

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Mewujudkan sebuah instansi pemerintahan yang berkualitas, tentu saja membutuhkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kinerja tinggi dalam bekerja, dan tentu saja hal ini dapat berdampak pada produktivitas kerja yang dimilikinya sekaligus produktivitas instansi tempat ia bekerja. Dengan dicapainya hal tersebut maka para pegawai (ASN) dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara prima dan maksimal bagi seluruh masyarakat dan pada akhirnya dapat mewujudkan sistem *Good Public Governance*.

Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara bahwa dalam Pasal 4 huruf m, serta Pasal 28 huruf b dan f berbunyi: (1) mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai; (2) mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia; (3) mewujudkan ASN yang dinamis dan berbudaya pencapaian kinerja. Dari undang-undang tersebut dapat diketahui secara jelas bahwa pemerintah lebih mengutamakan pencapaian kinerja yang tinggi dari setiap pegawai agar dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya benar-benar dapat mengutamakan kepentingan negara dan rakyat daripada kepentingan diri pribadi.

“Reformasi Birokrasi” menjadi tumpuan pemerintah dalam membentuk Aparatur Sipil Negara yang profesional dengan berkinerja tinggi, karakteristik, berintegritas, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi

tinggi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Dengan demikian para pegawai dapat menjalankan pelayanan prima terhadap masyarakat luas serta dapat membangun manajemen pemerintahan yang bersifat demokratis sehingga dapat menghadapi berbagai tantangan di tengah globalisasi dan digitalisasi yang semakin pesat. Jika hal tersebut berjalan dengan baik maka dapat mewujudkan pemerintahan kelas dunia sekaligus menuju birokrasi berbasis kinerja.

Donelly, Gibson dan Ivancevich (dalam Sundari, 2019: 16) menjelaskan bahwa kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam mengerjakan tugas serta kompetensinya dalam meraih tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai tersebut dapat berjalan dengan sukses dan baik apabila tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik, dan hal tersebut sekaligus dapat meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai tersebut dalam organisasinya.

Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang PNS harus selalu mengedepankan kinerja tinggi serta melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat dengan mengacu pada standar kinerja (*performance standard*) sehingga pegawai dapat meningkatkan prestasi serta produktivitas kerjanya secara optimal.

Namun demikian dalam realitasnya akhir-akhir ini kinerja PNS mendapat sorotan tajam dari masyarakat, berbagai permasalahan kinerja tersebut mulai dari ketidakseimbangan keahlian, kurangnya sikap disiplin ASN, banyaknya kegiatan

yang tidak sinkron program dan kegiatannya, bekerja tidak sesuai harapan; tidak bisa mengikuti ritme bekerja dengan cepat, kurangnya semangat dan motivasi pegawai untuk bekerja serta mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan negara hal ini tentu saja berbenturan dengan upaya pemerintah yang menginginkan aparatur sipil negara yang berkinerja terampil, dan dapat diandalkan untuk memenuhi tuntutan dunia global yang tentunya harus dipenuhi oleh setiap pegawai dan tidak dapat ditunda dan ditawar-tawar lagi.

Terkait dengan permasalahan kinerja pegawai, peneliti melakukan penelitian di salah satu instansi pemerintahan di Kabupaten Pohuwato. Hal ini dilandasi atas dasar keinginan Pemerintah Kabupaten Pohuwato meningkatkan kualitas dan kapasitasnya para ASNnya. Adapun yang menjadi locus penelitian yaitu Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato. Berdasarkan hasil observasi awal peneliti memperoleh berbagai data yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Sebagaimana dari hasil observasi peneliti memperoleh data tingkat kehadiran pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato selama 3 (tiga) bulan terakhir pada tahun 2020 yang disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Tingkat Kehadiran Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato 3 (tiga) Bulan Terakhir Tahun 2020**

No	Uraian	Total Kehadiran ASN 3 Bulan Terakhir Tahun 2020		
		Oktober	November	Desember
1	Hadir	88,21%	50,66%	93,85%
2	Dinas Luar	10,18%	41,87%	4,32%
3	Sakit	0,64%	1,76%	0,27%
4	Izin	0,59%	3,07%	0,47%
5	Tanpa Keterangan	0,32%	2,34%	0,93%
6	Cuti	0,05%	0,29%	0,16%

Sumber: *Kabag Kepegawaian Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato, 2020.*

Dari data tersebut diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato dari bulan Oktober hingga Desember 2020, memiliki persentase tertinggi pada bulan Desember dengan angka 93,85% namun pada dua bulan sebelumnya tingkat kehadiran pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato mengalami penurunan dimana pada bulan November hanya sebesar 50,66% hal ini diakibatkan oleh adanya para pegawai yang sedang dalam Dinas luar. Di samping itu pada bulan November tersebut juga meningkat pegawai yang izin, tanpa keterangan dan sakit. Selain itu berdasarkan informasi yang peneliti dapat di lapangan sebagian pegawai lupa mengisi daftar hadir karena ketika mereka datang dan pergi tidak langsung mengisi daftar hadir dan terdapat pula sebagian pegawai yang belum konsisten dalam menjaga tata tertib yang berlaku. Sehingga hal ini berdampak pada sikap disiplin pegawai yang masih minim yang tentunya dapat berdampak pada kinerja mereka di kantor.

Selain itu dari segi tingkat kualifikasi pendidikan aparatur Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato terdiri dari SMA/D3/D4/S1/S2. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Kualifikasi Pendidikan Aparatur Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato**

No	Bidang	Kualifikasi Pendidikan				
		SMA Sederajat	DIII	DIV	S1	S2
1	Sekretariat	7	5	0	14	1
2	Bidang PSP	2	1	0	4	1
3	Bidang TPH	0	0	0	6	0
4	Bidang Penyuluhan	2	0	0	5	0
5	Bidang Perkebunan	2	2	0	2	0
6	Bidang Peternakan	3	4	2	6	0
7	Bidang Keswan	0	0	0	3	0
8	Jabatan Fungsional	23	14	5	31	1
<b>Jumlah</b>		<b>39</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>71</b>	<b>3</b>

Sumber: *Kabag Kepegawaian Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato, 2020.*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA sejumlah 39 orang, Diploma III sejumlah 26 orang, Diploma IV sejumlah 7 orang, S1 sejumlah 71 orang, dan S2 sejumlah 3 orang. Pada dasarnya pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato umumnya bekerja berdasarkan dengan latar belakang pendidikan, namun berdasarkan penelusuran di lapangan peneliti memperoleh informasi bahwa terdapat 2 (dua) orang pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan basicnya yaitu 1 (satu) orang tamatan D3 ekonomi ditempatkan di Bidang Perkebunan, dan 1 (satu) orang tamatan SMK jurusan mesin ditempatkan di Bidang Penyuluhan.

Sementara itu terkait dengan Laporan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pertanian Pohuwato berisi dua unsur yang dinilai yaitu sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Penilaian Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai Dinas**  
**Pertanian Kabupaten Pohuwato Tahun 2019**

Uraian		Nilai Rata-Rata	Target	Capaian
<b>A. Sasaran Kerja Pegawai</b>		<b>88,15</b>	<b>60%</b>	$(88,15 \times 60\%) =$ <b>53,22%</b>
<b>B. Perilaku Kerja</b>	1. Orientasi Pelayanan	84,79		
	2. Integritas	85,99		
	3. Komitmen	83,36		
	4. Disiplin	83,10		
	5. Kerjasama	83,28		
	6. Kepemimpinan	88,70		
<b>Nilai Perilaku Kerja</b>		<b>84,87</b>	<b>40%</b>	$(84,87 \times 40\%) =$ <b>33,95%</b>

Sumber: Kabag Kepegawaian Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato, 2020.

Data di atas menunjukkan bahwa capaian sasaran kerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato Tahun 2019 sebesar 53,22% dan hal ini dapat dikatakan bahwa sasaran kerja pegawai belum mencapai target sasaran kerja

pegawai sebesar 60%. Demikian pula dengan nilai perilaku kerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato Tahun 2019 dikatakan belum optimal sebab nilai yang diperoleh sebesar 33,95% sedangkan target capaian perilaku kinerja yang harus dipenuhi adalah 40%.

Terkait dengan capaian peningkatan kinerja dan kapasitas tenaga penyuluh pertanian/perkebunan Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato Tahun 2018-2019 dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.4**  
**Capaian Peningkatan Kinerja dan Kapasitas Tenaga Penyuluh**  
**Pertanian/Perkebunan Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato**  
**Tahun 2018-2019**

No	Uraian	Capaian Tahun 2018	Capaian Tahun 2019
1	Peningkatan kinerja penyuluh dalam mengoptimalkan fungsi kelembagaan penyuluhan	<b>97,35</b>	<b>79,26%</b>
2	Peningkatan kapasitas tenaga penyuluh pertanian/perkebunan	<b>99,90%</b>	<b>88,80%</b>

*Sumber: LAKIP Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato 2018-2019*

Dari data 2 (dua) tahun terakhir dapat dilihat bahwa capaian peningkatan kinerja dan kapasitas tenaga penyuluh pertanian/perkebunan Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato dari aspek Peningkatan kinerja penyuluh dalam mengoptimalkan mengalami penurunan yang semula pada tahun 2018 mencapai 97,35% kemudian pada tahun 2019 turun menjadi 79,26%. Demikian pula pada aspek peningkatan kapasitas tenaga penyuluh pertanian/perkebunan yang semula pada tahun 2018 mencapai 99,90% kemudian pada tahun 2019 turun menjadi 88,80%.

Selain beberapa temuan masalah di atas, peneliti juga memperoleh informasi bahwa masih terdapat permasalahan yang perlu diperbaiki terkait dengan kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato permasalahan tersebut antara lain dapat dilihat dari: (1) kuantitas kerja; (2) kualitas kerja; (3) ketepatan waktu; (4) efektivitas dan efisiensi; (5) otoritas dan tanggung jawab; (6) disiplin kerja; (7) inisiatif kerja.

1. **Dari sisi kuantitas**, masih terdapat beberapa pegawai yang kuantitas kerjanya masih di bawah standar di mana hasil kerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan target sehingga hal ini tidak saja dapat menyebabkan masalah pada kinerja pegawai akan tetapi masalah tersebut dapat menghambat jalannya organisasi karena masih banyak tugas-tugas pegawai yang belum rampung sedangkan tugas-tugas lainnya menunggu untuk diselesaikan.
2. **Dari sisi permasalahan kualitas kerja**, adanya sebagian pegawai yang kualitas kerjanya belum optimal yang disebabkan kurangnya motivasi dan semangat kerja yang menurun dan masih adanya ASN yang belum menguasai perangkat komputer dan ASN yang tidak kompeten sesuai tupoksinya, yang akhirnya dapat menyebabkan kerjanya menjadi tidak berkualitas dan sekaligus dapat menghambat produktivitasnya dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.
3. **Dari sisi ketepatan waktu**, terdapat sebagian kecil pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan karena para pegawai yang bermalas-malasan pada saat jam kerja sehingga mempengaruhi ketepatan

waktu kerja dan terbengkalainya berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para pegawai sehingga kinerja yang dihasilkanpun tidak maksimal.

4. **Dari sisi efektivitas dan efisiensi kerja,** terdapat permasalahan dimana para pegawai memberikan hasil kerja yang kurang sesuai dengan yang dikehendaki oleh instansi sehingga dengan hal tersebut dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya sehingga dapat berujung pada penurunan tingkat kinerja para pegawai pegawai.
5. **Dari sisi otoritas dan tanggung jawab,** seringkali pegawai yang diberikan otoritas atau menjalankan tugas kepada pegawai kurang bertanggung jawab. Misalnya pekerjaan yang harus diselesaikan dengan tenggatwaktu tertentu malah tidak dapat diselesaikan dengan waktu yang ditentukan sehingga pegawai tersebut kurang mempertanggung-jawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya dan hal ini tentu saja dapat mempengaruhi kinerjanya dalam instansi.
6. **Dari sisi perilaku disiplin,** masih terdapat permasalahan baik disiplin waktu dan disiplin kehadiran, sebab masih ada beberapa ASN yang datang /masuk kantor tidak langsung mengisi daftar hadir dan pulang kantor lupa isi absen dan adapula pegawai yang kurang menjaga ketertiban dan aturan-aturan yang berlaku di organisasi. Pada akhirnya kurangnya sikap disiplin ini dapat mengurangi tingkat kinerja pegawai dikarenakan tugas-tugas dibebankan kepada pegawai tersebut tidak dikerjakan dengan disiplin.



7. **Dari sisi inisiatif**, para pegawai terkadang hanya menunggu dan melaksanakan pekerjaan ketika diperintah oleh atasan dan jika tidak diperintah oleh atasan mereka hanya berpangku tangan menunggu perintah selanjutnya. Hal ini dikarenakan kurangnya inisiatif kerja maupun minimnya kemandirian pegawai untuk dapat bekerja secara mandiri atau berupaya mengeluarkan kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan baik.

Berbagai permasalahan terkait dengan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi. Sebab budaya organisasi merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins (2006: 78) mengemukakan terdapat 7 (tujuh) dimensi budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap hal-hal yang rinci; (3) orientasi hasil; (4) orientasi individu; (5) orientasi tim; (6) agresivitas; (7) stabilitas.

Hal di atas juga diperkuat oleh Denison (dalam Wahyuni dkk, 2021: 3) bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan komponen utama terwujudnya visi dan misi organisasi serta mendorong sebuah organisasi menuju kesuksesan. Budaya organisasi dapat menuntun seorang pegawai untuk dapat memiliki sikap dan perilaku yang mengarah pada peningkatan kinerjanya dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi menjadi pedoman bagi setiap pegawai dalam berperilaku di dalam organisasi/instansi, sehingga para pegawai tidak semena-mena dan berlaku sesuka hatinya di dalam bekerja. Di dalam budaya organisasi terdapat

cerminan serta pewujudan nilai-nilai maupun norma-norma serta kultur yang mendasari organisasi tersebut.

Melalui budaya organisasi para pegawai dibentuk untuk menjadi pribadi-pribadi yang memiliki visi serta tujuan bersama dalam melaksanakan berbagai tugas dan tanggungjawabnya berdasarkan fungsinya dan memacu setiap pegawai untuk mencapai peningkatan kinerja dan produktivitas di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan aset penting yang tidak dapat digantikan dengan apapun, sebab budaya organisasi yang telah diinternalisasikan dengan kuat akan terlihat pada sikap dan perilaku pegawai yang bekerja di instansi tersebut. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus memiliki budaya organisasi yang kuat dan kokoh.

Berdasarkan berbagai fakta dan fenomena yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan mendalami pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Adapun judul yang diambil dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Sasaran kerja pegawai yang belum memenuhi target
- 2) Perilaku kerja yang belum optimal
- 3) Masih terdapat beberapa pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan kompetensi dan bidang keahliannya.
- 4) Kurangnya sikap disiplin waktu pegawai dalam menjalankan tugas.
- 5) Kurangnya kesadaran pegawai dalam kehadiran.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah terkait dengan penelitian adalah: “Apakah Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato”?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang tertera di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis dan dapat digunakan untuk menerapkan ilmu pengetahuan dalam mengkaji permasalahan secara mendalam dilapangan sesuai bidang keilmuan yang dipelajari yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu informasi baru tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta dapat menjadi sumber referensi bagi Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato dalam memaksimalkan internalisasi budaya organisasi, kepada para pegawai guna mengoptimalkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi.