

BAB I

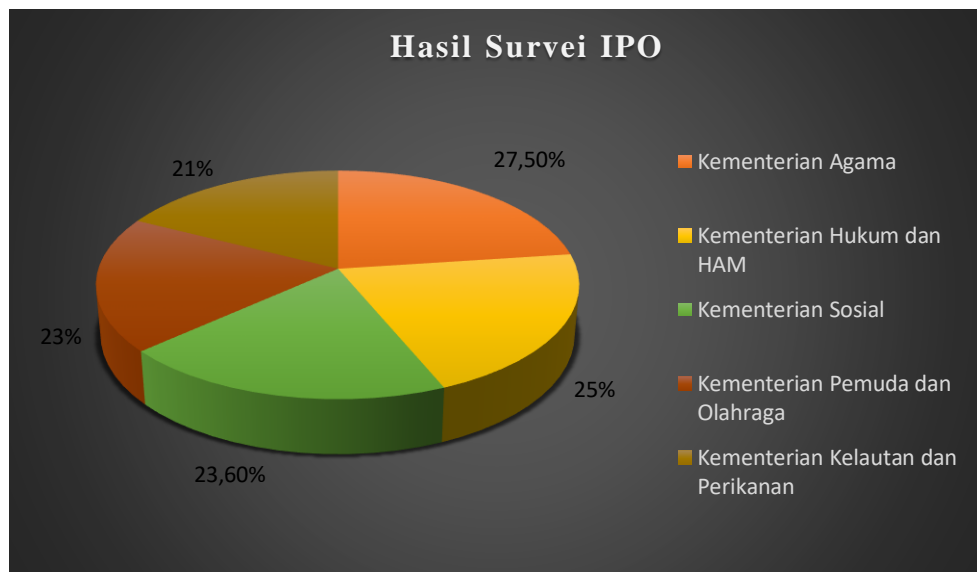
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Karyawan atau pegawai yang disebut sebagai penggerak jalannya roda perusahaan atau instansi pemerintah. Jika seseorang bekerja dan memiliki tugas dalam instansi pemerintah maka bisa disebut sebagai pegawai. Pegawai dapat mencerminkan kondisi instansi pemerintah menurut Sutrisno (2014). Instansi pemerintah akan baik jika diisi oleh pegawai yang berkompeten sesuai dengan bidangnya. Setiap instansi tentunya menginginkan pegawainya berprestasi sehingga dapat menyumbangkan hasil yang optimal sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

Melaksanakan kinerja yang efektif dan efisien merupakan tantangan besar bagi instansi pemerintah. Seperti dilansir dari liputan6.com, pelanggaran jam kerja mendominasi kasus PNS. Ketaatan akan disiplin waktu kerja masih sangat rendah. Pelanggaran ini tercatat dilakukan PNS baik di tingkat instansi pusat maupun daerah. Ketentuan ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dari 23 kasus disiplin PNS yang lebih banyak terlibat pelanggaran disiplin berupa pelanggaran tidak masuk kerja.

Hal ini tentunya akan berdampak pada kinerja pegawai sendiri. Seperti pegawai yang sering datang terlambat tidak menutup kemungkinan untuk mengerjakan tugasnya melewati batas waktu. Walaupun mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan, bisa jadi hasilnya tidak akan maksimal karena terburu-buru. Sehingga dapat menurunkan hasil dari kinerja pegawai tersebut. Selain itu pekerjaan akan cenderung menumpuk jika tidak masuk kerja atau datang terlambat karena waktu yang diberikan telah habis terbuang.



Gambar I.1 Hasil Survei IPO 2020
 Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Seperti yang dikutip dari medcom.id, pada 10-31 Januari 2020 *Indonesia Political Opinion* (IPO), lembaga survei yang bergerak di bidang media, demokrasi dan isu gender, melakukan survei yang melibatkan sampel 1.600 orang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia mengenai 100 hari Jokowi-Maruf. Survei ini menggunakan teknik *Wellbeing Purposive Sampling* (WPS) dengan tingkat kesalahan 3-6%

Dalam survei yang telah dilakukan tersebut, didapati lima kementerian dinilai publik berkinerja buruk. Hasilnya menunjukkan bahwa Kementerian Agama menduduki peringkat pertama yaitu dengan hasil sebanyak sebanyak 27%, dilanjutkan dengan Kementrian Hukum dan HAM yang dipilih responden sebanyak 25%, selanjutnya Kementerian Sosial sebesar 23,60%, di posisi keempat terdapat Kementerian Pemuda dan Olahraga yaitu 23%, dan di posisi terakhir sebesar 21% yang diduduki oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Hasil survey tersebut dipengaruhi oleh isu korupsi terhadap kementerian yang bersangkutan. Alasan lainnya yakni kementerian tersebut tidak konsisten dalam memberikan informasi. Salah satunya seperti yang diliput oleh cnnindonesia.com, Menteri Agama membatalkan pemotongan uang kuliah tunggal (UKT) untuk

mahasiswa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Pembatalan tersebut dikarenakan anggaran Kementerian Agama dipotong untuk mengatasi pandemi virus corona.

Sebelumnya, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kemenag mengeluarkan surat pemotongan UKT mahasiswa PTKIN pada 6 April lalu. Namun, pada tanggal 20 April setelahnya, pemotongan UKT tersebut dibatalkan. Sehingga informasi yang beredar tersebut dikatakan tidak konsisten.

Kinerja sendiri merupakan suatu hal yang menggambarkan hasil kerja pegawai yang dapat membawa hasil pencapaian tujuan instansi, karena kinerja pegawai merupakan kunci dari kesuksesan sebuah instansi. Dapat pula diartikan kinerja pegawai merupakan pemegang dalam keberlangsungan instansi. Melihat betapa berpengaruhnya pegawai dalam pencapaian tujuan-tujuan instansi tersebut, maka pegawai harus diperlakukan dengan hati-hati.

Seringkali instansi mendapati berbagai masalah mengenai pegawai karena pegawai adalah manusia yang aktif, hidup, dan senantiasa melakukan fungsinya dalam kegiatan instansi. Segala persoalan yang dihadapi instansi mengenai pegawai merupakan tantangan khusus manajemen. Oleh karena itu, instansi sangat penting memperhatikan manajemennya. Bagaimana caranya mengatur pegawai-pegawainya agar menjadi pegawai yang berprestasi. Instansi juga perlu memperhatikan faktor apa saja yang berkaitan dengan pegawai dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Johannes (2014) mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Tiap instansi memiliki pegawai yang motivasinya berbeda-beda. Motivasi kerja menjadi sebuah dorongan atau perangsang untuk menggerakkan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Dorongan tersebut dapat menyumbangkan hasil yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang lebih produktif.

Setiap aktivitas yang dilakukan manusia tentu memiliki daya pendorong masing-masing sehingga dengan adanya motivasi kerja akan menjadikan suatu kinerja di instansi menjadi lebih baik. Tingginya motivasi kerja menyebabkan berkembangnya

dan kemajuan instansi. Sementara lemahnya motivasi kerja akan memberikan dampak stagnan instansi bahkan kemunduran. Entah seberapa besar dorongan tersebut ada, pegawai yang termotivasi akan bersemangat dalam pekerjaannya.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai seperti memberikan dorongan untuk bekerja keras juga memberikan tujuan yang bermakna. Melalui dorongan yang diberikan pimpinan untuk bekerja keras dapat membuat pegawai menjadi pribadi yang pekerja keras. Namun, terkadang dorongan saja tidak cukup. Pimpinan dapat juga memaksa dengan cara memberikan ancaman pegawainya. Hal ini dapat membuat pegawainya bekerja keras karena tidak dapat menghindar dari situasi yang mengancam tersebut.

