

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pencapaian keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam meraih tujuannya ditentukan oleh kinerja pegawai. Pentingnya kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi dapat menunjukkan prestasi atau hasil kerja dalam organisasi dan dapat menunjukkan performa organisasi tersebut. Menurut (Wibowo, 2012) tujuan dalam sebuah organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pada pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, serta meningkatkan kinerja organisasi. Maka tidak mengherankan jika kinerja berjalan dengan baik maka tujuan organisasi pun dapat dicapai dengan baik.

(Suryani, 2020) mendefinisikan kinerja sebagai bentuk hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Dengan kata lain, kinerja dapat diartikan sebagai tindakan melakukan pekerjaan dan kemudian diperoleh hasil yang telah dicapai dari pekerjaan tersebut. Pendapat ini diperkuat oleh (Moeheriono, 2012) mengatakan bahwa kinerja merupakan bentuk tingkatan dalam pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi maka harus dipenuhinya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Menurut (Suryani D. & Budiono, 2016) setidaknya terdapat dua faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi dari setiap diri pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang tinggi dari pegawai ditambah dengan komitmen keorganisasian yang positif merupakan faktor penting bagi perbaikan kinerja pegawai. Selain itu, (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa komitmen merupakan salah satu faktor penyebab kinerja sumber daya manusia yang berjalan baik. Sementara (Siagian, 2012) mengatakan

bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

Diantara faktor-faktor diatas, terdapat faktor budaya yang menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi kinerja. Faktor budaya organisasi diperkuat oleh pendapat dari (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018) bahwa kinerja sangat ditentukan oleh kondisi atau situasi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Budaya ini diciptakan dari para pemimpin perusahaan atau organisasi yang selanjutnya diikuti para anggotanya. Para pemimpin juga harus bisa mengisi dan mengatasi kekurangan dari budaya organisasi yang menjadi hambatannya. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk karakter sumber daya manusia yaitu yang berisi mengenai perintah apa yang seharusnya dan tidak dilakukan.

(Robbins & Judge, 2016) mendefinisikan budaya adalah seperangkat dari nilai-nilai yang dapat dipelajari dan diyakini, memiliki standar pengetahuan, moral, hukum dan perilaku yang disampaikan oleh individu, organisasi, atau masyarakat agar bertindak sesuai kebiasaan dasar. Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai suatu mekanisme pembuat makna dan kendali yang dapat memandu dan membentuk sikap atau perilaku para pegawai, serta menetapkan peraturan karena budaya organisasi merupakan penjelmaan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma bersama yang menjadi ciri khas organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan sebuah acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja. (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan bentuk kepribadian perusahaan yang tumbuh dari sistem nilai sehingga menimbulkan norma mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut. Dengan demikian budaya dapat mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi ataupun perusahaan.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang menentukan kinerja karyawan yaitu komitmen organisasional. (Kasmir, 2016) mengemukakan bahwa komitmen yang tinggi pada karyawan sangat besar dampaknya terhadap keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Adanya komitmen tinggi pada karyawan dapat menghindari kemungkinan adanya kinerja yang menurun dan juga karyawan dapat bertanggung jawab dengan pekerjaannya masing-masing. Maka dari itu (Liana, 2020) berpendapat bahwa komitmen merupakan faktor penting dalam membuat kinerja yang baik sehingga karyawan memiliki kompetensi yang tinggi dan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

(Robbins & Judge, 2016) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Banyaknya anggota organisasi yang menerima nilai-nilai dan semakin tingginya komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka akan semakin kuat pula budaya tersebut. (Jannah, 2016) menyatakan adanya budaya yang kuat maka akan berpengaruh besar terhadap perilaku anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan akan menciptakan suatu iklim internal dari perilaku yang tinggi pula. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan tingkat komitmen dalam diri pegawai.

Dalam organisasi, pegawai pada tingkat kerja yang tinggi umumnya memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula. Untuk itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tidak terlepas dari adanya penerapan budaya organisasi yang dimana memiliki arti sebagai pedoman atau asumsi dasar yang digunakan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen organisasional adalah pegawai yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam sebuah organisasi. Komitmen dalam diri pegawai pun memiliki tingkatan yang berbeda antar individu.

(Alifiulahtin, 2014) mengemukakan jika penelitian mengenai budaya organisasi banyak dikaji dari tipe dan bentuk budaya organisasi yang berbeda. Hal ini terjadi sejak individu menciptakan nilai personal, sikap dan kepercayaan ke dalam tempat kerja atau organisasi sehingga menimbulkan level komitmen pada

organisasi yang berbeda-beda. Nilai, sikap dan kepercayaan pekerja direfleksikan ke dalam budaya yang berbeda serta menyesuaikan pada keberadaan budaya organisasi sehingga budaya memiliki pengaruh terhadap nilai personal dan dapat menjadi perbedaan utama dalam mengelola organisasi. Sehingga, budaya yang kuat akan menciptakan komitmen organisasional yang tinggi dan akan berdampak pada tingkat kinerja yang baik. Dengan demikian, komitmen memiliki peran untuk memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki visi pembangunan kelautan dan perikanan yaitu “Terwujudnya Pengelolaan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan Secara Berdaulat, Mandiri dan Berkelanjutan untuk Kemakmuran Rakyat”. Tugas Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 51 Tahun 2016 adalah membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah Provinsi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi diperlukan sumberdaya manusia yang kompeten dan berkualitas. Kondisi sumberdaya manusia di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi sampai dengan saat ini, tercatat sebanyak 158 pegawai negeri sipil yang terdiri dari 23 pejabat struktural, 15 pejabat fungsional tertentu, dan 120 fungsional umum serta 162 pegawai tidak tetap. Sehingga jumlah keseluruhan pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi yaitu sebanyak 320 pegawai.

Untuk lebih mengetahui kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi, berikut merupakan data capaian dan perkembangan sasaran kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi Tahun 2019-2021.

Tabel 1.1. Tabel Perkembangan Capaian Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi Tahun 2019-2021

No.	Sasaran	Capaian (%)			Perkembangan (%)
		2019	2020	2021	
1.	Meningkatnya pengelolaan dan pemulihan sumber daya kelautan dan perikanan	100	100	100	0,00
2.	Meningkatnya produksi perikanan budidaya	80,6	73,0	68,4	-7,9
3.	Meningkatnya produksi perikanan tangkap	81,10	82,00	78,4	-1,52
4.	Meningkatnya konsumsi ikan masyarakat	106,6	105,9	101,3	-2,5
5.	Meningkatnya Indeks Kepuasan Masyarakat	0	0	91,8	91,8
6.	Meningkatnya nilai SAKIP	0	0	100	100
Rata-rata				90,58	

Sumber: Lakip Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi 2021

Dari data diatas dapat dilihat bahwa rata-rata pencapaian sasaran kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi adalah 90,58%. Dalam hal ini Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi telah melaksanakan penilaian kinerja dengan mengacu pada Perjanjian Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi tahun 2021 yang telah disepakati menyebutkan bahwa jika rata-rata kinerja pegawai negeri sipil lebih besar dari 90% maka dikatakan sangat baik. Namun, jika dilihat dari perkembangan capaian kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi dari tahun 2019-2021 terdapat beberapa capaian sasaran kinerja yang mengalami penurunan sehingga kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi masih belum sepenuhnya optimal.

Untuk mengetahui kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi, peneliti melakukan survei awal dengan responden berjumlah 8 orang. Berikut tabel hasil survei awal kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan.

**Tabel 1.2. Survei Awal Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan
Provinsi Jambi**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar sesuai standar kualitas yang diberikan	0	0	0	7	1
2.	Banyaknya jumlah tugas yang diberikan terselesaikan dengan baik	0	0	0	7	1
3.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya	0	0	0	7	1
4.	Pegawai mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja	0	0	0	8	0
5.	Pegawai selalu bekerja dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab	0	0	0	5	3
TOTAL		0	0	0	34	6
PERSENTASE (%)		0	0	0	85	15

Sumber: Hasil survei terhadap 8 pegawai kasubag dan kasi Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi

Berdasarkan survei dari beberapa pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi diperoleh hasil bahwa pegawai lebih banyak menjawab setuju atas pernyataan yang diberikan yaitu 85% untuk pernyataan Setuju (S) dan 15% untuk pernyataan Sangat Setuju (SS). Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan pegawai telah berjalan dengan baik demi pencapaian tujuan organisasi walaupun pada kenyataannya masih terdapat hasil kinerja yang belum optimal.

Dari hasil survei awal mengenai kinerja pegawai yang telah berjalan dengan baik, maka peneliti juga melakukan survei awal mengenai komitmen organisasional pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi yang diajukan kepada 8 pegawai kasi dan kasubag dengan tujuan untuk lebih mengetahui komitmen organisasional yang berjalan dalam organisasi tersebut dengan tabel berikut.

Tabel 1.3. Survei Awal Komitmen Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Bangga menjadi pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Jambi	0	0	0	1	7
2.	Merasakan permasalahan di organisasi menjadi permasalahan sendiri	1	2	2	3	0
3.	Merasa khawatir terhadap apa yang terjadi jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	2	3	3	0	0
4.	Merasa tidak memiliki peluang di organisasi lain jika meninggalkan organisasi	1	4	3	0	0
5.	Percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya	0	0	0	4	4
6.	Merasa bahwa tawaran pekerjaan lain bukan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi	0	0	6	1	1
TOTAL		4	9	14	9	12
PERSENTASE (%)		8,3	18,7	29,1	18,7	25

Sumber: Hasil survei dari 8 pegawai kasubag dan kasi Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi

Dari survei dari beberapa orang pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi diperoleh hasil bahwa sebanyak 8,3% pegawai menjawab Sangat Tidak Setuju (STS), 18,7% menjawab Tidak Setuju (TS), 29,1% menjawab Kurang Setuju (KS), 18,7% menjawab Setuju (S), dan 25% menjawab Sangat Setuju (SS). Ini menandakan bahwa komitmen yang ada pada setiap individu masing-masing berbeda. Responden cenderung kurang menyetujui pernyataan yang diberikan. Dengan demikian diduga komitmen organisasional pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi masih kurang tinggi atau kurang optimal.

Sementara itu, Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi memiliki budaya yang diterapkan melalui aturan tertulis yang ada dalam organisasi, yang berisi sebagai berikut:

1. Malu datang terlambat, artinya pegawai datang tepat waktu sesuai jam kerja
2. Malu pulang lebih awal, artinya waktu pulang pun diharuskan mengikuti aturan

3. Malu tidak masuk kerja, artinya jika tidak mengalami kendala atau berhalangan hadir maka pegawai harus tetap masuk kerja
4. Malu sering izin, artinya jika bukan hal yang mendesak lebih baik pegawai tidak sering melakukan izin kerja
5. Tidak hanya melihat teman bekerja sedangkan kita bersantai saja
6. Tidak menuntut hak tanpa memenuhi kewajiban
7. Selalu berpakaian sesuai aturan
8. Selalu bekerja dengan terprogram
9. Malu tidak menyelesaikan tugas
10. Mampu bekerja dengan pertanggungjawaban
11. Mengutamakan bertatakrama / sopan santun

Diantara budaya yang telah dicantumkan tersebut, terdapat budaya malu jika datang terlambat. Untuk saat ini pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi menggunakan sistem aplikasi online untuk absensi sehingga pegawai tidak bisa memanipulasi kehadiran. Pegawai yang terlambat memasuki jam kerja akan diberikan hukuman yaitu potong uang tunjangan dari pemerintah, hal tersebut dapat memacu kedisiplinan pegawai dalam bekerja.

Selain itu, budaya malu jika tidak menyelesaikan tugas dapat menjadikan pegawai lebih giat lagi dalam menjalankan tugasnya agar tidak munculnya rasa malu dengan pegawai lain yang mampu menyelesaikan tugasnya tepat waktu sehingga tidak hanya melihat teman bekerja sedangkan kita bersantai saja. Dikarenakan masih adanya pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktunya, sehingga organisasi menanamkan budaya malu tersebut agar pegawai lebih giat melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya semestinya dilakukan dengan penuh pertanggungjawaban untuk menanamkan nilai-nilai positif dalam diri pegawai. Dengan begitu, pegawai akan lebih giat untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan adanya budaya organisasi yang dikelola secara baik sebagai alat manajemen akan memberikan pengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang nyaman demi meningkatkan

kinerja pegawai. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat maka komitmen kerja akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan terhadap masing-masing variabel, penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen yang diteliti oleh (Liana, 2020) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan adanya unsur komitmen yang menjadi variabel antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Untuk penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening komitmen organisasi oleh (Budiarti & Bukhori, 2017) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pandangan-pandangan serta pernyataan di atas maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai kinerja pegawai yang dipengaruhi budaya organisasi melalui komitmen organisasional. Karena itu, penelitian ini mengambil judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan data survei awal kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan oleh pegawai telah berjalan dengan baik. Sementara pada tabel 1.1. mengenai perkembangan capaian kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi dari tahun 2019-2021 terdapat beberapa capaian sasaran kinerja yang mengalami penurunan sehingga kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi masih belum sepenuhnya optimal.

Dilihat dari teori yang berkaitan, banyak faktor yang menjadi penyebab dari kinerja yang belum optimal. Namun, dalam penelitian ini mengangkat faktor budaya organisasi dan komitmen organisasional sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Suryani D. & Budiono, 2016) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sehingga organisasi dan komitmen organisasional merupakan salah satu

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor komitmen organisasional dapat menjadi faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung antara kinerja pegawai dan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah pokok penelitian ini dapat dispesifikasikan lebih lanjut menjadi beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja pegawai, komitmen organisasional, dan budaya organisasi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menggambarkan kinerja pegawai, komitmen organisasional dan budaya organisasi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Dinas Kelautan dan Perikanan Jambi
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Jambi
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Akademis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai intervening. Diharapkan penelitian ini berguna sebagai referensi peneliti selanjutnya mengenai kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan dalam masalah kinerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi sehingga Instansi dapat mengetahui seberapa besar dampak adanya budaya organisasi yang kuat bagi pegawai yang terdapat pada Instansi terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi Instansi dan pegawai demi mewujudkan SDM yang berkualitas untuk kemajuan bangsa dan negara.