

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dan utama bagi suatu organisasi. Hal ini karena sumber daya manusia merupakan aset sekaligus motor penggerak yang membuat organisasi bergerak dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu sumber daya manusia harus terus ditingkatkan agar terjadi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini karena menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang cepat dan ketat menyebabkan organisasi harus mampu beradaptasi menghadapi.

Sebagai Sumber Daya Manusia yang handal dalam melaksanakan tugas sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu menjalankan revolusi mental dengan mendasari tuntunan kehidupan beragama secara benar, selalu memiliki komitmen dalam melayani masyarakat sehingga tercipta good governance .Di setiap organisasi akan bisa dicapai melalui kesadaran diri ASN yang mempunyai etos kerja yang baik sudah barang tentu akan menghasilkan kinerja yang baik, sehingga akan didapatkan ASN yang professional.

Institusi/ lembaga pemerintah sebagai salah satu bentuk organisasi yang tergantung pada sumber daya manusia atau aparatur sipil negara demi mencapai keberhasilan. Dalam hal ini aparatur yang ada dalam instansi tidak ditempatkan secara acak namun ada proses perekrutan hingga pendidikan dan pelatihan sebagai dasar meningkatkan kualitas

sumber daya dan peningkatan kinerja SDM dalam menghadapi persaingan global. Dalam kaitan ini, salah satu aspek (indikator) keberhasilan suatu organisasi pemerintah yakni kelancaran pelayanan di sektor publik hingga saat ini belum sepenuhnya dirasakan oleh masyarakat luas. Dengan adanya Undang-Undang RI Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik sebab PNS tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat karena pada dasarnya PNS merupakan sumber daya manusia yang diperuntukan untuk pencapaian visi dan misi suatu organisasi.

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional merupakan harapan dari setiap instansi termasuk Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo merupakan salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) di bawah Kantor Wilayah DJKN Jawa Barat. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 170/PMK.01/2012 tanggal 6 November 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan pelayanan di bidang kekayaan negara, penilaian, piutang negara dan lelang.

Sebagai unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo selalu

berupaya untuk mewujudkan visi dan menjalankan misi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dengan meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa (*stakeholder*) dan berpedoman pada nilai-nilai kementerian keuangan yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. Wilayah kerja Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo meliputi 6 (lima) kota/kabupaten di propinsi Gorontalo.

Banyaknya tugas dan fungsi KPKNL tersebut harus mampu dicapai dengan capaian efektivitas kerja yang lebih baik. Keberhasilan suatu Instansi sangat tergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya yang mereka miliki. Menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup serta kemajuan Instansi, maka Instansi harus memberikan perhatian khusus pada pegawainya dan juga sebaiknya Instansi selalu memandang pegawainya sebagai rekan terbaik dalam berusaha karena hubungan dengan pencapaian tujuan Instansi. Seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2013: 67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian efektivitas kerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian Efektivitas Kerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut

Simamora (2006: 338) penilaian Efektivitas Kerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Harapan ideal dari suatu instansi khususnya KPKNL yakni pencapaian tujuan yang lebih optimal. Fungsi dari KPKNL Gorontalo melaksanakan (1) Inventarisasi, pengadministrasian, pendayagunaan, pengamanan kekayaan negara; (2) Registrasi, verifikasi, dan analisa pertimbangan permohonan pengalihan serta penghapusan kekayaan negara; (3) Registrasi penerimaan berkas, penetapan, penagihan, harta kekayaan milik penanggung hutang/penjamin hutang; (4) Penyiapan bahan pertimbangan atas permohonan keringanan jangka waktu dan/atau jumlah hutang, usul pencegahan dan penyanderaan penanggung hutang dan/atau penjamin hutang serta penyiapan data usul penghapusan piutang negara; (5) Pelaksanaan pelayanan penilaian; (6) Pelaksanaan pelayanan lelang; (7) Penyajian informasi dibidang kekayaan negara, penilaian, piutang negara, dan lelang. KPKNL Gorontalo memiliki tugas melaksanakan pelayanan di bidang kekayaan negara, penilaian, piutang negara, dan lelang.

Namun pada kenyataanya di lapangan terdapat banyak permasalahan yang dihadapi. Efektivitas kerja menjadi sebuah harapan bagi sebuah organisasi. Hal tersebut dapat diidentifikasi dari aspek Kualitas kerja (*Quality*), Kuantitas kerja (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*) dan Efektifitas biaya (*Cost Effectiveness*). Permasalahan dari indikator

tersebut dapat dilihat dari masalah kualitas dapat dilihat dari pekerjaan pegawai yang belum begitu optimal kualitasnya karena masih banyak yang tidak tertata dengan rapi. Prestasi kerja pegawai masih kurang baik yang dibuktikan dengan banyaknya pekerjaan kurang sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan oleh instansi. Lebih rincinya terkait dengan prestasi kerja, masih banyak pegawai yang menunda setiap pekerjaannya yang dipicu oleh beban kerja yang dirasakan masih sulit. Sehingga dengan hal ini maka pelayanan yang diberikan masih kurang maksimal.

Permasalahan mengenai efektivitas tentunya dapat pula dilihat dari capaian target kerja yang ingin dicapai baik secara individu pegawai maupun secara kolektif perusahaan. Permasalahan tersebut sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.1: Capaian Hasil Kerja Pegawai KPKNL Gorontalo**

No	Sasaran Strategis	Indikator Utama	Capaian Rata-Rata Pegawai (%)
1	Kepuasan penggunaan layanan yang tinggi	Indeks kepuasan penggunaan layanan	4,51
2	Kepatuhan penggunaan layanan yang tinggi	Indeks ketepatan waktu penyampaian laporan	90,00
3	Pengamanan kekayaan negara yang akuntabel	Verifikasi hasil identifikasi dan pendataan BMN	48,00
4	Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi	Efektivitas edukasi dan komunikasi	85,00
		Ketepatan waktu penyampaian laporan pengendalian internal	68,00
5	SDM yang kompetitif	Pemenuhan standar <i>hard competency</i>	91,67
6	Organisasi yang kondusif	Tindak hasil hasil survei kesehatan organisasi	67,00
7	Sistem manajemen informasi yang andal	Implementasi E-auctio	53,81

**Sumber: KPKNL, 2019**

Berdasarkan hasil capaian efektivitas kerja di atas maka dapat diketahui bahwa pada dasarnya hasil kerja dari pegawai Kantor Pelayanan

Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo sudah baik namun masih terdapat berbagai hal yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan. Misalnya mengenai Indeks kepuasan penggunaan layanan, Indeks ketepatan waktu penyampaian laporan, Verifikasi hasil identifikasi dan pendataan BMN, Efektivitas edukasi dan komunikasi, Ketepatan waktu penyampaian laporan pengendalian internal, Pemenuhan standar hard competency, Tindak hasil survei kesehatan organisasi serta Implementasi E-auctio.

Buruknya efektivitas kerja pegawai selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Protes, demonstrasi, dan bahkan pendudukan kantor-kantor pemerintah oleh masyarakat yang banyak terjadi di berbagai daerah menjadi indikator dari besarnya ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintahnya. Perbaikan efektivitas kerja pegawai terhadap pelayanan publik diharapkan akan memperbaiki kembali *image* pemerintah di mata masyarakat karena kualitas pelayanan publik yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun kembali. Kalau ini bisa dilakukan, pemerintah akan bisa memperoleh kembali legitimasi di mata publik.

Pelayanan yang berkualitas atau pelayanan prima dapat dilakukan dengan baik manakala didukung oleh efektivitas kerja yang baik dan berkualitas dari pegawai. Pegawai dikatakan memiliki efektivitas yang baik apabila mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sesuai target

yang direncanakan. Untuk itu dalam pelaksanaan tugas pegawai butuh peran pimpinan dalam mengarahkan, dan membina untuk pelaksanaan tugas. Berkenaan dengan masalah kinerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, salah satunya yakni budaya organisasi.