Seperti contoh, pimpinan menginginkan pegawai disiplin dengan selalu datang tepat waktu. Jika terdapat pegawai datang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan, maka pimpinan dapat mengambil langkah tegas yaitu dengan cara memotong gaji. Contoh lainnya yaitu pimpinan menginginkan setiap pegawai tetap bekerja selama jam kerjanya. Jika pimpinan melihat pegawai yang tidak bekerja dan tidak melakukan tugasnya selama beberapa jam, maka pimpinan berhak memberikan teguran dan sanksi.

Dari sisi lain, pegawai juga harus memiliki motivasi kerja yang dibangun dalam diri sendiri. Motivasi tersebut bisa karena menginginkan terjaminnya hidup secara finansial yang memadai dengan gaji yang diberikan setiap bulannya. Hal tersebut merupakan dasar penyemangat dalam bekerja, karena pada dasarnya kebahagiaan hidup salah satunya bersumber dari finansial yang dapat menunjang hidup yang diinginkan.

Pendorong lainnya yaitu pegawai memiliki ambisi untuk memiliki jabatan dalam berkarir. Pegawai yang memiliki motivasi tersebut akan mengeksplor diri sepenuhnya dan menjadi pegawai yang lebih baik dalam kelompoknya. Selanjutnya yakni menjalankan pekerjaan sebagai hobi. Motivasi tersebut adalah hal yang paling menyenangkan. Ketika pegawai menjadikan pekerjaan sebagai hobi, maka segala pekerjaan akan terasa mudah dan tidak akan pernah lelah.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Selain itu, kepemimpinan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tugas pemimpin adalah mempengaruhi pegawai agar dapat bekerja dengan giat. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara memberikan contoh yang baik untuk pegawainya. Pegawai harus dapat memberikan suasana yang ramah agar seluruh pegawai dapat senang dan nyaman bekerja. Gaya kepemimpinan pegawai juga perlu diperhatikan, karena merupakan hal yang dapat dirasakan pegawai.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Labudo (2013) menyebutkan kompensasi menjadi pertimbangan seseorang dalam bekerja. Banyak sekali pegawai yang berpindah tempat kerja karena ditawarkan kompensasi yang lebih besar dibanding tempat sebelumnya ia bekerja. Cukup atau tidaknya kompensasi tersebut tergantung pada kebutuhan yang diinginkan pegawai. Kompensasi dapat berupa tunjangan hari tua, tunjangan kesehatan, tunjangan kinerja, dan sebagainya. Jika kompensasi yang didapat dirasa sesuai maka pegawai akan bekerja giat begitu pun sebaliknya.

Selain itu, budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak kinerja yang baik pula untuk perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Richard (2015), budaya organisasi akan membentuk sebuah aturan dalam bertindak dan berpikir untuk mencapai tujuan perusahaan. Instansi harus bisa membudayakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi seperti profesionalitas, disiplin, integritas tinggi, dan lainnya. Instansi harus memiliki pedoman yang paten yang diberlakukan pegawainya, sehingga dapat menuntun pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Budaya yang kuat dan positif dapat tertanam dan diterima oleh pegawai sehingga mereka dapat menjiwai nilai-nilai perusahaan. Budaya tersebut merupakan perilaku pegawai yang dilakukan rutin sehingga menjadi sebuah kebiasaan. Oleh karena itu organisasi harus dapat membudayakan nilai-nilai yang baik dalam bekerja sehingga pegawai akan terbiasa dalam menerapkan hal-hal tersebut ke dalam pekerjaannya, serta nilai-nilai tersebut dalam melekat pada jiwanya.

Budaya organisasi dan budaya kerja merupakan suatu kesatuan, hal ini dikarenakan keduanya tidak dapat terpisah dengan kinerja sumber daya manusia. Budaya organisasi tidak dapat diartikan dengan tegas tetapi dapat dirasakan oleh pegawai. Organisasi dibentuk dari sekumpulan manusia yang memiliki keahlian, pendidikan, latar belakang, sifat, dan karakter yang heterogen. Oleh karena itu, diperlukan pengakuan arah yang hendak diperuntukkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan agar semua pegawai tidak berjalan masing-masing.

