

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi seperti saat ini, persaingan dunia usaha semakin tinggi dan semakin kompleks, sehingga setiap perusahaan diuntut untuk memperbaiki semua hal yang terkait dengan perusahaan, khususnya pada aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor berharga dalam sebuah perusahaan. Karyawan dalam hal ini merupakan aset sumber daya manusia yang paling berharga sebab merekalah yang menjalankan roda operasional perusahaan sehari – hari. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya menaruh perhatian yang besar pada karyawan mereka, sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan berujung pada kinerja yang baik.

Kinerja pada karyawan seringkali menjadi salah satu isu yang sangat penting sebab dengannya berarti segala aktivitas di perusahaan dari mulai kualitas pelayanan sampai kebijakan dalam menghadapi berbagai persoalan kemungkinan banyak dipengaruhi oleh kinerja pada karyawan tersebut. Artinya kinerja yang berkualitas sangat dibutuhkan demi tercapainya tujuan perusahaan dalam melayani setiap kebutuhan konsumen.

Semua perusahaan selalu berhasrat untuk memiliki kinerja yang baik dari para karyawan mereka. Berbagai cara ditempuh oleh perusahaan agar karyawan tetap berkinerja baik. Pun halnya dengan institusi Pemerintah juga mengharapkan kinerja yang baik dari para karyawannya atau biasa disebut dengan Pegawai Negeri Sipil. Seperti kita ketahui bersama bahwa *mindset* masyarakat tentang Pegawai Negeri Sipil adalah pekerja yang kerjanya tidak sepenuh hati dengan banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang telat datang dijam kerja, tidak memaksimalkan waktu ketika rapat dan anggapan bahwa Pegawai Negeri Sipil hanya memanfaatkan uang Negara. Hal itulah yang mengakibatkan masih banyaknya orang memandang sebelah mata profesi Pegawai Negeri Sipil ini. Beberapa dari mereka bahkan merasa tidak percaya dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil karena dirasa belum terlihat hasil dari pekerjaannya. Fakta yang terjadi dilapangan berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan di kantor Badan Kepegawaian Negara (BKN) di Jakarta, menunjukkan beberapa faktor yang mempengaruhi hal ini :

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja ialah motivasi kerja. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai kinerja maksimal. Tetapi kenyataannya tidak semua karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Contohnya, pada saat peneliti mengunjungi ruang kerja di divisi kinerja Badan Kepegawaian Negara beberapa meja kerja karyawan terlihat kosong pada saat jam kerja berlangsung.

Contoh lainnya seperti di kutip dari artikel *online*, yaitu yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi DKI Jakarta. Dari data sementara kehadiran pegawai negeri sipil (PNS) DKI, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI Jakarta tercatat sebanyak 6.072 PNS yang tidak hadir. Artinya sebanyak 15,2 persen dari total jumlah PNS non guru sebesar 39.913 orang, tidak masuk kerja<sup>1</sup>.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja yang berlebih. Setiap karyawan tentu menginginkan mendapatkan tugas atau tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Beban kerja yang berlebih cenderung membuat karyawan kelelahan dalam bekerja yang akhirnya akan menimbulkan penyakit akibat kerja. Tetapi faktanya adalah banyak pekerjaan yang ada, memiliki beban kerja yang tinggi, seperti yang terjadi di Badan Kepegawaian Negara Jakarta.

Berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan melalui wawancara dengan seorang pegawai institusi tersebut dikatakan bahwa karyawan ada kalanya menanggung beban kerja yang berlebih atau melebihi kemampuannya, khususnya pada saat mereka harus membuat *report* pekerjaan yang menumpuk dalam waktu yang singkat, sehingga meningkatkan stres dan kelelahan akibat bekerja.

---

<sup>1</sup> <http://www.beritasatu.com/megapolitan/374104-6000-pns-dki-tidak-hadir-di-hari-pertama-setelah-libur-lebaran.html>. Diakses Tanggal : 7 November 2016.

Contoh permasalahan yang sama terdapat pada kantor Badan Kearsipan dan Perpustakaan Daerah seperti dikutip dari artikel *online* berikut ini, yaitu di duga tak tahan dengan beban kerja seorang Pegawai Negeri Sipil bunuh diri. “Di sela-sela menangi kepergian suaminya, Feti mengatakan selama ini suaminya sudah sering mengatakan tidak sanggup menjabat sebagai bendahara, namun belum ditanggapi atasannya<sup>2</sup>.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya adalah nilai – nilai dan norma – norma yang dianut dan dipatuhi bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sebagai instansi Pemerintah, Badan Kepegawaian Negara juga memiliki norma – norma dan peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai, terutama berkaitan dengan sikap kerja yang tertuang dalam konsep *good governance* Pegawai Negeri Sipil dalam melayani masyarakat.

