaikan segala tugas tambahan yang diberikan sesuai dengan bidang tugasnya.

Motivasi kerja dari pegawai dapat dijelaskan melalui kehadiran pegawai

dalam bekerja, karena dengan adanya semangat untuk bekerja dapat mendorong motivasi kerja dari pegawai yang dapat diukur melalui tingkat kehadiran pegawai saat bekerja. Namun berdasarkan data awal yang diperoleh dari BKPPD Kota Kupang dari 100% kehadiran pegawai dalam satu tahun terdapat 50% ketidakhadiran dari pegawai BKPPD Kota Kupang (sumber BKPPD Kota Kupang). Dengan melihat ketidakhadiran pegawai yang tidak mencapai 100%, hal tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja belum sepenuhnya dimiliki oleh para pegawai, kurangnya dorongan motivasi kerja pegawai berdampak pada tingkat kedisiplinan yang berpengaruh pada hasil kerja kurang optimal.

Fenomena yang terlihat bahwa pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi masih bervariasi, dan budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya dapat mempengaruhi kepribadian pegawai untuk bertindak secara individu sesuai dengan budaya organisasi, hal itu ditunjukkan masih ada beberapa pegawai yang tidak menaati aturan, tidak disiplin, seperti datang ke kantor terlambat, masih ditemukan pegawai ngobrol santai, pekerjaan terlambat, dan pulang sebelum jam kerja selesai, hal tersebut terkesan dibiarkan sehingga banyak pegawai yang melakukan pekerjaan sesuai selera dan kemauannya sendiri.

Chang dan Lee (2007:25) membagi elemen budaya organisasi ke dalam 2 elemen yakni elemen eksternal dan internal. Elemen eksternal: adaptabilitas (*adaptive*), misi (*mission*), elemen internal: keterlibatan (*clan*) dan konsisten (*bureaucratic*). Elemen internal misi ini sudah terlihat dalam diri pegawai,

organisasi telah menyampaikan maksud dan tujuan organisasi dengan jelas kepada seluruh pegawai agar semua pegawai mengetahui apa yang menjadi tujuan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang dengan harapan setiap pegawai dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan dengan menyelesaikan tugas masing-masing dari pegawai, namun pegawai terlihat belum sepenuhnya dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang ada di lingkungan kerja. Dari elemen internal, terlihat bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi pegawai terhadap organisasi masih rendah, dan adanya pegawai yang tidak komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, komitmen dari masing-masing pegawai sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang, terlihat juga bahwa pegawai belum konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai ketentuan dan peraturan yang ada. Sedangkan budaya organisasi yang nyaman dan harmonis pada suatu organisasi dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat mempermudah pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga nantinya organisasi dapat mengetahui tingkat kinerja seorang pegawai tersebut, oleh sebab itu organisasi harus memperhatikan lingkungan kerja pegawai. Salah satu yang mempengaruhi kondisi lingkungan yaitu tersedianya lingkungan kerja fisik yang baik dan mendukung aktivitas pekerjaan. Tabel 1.1, menunjukkan kondisi

sarana dan prasarana (lingkungan kerja fisik) pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang.

Tabel 1.1
Lingkungan Kerja Fisik Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang

No	Lingkungan Fisik	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kepala Badan	1	Baik
2	Ruang Rapat	1	Sempit
3	Ruang Sekretaris	1	Baik
4	Ruang sekretariat, Bidang PDI, Bidang PK dan PKA dan Mutasi	1	Sempit dan berdesakan dengan berkas, kondisi keramik yang pecah
5	Toilet	1	Kotor, rusak dan gelap
6	AC	6	2 unit rusak
7	Ruang arsip	1	terpisah dari gedung

Sumber : BKKPD Kota Kupang

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa fasilitas sarana dan prasarana pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Kupang dalam kondisi yang tidak dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Hal ini terlihat dari kondisi ruangan yang sempit sehingga tidak bisa menampung berbagai fasilitas lain yang digunakan oleh pegawai, ditambah lagi banyaknya dokumen-dokumen yang menumpuk di

sekitar meja kerja dan lemari kerja. Selain itu terdapat beberapa bagian keramik yang pecah akibat dari usia bangunan yang sudah tua dan konstruksi bangunan yang sudah tidak stabil dan tidak layak huni. Pada musim penghujan terjadi rembesan air yang menetes dari plafon sehingga mengganggu aktifitas perkantoran dan membuat karyawan tidak betah berada didalam ruangan. Kondisi jaringan internet yang tidak mendukung terhadap akses digital juga menyebabkan pegawai memilih bekerja di luar kantor. Lingkungan kerja perantara juga mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja. Berikut Tabel mengenai lingkungan kerja perantara.