Perilaku pegawai merupakan hasil dari budaya organisasi sesuai apa yang mereka lihat dan rasakan. Hal ini termasuk kedalamnya hubungan baik antar bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, maupun atasan dengan atasan. Selain itu komunikasi termasuk ke dalam iklim kerja seperti bagaimana instansi mengkomunikasikan tujuannya. Tinggi atau rendahnya budaya organisasi dilihat dari bagaimana cara pegawai memahami dan mempraktikkan nilai-nilai yang ada pada budaya tersebut.

Faktor lain setelah budaya organisasi yaitu kepuasan kerja. Pegawai akan merasa puas jika sesuai dengan apa yang dicari dalam bekerja. Suasana nyaman yang tercipta dalam lingkungan pekerjaan akan membuat pegawai merasa puas. Oleh karena itu, pimpinan dapat menciptakan atmosfer yang menyenangkan. Ketika pegawai merasa puas dengan apa yang ia lakukan dan yang diperoleh, pegawai akan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh.

Instansi bertanggung jawab untuk memberikan dorongan kepada pegawai agar memiliki kinerja yang baik. Dalam mendorong kinerja pegawai dapat ditunjukkan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai juga harus memiliki sikap profesional dalam bekerja. Setiap pegawai harus bisa berkontribusi baik itu menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran. Selain itu juga dapat menjunjung tinggi nilai-nilai yang menjadi budaya dalam instansi. Pegawai pun harus memiliki orientasi pada target sehingga terciptalah pegawai yang berkualitas.

Cita-cita perusahaan dapat terwujud jika pegawai dapat bekerja sama, turut ikut serta, dan bergotong royong dengan pegawai lain dalam instansi. Instansi

menginginkan suasana yang harmonis dan serasi pada setiap kegiatan pekerjaan. Hal tersebut dapat terwujud apabila sistem kerja dibuat menjadi rukun dan kompak, sehingga terwujudnya atmosfer yang kondusif. Jika kondisi tersebut dapat terwujud, dengan begitu pegawai akan bersemangat untuk bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan optimal.

Peneliti akan melakukan penelitian di Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat. Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat terletak di gedung pusat Kementerian Agama RI yang beralamat di Jalan Lapangan Banteng Barat No. 3-4 Jakarta Pusat. Dilansir dari wikipedia, unit dari Kementerian RI dengan motto ikhlas beramal ini bertugas dalam mengkoordinasi dukungan administrasi di lingkungan Kementerian Agama seperti penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian koordinator, Kementerian Negara, dan lembaga lain.

Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan pra riset untuk mengetahui faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat. Dalam pra riset tersebut, peneliti memberikan pertanyaan terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Berikut adalah hasil pra riset yang peneliti lakukan:

Tabel I.1
Hasil Pra Riset Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

No.	Faktor-Faktor	Ya		Tidak		Jumlah	
		Responden	%	Responden	%	Responden	%
1.	Motivasi Kerja	23	76,7	7	23,3	30	100
2.	Kepemimpinan	3	10	27	90	30	100
3.	Kompensasi	9	30	21	70	30	100
4.	Budaya Organisasi	21	70	9	30	30	100

5.	Kepuasan Kerja	7	23,3	23	76,7	30	100
----	----------------	---	------	----	------	----	-----

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Hasil pra riset menunjukkan dari 30 pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat yang menjawab “ya” pada motivasi kerja sebagai faktor paling berpengaruh terhadap kinerja dengan presentasi sebesar 76,7%, kepemimpinan sebesar 10%, kompensasi sebesar 30%, budaya organisasi sebesar 70%, dan kepuasan kerja sebesar 23,3%. Sehingga dapat dikatakan dua faktor yang paling mempengaruhi kinerja pada pegawai Kementerian Agama Jakarta Pusat yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi.

Untuk memperkuat informasi terkait kinerja pegawai yang menurun, peneliti juga telah melakukan wawancara dengan HRD dan salah satu pegawai. Dari hasil wawancara tersebut, peneliti mendapati permasalahan masih rendahnya kinerja pegawai. Terlihat dari pegawai yang masih belum bersungguh-sungguh atas peraturan waktu bekerja seperti masih ada yang datang terlambat atau pulang sebelum waktunya, absen yang tidak jelas alasannya, serta masih terdapat pegawai yang mengambil beberapa waktu mengobrol dengan rekannya.

Selain itu masih terlihat pekerjaan yang menumpuk akibat ditunda-tunda, yang seharusnya dapat diselesaikan sesuai waktunya. Diketahui pula mekanisme pendelegasian wewenang yang tidak jelas seperti pengusulan pergantian pejabat pegawai yang telah memasuki lanjut usia pensiun sering diperlambat sehingga tugas pokok fungsi jabat tersebut diambil alih oleh pimpinan. Hal-hal tersebut tentunya dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan pemaparan dari hasil pra riset, peneliti yakin untuk meneliti lebih lanjut terkait judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi” karena akan menjadi sangat penting untuk melakukan sebuah penelitian dalam hal meningkatkan kinerja melalui budaya organisasi dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang dapat diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat?

C. Tujuan Penelitian

Penetapan tujuan penelitian akan membuat penelitian menjadi terarah. Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka ditetapkan empat tujuan penelitian yaitu:

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat.
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat.

D. Kebaruan Penelitian

Terdapat beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian dengan variabel yang sama, salah satunya yaitu Haqq (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. Jenis penelitian dalam penelitian tersebut adalah kuantitatif dengan subjek yang diteliti PT Rahmat Jaya Perkasa Siodarjo dan objek yang diteliti adalah karyawan PT. Rahmat Jaya Perkasa.

Perbedaan dalam penelitian ini yaitu subjek penelitian adalah Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat dan objek yang diteliti adalah pegawai unit Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat. Selain itu indikator kinerja dalam penelitian tersebut adalah kualitas, kuantitas, keandalan, dan sikap yang berbeda dengan pengukuran melalui indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini. Indikator dalam variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian tersebut berbeda dengan indikator yang digunakan dengan penelitian ini.

Selain itu, Evelyne et al (2018) melakukan penelitian dengan judul *Mediating Effect of Motivation on Employees Performance in Private Equity Firms, Kenya*. Jenis penelitian yaitu kuantitatif. Subjek yang diteliti perusahaan *Private Equity* di Nairobi Kenya dan objek yang diteliti yaitu karyawan perusahaan *Private Equity*. Perbedaan dalam penelitian ini adalah subjek penelitian di Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat dan objek yang diteliti adalah pegawai unit Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Jakarta Pusat.

Perbedaan lainnya yaitu tidak terdapat variabel budaya organisasi. Dalam penelitian tersebut juga menggunakan teknik analisis data menggunakan SPSS, sementara penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0. Selanjutnya penelitian ini menggunakan indikator yang berbeda pada tiap variabelnya dengan penelitian tersebut. Selain itu teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah sensus yang berbeda teknik dalam penelitian ini.

Penelitian lain dilakukan oleh Yusniar (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Subjek yang diteliti adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dengan objek penelitian pegawai sekretariat. Perbedaannya selain objek dan subjek yang diteliti, indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabelnya berbeda

dengan penelitian ini. Teknik analisis pengambilan data pada penelitian tersebut menggunakan SPSS, sementara penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0.

Sesuai dengan paparan mengenai penelitian terdahulu di atas, maka yang membedakan dengan penelitian ini adalah subjek, objek, indikator tiap variabelnya, teknik analisis data, serta teknik sampling. Pada penelitian ini, subjek yang diteliti yaitu Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Pusat dan objek penelitiannya yaitu pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Pusat. Indikator pada variabel budaya organisasi meliputi profesionalitas, integritas, tanggung jawab, inovasi, dan keteladanan. Indikator pada variabel kinerja meliputi kualitas, kuantitas, dan waktu. Indikator pada variabel motivasi kerja berupa fisiologis, keamanan, dan aktualisasi diri. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Smart PLS 3.0 dengan *proportional random sampling* sebagai teknik sampling penelitian.