Tetapi sayangnya, setelah melakukan *survey* awal yang peneliti lakukan di Badan Kepegawaian Negara di Jakarta, ternyata keadaannya berbanding terbalik, ternyata masih ada karyawan yang belum melaksanakan budaya organisasi Badan Kepegawaian Negara dengan sepenuhnya, contoh nyatanya adalah dapat dilihat dari sikap dan perilaku yang kurang sopan pada beberapa pegawai di saat jam kerja, seperti meletakkan kakinya diatas meja yang mana hal tersebut tidak sesuai dengan budaya organisasi institusi tersebut yang mengedepankan kesopanan dan

---

<sup>2</sup> <http://solo.tribunnews.com/2016/08/22/diduga-tak-tahan-beban-kerja-pns-ini-gantung-diri-di-ruang-kerjanya> Diakses Tanggal : 9 November 2016

juga terlihat beberapa karyawan baru memasuki kantor sekitar 30 – 45 menit lebih lama setelah jam istirahat usai. Hal ini tidak sesuai dengan budaya mereka yang menerapkan disiplin kerja, yaitu masuk kantor tepat waktu.

Contoh lainnya seperti di kutip dari artikel *online*, yaitu yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sumenep. Bupati Sumenep A Busyro Karim, Rabu siang, menemukan pegawai negeri sipil (PNS) di dua instansi tersebut terlambat masuk kantor pada jam kedua setelah masa istirahat.

"Banyak PNS dinas kehutanan dan perkebunan (Dishutbun), serta dinas kelautan dan perikanan (DKP) tidak berada di kantor pada pukul 13.00 WIB hingga pukul 14.00 WIB, padahal itu sudah jam kantor," katanya di Sumenep, Jawa Timur.

Ia menjelaskan, pihaknya sengaja inspeksi mendadak (sidak) ke kantor Dishutbun dan DKP guna mengecek langsung tingkat kedisiplinan jajarannya.

Ternyata di kantor Dishutbun dan DKP, hanya bertemu dengan seorang pejabat struktural dan sejumlah staf, alias lebih banyak terlambat masuk kantor.

"Saya tidak tahu apakah mereka itu hanya terlambat masuk kantor atau sengaja tidak akan ke kantor setelah jam istirahat," ujarnya<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [http://www.antarajatim.com/berita/74746/bupati-sumenep-temukan-pns-terlambat-masukkantor?utm\\_source=related\\_news&utm\\_medium=related&utm\\_campaign=news](http://www.antarajatim.com/berita/74746/bupati-sumenep-temukan-pns-terlambat-masukkantor?utm_source=related_news&utm_medium=related&utm_campaign=news).  
Diakses:Tanggal 9 November 2016

Faktor keempat mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Perusahaan tentu berharap agar semua karyawan di perusahaannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi yang mungkin hal tersebut tidak terjadi di lembaga Pemerintahan.

Berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan melalui wawancara dengan salah seorang karyawan di Badan Kepegawaian Negara di Jakarta diketahui bahwa masih ditemukan karyawan yang menginginkan untuk pindah ke instansi lain, selain Badan Kepegawaian Negara, terutama karyawan – karyawan yang masih terbilang muda. Kondisi tersebut diperparah dengan banyaknya karyawan yang tidak hadir danalaupun ada karyawan yang hadir, tidak bersungguh – sungguh dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Karyawan mengerjakan tugas yang diberikan tidak sesuai rencana awal, sehingga lambat dalam penyelesaiannya. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen atau rasa keterikatan pegawai tersebut terhadap organisasinya sangat rendah.

Contoh lainnya seperti di kutip dari artikel *online*, yaitu yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Semarang, yaitu "Enam PNS tersebut merupakan sebagian dari total dua puluh empat PNS yang dijatuhi sanksi karena melakukan berbagai pelanggaran, seperti berjudi, menyalahgunakan wewenang dan terlambat melaporkan perceraian,".

Pelanggaran terberat yang dilakukan PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Jateng adalah membolos kerja<sup>4</sup>.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, beban kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang masalah kinerja pada karyawan Badan Kepegawaian Negara di Jakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja pada karyawan Badan Kepegawaian Negara di Jakarta, juga disebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Motivasi kerja yang rendah.
2. Beban kerja berlebihan.
3. Penerapan Budaya organisasi yang kurang sesuai.
4. Rendahnya Komitmen organisasi

---

<sup>4</sup> <http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/daerah/16/01/03/o0dpav365-bolos-kerja-46-hari-enam-pns-diberhentikan> Diakses Tanggal : 9 November 2016

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah kinerja pada karyawan merupakan masalah yang sangat kompleks, memiliki penyebab sangat luas dan menarik untuk diteliti. Namun, karena keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi nilai dan waktu, maka penelitian ini hanya dibatasi pada masalah:

1. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja.
2. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja” ?
2. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja” ?

## **E. Kegunaan Penelitian**

### 1. Bagi Peneliti

Penelitian akan diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang Kinerja Karyawan khususnya mengenai Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

### 2. Bagi Perusahaan / Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep dan aplikasi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan efektif demi keberlanjutan perusahaan dimasa depan

### 3. Bagi pihak di Universitas Negeri Jakarta

Untuk dijadikan bahan bacaan ilmiah dan dijadikan referensi bagi peneliti lainnya tentang Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

### 4. Bagi Perpustakaan

Hasil penelitian sebagai tambahan referensi informasi dan wawasan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat dibaca oleh kalangan akademika kampus.