Pemilihan variabel budaya organisasi karena pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo terdiri dari pegawai-pegawai dari wilayah yang berbeda sehingga budaya kerjanya pun berbeda. Sehingga dalam mengupayakan efektivitas kerja yang maksimal para pegawai atau aparatur sipil di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo harus mampu menciptakan dan menjaga budaya organisasi yang kondusif. Selain itu terdapat pula hal krusial yang belum dapat dimaksimalkan pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo yakni kerja sama antar pegawai.

Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Putranto (2012: 11) bahwa semua organisasi mempunyai satu budaya yang bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Orang mulai belajar untuk bergantung dan menaruh harapan pada budaya. Budaya dianggap mampu memberikan stabilitas dan jaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan

mengetahui cara menanggapi. Ada dua perubahan yang dapat dialami orang-orang. Pertama diantaranya perpindahan dari satu tempat ke tempat lain dengan budaya yang lain pula. Kedua adalah perubahan dalam lingkungan mereka sekarang dan belajar menyesuaikan diri dengan kedua situasi itu untuk menghindari kemungkinan timbulnya konsekuensi negatif.

Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan yang perlu selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dilakukan terlebih dahulu melalui perubahan pola pikir segenap sumber daya manusia didalam organisasi. Budaya dikembangkan dan mengekspresikan dirinya sendiri dalam cara yang berbeda dalam organisasi yang berbeda pula, oleh karena itu budaya organisasi terdapat ketidaksamaan dalam beberapa hal. Tidak ada budaya yang ideal, hanya ada budaya yang sesuai.

Apabila pegawai penurunan efektivitas kerja maka solusi teoritis dan faktual yang dapat dilakukan yakni dengan mengkondusifkan budaya organisasi yang ada dalam lingkungan kerja atau perusahaan. Sehingga harapan ideal dari budaya organisasi yakni tercipta budaya yang baik dimana interaksi antar pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan menjadi lebih baik. Namun kenyataannya hal tersebut berbanding terbalik dimana budaya kerja yang diterapkan kurang kondusif, dimana pada organisasi dibentuk persaingan yang dalam hal ini pekerjaan tersebut harus

dikerjakan melalui kerja sama yang baik. Kemudian kurangnya arahan dari pimpinan membuat pegawai memiliki hubungan yang kurang kondusif sesama pegawai.

Penelitian mengenai budaya organisasi dengan efektivitas kerja telah banyak diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu seperti yang pernah dilakukan oleh Syahrul dan Gunawan (2013) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap efektivitas organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Namun peneliti lebih mengembangkan penelitian ini dengan melakukan analisis terlebih dahulu pada keadaan dari setiap variabel dimana analisis deskriptif dilakukan pada setiap variabel untuk mengetahui berbagai aspek penting dalam budaya organisasi dan efektivitas kerja dari instansi vertikal ini. Kemudian dalam penelitian ini tidak hanya terfokus pada efektivitas organisasi namun pada kedua hal yakni efektivitas kerja pegawai yang kemudian menjadi akumulasi efektivitas kerja dari suatu organisasi.

Penjelasan dan fenomena di atas meunjukkan bahwa betapa pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka formulasi judul yang peneliti tuangkan dalam penelitian ini adalah **Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Efektivitas kerja pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang dipaparkan di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini yakni:

1. Efektivitas kerja pegawai belum begitu optimal yang dapat diketahui dari belum baiknya kualitas kerja, kuantitas dan masalah ketepatan waktu yang masih dilanggar oleh pegawai.
2. Budaya organisasi kurang kondusif sehingga berdampak pada hubungan dan susana kerja yang baik dalam perusahaan. Hal tersebut juga dapat dilihat dari kurangnya tendensi yang baik dari pimpinan dalam membina hubungan dan kerja sama yang baik antar pegawai serta pegawai dengan pimpinan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo?

## **1.4 Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Gorontalo.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Bagi peneliti lain dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk peneliti-peneliti selanjutnya.

### **2. Manfaat Praktis**

Bagi manajemen perusahaan, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang kedua variabel serta dapat menjadi informasi dalam pengambilan keputusan.