Tabel 1.2

**Lingkungan Kerja Perantara di Badan Kepegawaian Pendidikan dan
Pelatihan Daerah Kota Kupang**

No	Lingkungan Perantara/Umum	Keterangan
1	Pencahayaan	Pencahayaan kurang cukup dikarenakan terdapat beberapa mata lampu yang tidak berfungsi
2	Suhu	Suhu ruangan kurang sejuk dikarenakan terdapat AC yang rusak dan tidak berfungsi sehingga terdapat beberapa pegawai yang menggunakan kipas angin pribadi.
3	Keamanan	Cukup aman dikarenakan posisi kantor berdampingan dengan ruangan Walikota dan Wakil Walikota

4	Kebersihan	Kurang baik dan terkesan jorok, terlihat masih ada sampah yang menumpuk di dalam ruangan dan tidak dibersihkan, hal ini dikarenakan tidak adanya tenaga kebersihan ruangan (<i>cleaning service</i>)
---	------------	--

Sumber: BKPPD Kota Kupang

Tabel 1.2 Lingkungan Perantara di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang menunjukkan bahwa terdapat kekurangan yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pertama Pencahayaan, pencahayaan di dalam ruangan kurang cukup dikarenakan masih terdapat beberapa mata lampu yang tidak berfungsi atau mati, suhu ruangan kerja juga kurang sejuk dikarenakan terdapat beberapa AC yang rusak sehingga ada pegawai yang menggunakan kipas angin milik pribadi.

Tabel 1.3

Lingkungan Sosial Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang

No	Lingkungan social	Keterangan
1	Dukungan Atasan	Dukungan dari atasan kepada bawahanya di setiap bidang bersifat peduli terhadap bawahanya, atasan bersedia mengajak bawahanya untuk berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada.
2	Peran harmoni	Hubungan antara atasan dan bawahan baik, hubungan antar pegawai terlihat baik.

3	Kepemimpinan	Atasan mampu menjadi leader setiap satuan kerja, menyampaikan keputusan, dan mampu dalam memecahkan masalah, namun arus informasi kurang terbuka.
---	--------------	---

Sumber : BKPPD Kota Kupang

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa lingkungan sosial yang ada di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang sudah berjalan dengan baik, sudah cukup harmonis sehingga diharapkan dapat menunjang kinerja setiap pegawai. Karena kenyamanan kerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas para pegawai, apabila kenyamanan kerja dapat terpenuhi, pegawai akan cenderung memiliki semangat dalam bekerja, sebaliknya ketidaknyamanan kerja akan mengakibatkan pegawai menjadi sulit konsentrasi, mudah emosi, malas, dan dapat menimbulkan tindakan-tindakan negatif yang dapat merugikan instansi.

Motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis pada suatu organisasi meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat. Berikut ini Tabel 1.4 mengenai realisasi pencapaian program dan kegiatan pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang dari tahun 2014 hingga tahun 2019

Tabel 1.4

**Realisasi Pencapaian Kinerja Dan Kegiatan Di Badan Kepegawaian,
Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang**

Program Kerja	Tahun	Target	Realisasi
Penyusunan kebijakan teknis,	2017	100%	90,32%
Pemantauan, evaluasi dan pelaporan	2018	100%	90,57%
pelaksanaan tugas dukungan teknis,	2019	100%	90,81%
Pembinaan teknis penyelenggaraan	2020	100%	88,32%
fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan	2021	100%	90,40%

Sumber : BKPPD Kota Kupang

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa adanya ketidakstabilan capaian sasaran target kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang, pada tahun 2017-2018 terjadi peningkatan realisasi dari 90,32% menjadi 90,57%. Pada tahun 2019-2020 mengalami penurunan realisasi dari 90,81% menjadi 83,32%, di tahun 2020-2021 mengalami kenaikan dari 83,32% menjadi 90,40%, dari hasil persentase pencapaian program dan kegiatan capaian target kerja lima tahun terakhir dapat dikatakan baik, namun belum mencapai target yang telah ditetapkan. Bahwasanya jika tidak ada penanganan dan perhatian yang khusus serta cenderung dibiarkan, tidak menutup kemungkinan memberikan dampak pada penurunan kinerja pegawai sehingga tidak tercapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Rela (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki efek positif terhadap kinerja dokter, dan hasil penelitian Salihu (2016) menunjukkan budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai pada perusahaan swasta. Kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan harus diperhatikan dan ditingkatkan demi tercapainya pelayanan yang baik bagi masyarakat suatu daerah sehingga tujuan dari implementasi kebijakan pemerintah daerah dapat tercapai dengan baik untuk mensejahterakan masyarakatnya. Motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja merupakan faktor pendukung peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi khususnya organisasi pemerintahan, oleh karena itu penelitian ini penting untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mendorong dan mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan dan latar belakang penelitian yang telah dijabarkan tentang pentingnya kinerja pegawai dalam mencapai target suatu organisasi pemerintahan khususnya Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang dalam melayani masyarakat di daerah Kota Kupang , maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang”.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi responden tentang motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang?
2. Apakah motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang?
3. Apakah motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara silmutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui,

1. Persepsi responden tentang kinerja pegawai motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang.
2. Signifikansi pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang.
3. Signifikansi pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara silmutan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

(1) Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi atau rujukan bagi peneliti-peneliti yang lain yang ingin melakukan kajian atau penelitian yang sama baik pada lokasi yang berbeda maupun ingin memperdalam penelitian yang sama.

(2) Bagi peneliti, untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari dalam perkuliahan serta untuk menambah pengetahuan, bahan informasi dan pembandingan mengenai pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Bagi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen, khususnya tentang pengelolaan pegawai dalam peningkatan motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai.