

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang Masalah**

Diera reformasi dan demokratisasi sekarang ini, tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dari pemerintah semakin meningkat. Masyarakat berharap proses pelayanan yang diberikan oleh pemerintah didapatkan dengan lebih mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit - belit, ramah, manusiawi, terdapat kepastian dan kejelasan prosedur serta persyaratan pelayanan yang masuk akal. Selain itu terdapat kesan bahwa pelayanan publik oleh aparatur pemerintah masih dijumpai kelemahan dan kelamaan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media masa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah.

Instansi pemerintah terutama yang memberikan pelayanan harus terus menerus melakukan pembaharuan dan inovasi pelayanan oleh pegawainya yang merupakan tugasnya. Disamping itu, pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi - inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi haruslah mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang

menjadi perhatian adalah Manajemen yang menyangkut Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan, Gary (2006). Sumber Daya Manusia merupakan aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Jadi, betapa pun sempurnanya faktor teknis tanpa adanya faktor sumber daya manusia maka produktivitas sebuah organisasi atau lembaga tidak dapat tercapai karena sumber daya manusia yang menjalankan dan mengendalikan pekerjaan.

Produktivitas kerja adalah salah satu pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, ketepatan atau keserasian penggunaan metode atau cara kerja dibandingkan dengan alat atau waktu yang tersedia dalam rangka mencapai tujuan. Ukuran pokoknya adalah

penyelesaian volume dan beban kerja yang tepat pada waktunya, dengan menggunakan sumber daya manusia secara minimal. Produktivitas kerja selalu diarahkan pada bagaimana melakukan atau memanfaatkan sesuatu agar mencerminkan prinsip efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efisien manakala apa yang dilakukan mempertimbangkan aspek biaya, sarana prasarana, sumber daya (manusia dan material), dan waktu sehemat mungkin. Sedangkan sesuatu dikatakan efektif bila pemanfaatan berbagai aspek tersebut benar - benar tepat sasaran atau tujuan yang diinginkan.

Produktivitas kerja pegawai akan maksimal dan berhubungan erat dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai secara pribadi jika kondisi lingkungan tempat melaksanakan pekerjaannya terasa nyaman. Situasi kerja yang kondusif akan tercipta dengan adanya hubungan kerja sama yang baik diantara personilnya dan keadaan ini juga disebut dengan iklim organisasi. Keadaan iklim organisasi yang kondusif dapat menimbulkan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Artinya, pegawai didalam satu lembaga akan melaksanakan tugas dengan seoptimal mungkin yang pada akhirnya akan meningkatnya produktivitas kerja pegawai.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kamuli (2012 : 3) bahwa Peningkatan produktivitas kerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari suasana kerja atau iklim yang ada dalam organisasi. Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya produktivitas kerja pegawai seperti pemahaman pegawai terhadap deskripsi tugas (job description) sesuai

posisi dimana pegawai itu ditempatkan, tugas - tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula dengan pola interaksi yang harus diikuti pegawai dalam organisasi, dan seterusnya. Hal - hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja atau produktivitas kerja pegawai dalam organisasi. Rendahnya produktivitas kerja disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya diduga karena faktor iklim organisasi.

Iklim kerja merupakan sesuatu yang menunjukkan keadaan yang saling berinteraksi, sehingga menimbulkan rasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Maksud dari interaksi adalah adanya hubungan antara atasan dengan staf pegawai serta hubungan antara staf pegawai dengan staf pegawai. Sementara Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sejumlah sifat yang dapat diukur dalam suatu lingkungan kerja atau suasana internal didalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya. Suasana internal organisasi tersebut yang diasumsikan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi

yang kondusif, setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui, memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.

Semakin kondusif iklim organisasi pada suatu organisasi publik, semakin meningkat produktivitas kerjanya. Kurang kondusifnya iklim organisasi sehingga berdampak tidak optimalnya produktivitas kerja dan pemahaman terhadap struktur yang belum merata dikalangan pegawai. Akibatnya pegawai bekerja hanya berdasarkan perintah bukan mengacu pada bidang kerja yang ada, sehingga aktivitasnya bersifat pasif tidak proaktif. Perilaku menghindari tanggung jawab merupakan kebiasaan yang sering terjadi dikalangan pegawai, sehingga terkesan jiwa kemandirian dan kedewasaan sangat rendah.

Arus komunikasi yang belum tercipta dengan baik, masih bersifat instruktif dari atasan kepada bawahan. Hal ini mengakibatkan keengganan pegawai untuk mengemukakan sesuatu bila menemui masalah. Penghargaan terhadap sumber daya manusia yang belum merata. Penghargaan lebih didasarkan pada kedekatan dan kesenioran dari pada keadaan objektif dari pegawai yang ada, misalnya atas dasar prestasi. Imbalan yang diterapkan tidak mengacu pada prinsip keadilan, kesetaraan, kewajaran. Demikian juga dengan sanksi yang tidak merata diberlakukan pada seluruh pegawai.

Untuk meningkatkan produktifitas kerja, semua bagian atau seksi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Gorontalo perlu memperhatikan iklim organisasi, dimana terlihat bahwa iklim organisasi terkait suasana kerja yang kurang kondusif. Tingkat komunikasi antara staf pegawai dengan staf pegawai yang kurang optimal, kurangnya semangat kerja sebagian pegawai untuk mengelola secara profesional tugas dan pekerjaan serta tindakannya. Hal ini terlihat dari fenomena yang terjadi pada suasana kerja pada KPPN Gorontalo.

Melihat gambaran situasi kerja KPPN Gorontalo diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi yang kurang diterapkan dengan baik akan menimbulkan produktivitas kerja yang kurang optimal. Mengingat banyaknya tugas serta pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari keberadaan KPPN Gorontalo, maka perbaikan setiap seksi dan bagian terkait suasana hubungan kerja haruslah mendapatkan perhatian yang besar. Karena keadaan ini merupakan tanggung jawab dari institusi KPPN Gorontalo dalam menciptakan suatu iklim atau kondisi yang harmonis diantara pegawai, baik antara pegawai didalam satu bagian atau seksi maupun antar pegawai dibagian yang satu dengan pegawai dibagian lainnya. Sehingga pegawai dapat merasakan suasana kerja yang nyaman dan dapat berkerja sesuai prosedur (SOP) yang berlaku.

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai yang di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Gorontalo masih rendah, hal ini dapat tunjukkan dari tingkat kualitas kerja yaitu

ketidakmampuan seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dengan baik, masih terdapat pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Salah satu masalah yang kaitannya dengan tingkat kualitas pegawai yaitu ditunjukkan dengan kelambatan, ketidakpastian dalam penyelesaian, prosedur yang tidak jelas, tidak transparan, sehingga salah satu akibatnya yaitu Surat Perintah Membayar yang diproses menjadi Surat Perintah Pencairan Dana jauh harapannya menjadi 100% dari jumlah Surat Perintah Membayar yang diterima, sehingga kualitas pelayanan kerja pegawai KPPN Gorontalo belum dapat memuaskan harapan dari instansi penerima layanan dalam hal ini yaitu satuan kerja (satker).

Hal lain juga dapat ditunjukkan dari tingkat kuantitas yaitu masih rendahnya unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat mempengaruhi porsi kerja yang tidak merata, fenomena yang ditemukan salah satunya yaitu waktu yang digunakan untuk menyelesaikan SPM dilakukan lebih dari 1 hari, sehingga kelancaran Pencairan Dana APBN yang terjadi tidak tepat sasaran, tidak tepat waktu, dan tidak tepat jumlahnya. Terdapat juga Pegawai dalam bekerja belum mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat serta tidak mempelajari tupoksi pekerjaan dibebankan kepadanya, dan masih terdapat adanya pegawai yang belum mampu dalam bekerja sama, adanya pegawai yang selalu menunda - nunda pekerjaan dan

ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara sistematis. Jika semua hal diatas dapat di pahami dan dijalankan sesuai dengan maksud dan tujuan dari sebuah pekerjaan maka dengan sendirinya kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

Berdasarkan uraian diatas dan mengingat betapa pentingnya iklim organisasi dengan produktivitas kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Gorontalo, Maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan Judul **“Hubungan Iklim Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Gorontalo”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi identifikasi masalah peneliti adalah :

1. Iklim organisasi yang belum kondusif yang dapat dilihat dari sikap kerja sama yang masih kurang kompak karena adanya beban kerja yang tidak sama antar pegawai pada posisi yang sama atau dengan kata lain porsi kerja pegawai tidak merata
2. Tanggung jawab yang diberikan masih kurang dilaksanakan dengan baik yang terlihat dari kelambatan, ketidakpastian dalam penyelesaian, prosedur yang tidak jelas, tidak transparan, sehingga salah satu akibatnya yaitu Surat Perintah Membayar yang diproses menjadi Surat Perintah Pencairan Dana jauh harapannya menjadi 100% dari jumlah

Surat Perintah Membayar yang diterima. sehingga kualitas pelayanan kerja pegawai KPPN belum dapat memuaskan harapan dari instansi penerima layanan dalam hal ini yaitu satuan kerja (satker).

3. Kecepatan kerja yang belum maksimal salah satunya yaitu waktu yang digunakan untuk menyelesaikan SPM dilakukan lebih dari 1 hari, sehingga kelancaran Pencairan Dana APBN yang terjadi tidak tepat sasaran, tidak tepat waktu, dan tidak tepat jumlahnya.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut : **Seberapa Besarkah hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai ?**

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis, diharapkan dapat memberikan masukan bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu ekonomi dan manajemen.

2. Manfaat praktis, Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan kepada pihak - pihak yang terkait, seperti perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam usaha meningkatkan iklim organisasi pegawai dan pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam memperbaiki kinerja dan produktivitas pegawai, sehingga perusahaan dapat terus mempertahankan eksistensinya.