

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pegawai pada sebuah organisasi utamanya organisasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik atau pelayanan prima sesuai dengan fungsi organisasinya. Kualitas pelayanan pegawai yang ditunjukkan melalui kinerjanya dapat diukur melalui penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) maupun penilaian yang didasarkan pada kemampuannya memanifestasikan uraian tugas (*job description*) ke dalam perilaku pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan memuaskan sesuai standar pelayanan. Penilaian kinerja pegawai melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dinilai sangat baik, rigid dan mampu mengukur kinerja. Selain penilaian melalui SKP, penilaian kinerja pegawai secara konseptual dan empiris juga berhubungan erat dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja, uraian tugas dan standar kinerja. Dan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain motivasi pegawai, iklim organisasi dan kompetensi pegawai.

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer (2015), yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan

dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 2015). Sementara itu, Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2017) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Davis and Newstrom (2016:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Menurut Amundson (dalam Martini & Rostiana, 2013) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada pegawai.

Menurut Newstrom & Davis (2016), iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dari pengertian ini tampak bahwa iklim organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh pegawai yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya. Sedangkan Lunenburg & Ornstein (2014) mengemukakan bahwa iklim organisasi ialah suatu kualitas lingkungan total dalam suatu organisasi yang ditunjukkan dengan bermacam-macam sifat antara lain: terbuka, sibuk, hangat, santai, informal, dingin, impersonal, bermusuhan, kaku, dan tertutup. Sedangkan menurut Wirawan (2017) dan Tagiuri dan Litwin (2017), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif

terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Terselenggaranya *good governance* merupakan syarat bagi setiap pemerintah untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara, berkaitan dengan hal tersebut maka kedudukan dan peranan pegawai adalah penting serta menentukan. Hal ini disebabkan pegawai adalah unsur aparatur negara yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Selain itu pegawai juga memiliki tugas yang cukup berat karena dituntut untuk dapat mewujudkan dan meningkatkan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih serta bertanggung jawab.

Secara umum Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang telah melakukan tugas pokok dan fungsi yang tersinergi secara internal dan eksternal. Hal ini nampak dalam kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban, namun dalam perkembangan pelaksanaannya seiring dengan berjalannya waktu, kinerja pegawai dikhawatirkan mengalami penurunan yang berakibat kurang optimalnya hasil pekerjaan yang dibebankan.

Untuk mengoptimalkan hasil pekerjaan pegawai di suatu organisasi pemerintah dituntut mempunyai kompetensi baik secara tim dan individu. Kompetensi menurut Spencer Dan Spencer dalam Palan (2017) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten

sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Kompetensi kerja merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan ketrampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan kecakapan atau keahlian. Rosyadi dan Muwarti (2017:12) menyatakan bahwa kompetensi dalam suatu situasi tidak dapat digunakan untuk memperkirakan kompetensi dalam situasi lain.

Peran kompetensi sangat diperlukan dalam kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), sikap (attitude) disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pegawai melalui pendidikan formal maupun diklat dalam jabatan baik *pre service training* maupun *in service training*. Selain itu dapat diperoleh melalui kemampuannya menyesuaikan ketika melewati banyak situasi yang terhampar ketika menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pada saat yang demikian tidak nampak proses peningkatan kemampuan tetapi hasil dari proses pembelajarannya tersebut dapat dirasakan keberhasilannya. Pegawai yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang

terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2015:24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*, artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Berbeda dengan Fogg (2014:90) yang membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi *differentiating* adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain

Tidak kalah pentingnya adalah adanya motivasi dari pegawai itu sendiri. Dikarenakan motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri

bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Makmun (2013) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (*out put*) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Bila iklim organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan para pegawai, maka dengan harapan sumbangan iklim organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja cukup besar. Keinginan yang wajar dari setiap pegawai untuk meniti karier dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih pangkat yang setinggi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada. Namun dengan keterbatasan jabatan struktural yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari pegawai. Dan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai diperlukan iklim organisasi yang dapat menciptakan suasana kesejahteraan secara kekeluargaan dalam bekerja.

Pelaksanaan tugas aparatur pemerintah khususnya Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang dalam menghadapi tantangan otonomi daerah dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas aparat. Iklim

organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh pada motivasi pegawai, akan mendorong kinerja pegawai. Di lain pihak motivasi akan mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dengan penelitian ini diharapkan hasilnya dapat memberikan masukan pada perencanaan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Untuk meningkatkan kinerja yang makin baik, dapat dilakukan dengan meningkatkan iklim organisasi dan kompetensi pegawai yang baik dan bagaimana dapat dikondisikan dalam artian positif. Yang dapat mendukung serta memberikan motivasi kepada pegawai sehingga mereka bekerja lebih giat dan bergairah kerja dalam menjalankan tugas-tugas pegawainya dengan baik.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Bahwa secara keseluruhan pegawai yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang menginginkan dalam bekerja punya komitmen untuk menciptakan iklim organisasi dan meningkatkan kompetensi serta pendidikan

pegawainya, ini dibuktikan dengan yang rata-rata banyak yang berpendidikan sarjana, disiplin masuk kerja selain itu keyakinan untuk menyelesaikan tugas, percaya diri, optimis untuk berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang serta mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaan dalam organisasi untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Namun demikian masih ada beberapa pegawai yang menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu, suka menunda-nunda pekerjaan, dan tidak fokus pada saat jam kerja.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang suasana dan iklim organisasi yang belum mencerminkan sebuah iklim organisasi sebuah instansi pemerintah yang diharapkan oleh pimpinan, dan belum didukung dengan penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensi terutama menyangkut Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) serta jenis pekerjaan yang dilakukan, sehingga timbul indikasi motivasi kerja para pegawai yang berada di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang rendah, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut tentunya harus segera dibenahi agar para pimpinan dan bawahan di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa contoh bukti bahwa iklim organisasi dan kompetensi pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang belum berjalan secara maksimal, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1.**Iklm Organisasi dan Kompetensi Pegawai**

No.	Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1.	SD	18	Dari 168 pegawai,
2.	SMP	42	mereka yang berlatar
3.	SMA	72	belakang pendidikan
4.	D3	1	Sarjana Teknik
5.	SARJANA/S1	32	Lingkungan sebanyak
6.	PASCA SARJANA/S2	3	9 orang
	Jumlah	168	

Sumber : Dinas Lingkungan Hidup, Tahun 2018.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 168 (seratus enam puluh delapan) pegawai yang berpendidikan sesuai kompetensi hanya ada 9 orang, sehingga dapat dijelaskan bahwa di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang belum menerapkan prinsip penempatan pegawai sesuai iklim organisasi dan kompetensi dengan baik dan benar, ini dibuktikan dengan adanya kesalahan dalam penempatan pegawai belum sesuai kriteria pendidikan yang ada terutama yang berpendidikan sarjana Teknik Lingkungan sehingga menjadikan perilaku pegawai tersebut menjadi terganggu dan pada akhirnya merusak iklim organisasi di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang. Dalam penempatan pegawai hendaknya melihat berbagai aspek kompetensi atau kondisi seperti spesialisasi yang memiliki, kegemaran keterampilan dan pengalaman watak.

Disisi lain, sebagian besar pegawai yang berpendidikan sarjana sebanyak 32 (tiga puluh dua) orang dan Sarjana Muda sebanyak 1 orang dan lebih banyak daripada yang berpendidikan SMA dan SMP maupun SD, kenyataan dari hasil observasi peneliti, ternyata pegawai yang berpendidikan sarjana di Dinas

Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang masih memegang TUPOKSI yang seharusnya dipegang oleh pegawai yang berpendidikan cukup SMP dan SMA sehingga cenderung bekerja apa adanya tidak membutuhkan pemikiran yang relevan dengan tingkat pendidikan dan jiwa kepemimpinan yang sangat diperlukan di suatu organisasi seperti Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang saat ini.

Belum cukup di tingkat pendidikan, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang belum melakukan perubahan atau perkembangan yang berarti setiap aspek yang terjadi di lingkungan organisasinya. Padahal proses perubahan ini sangat penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Iklim organisasi pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang belum mampu menjadikan lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi dengan cara memberikan kebebasan pada pegawai mengembangkan kreativitas dan merealisasikan ide-idenya.

Fenomena ini menunjukkan bahwa Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang belum benar-benar memperhatikan pendidikan sebagai dasar kompetensi secara berkelanjutan, supaya program kegiatan dan pekerjaan tidak mengalami kendala dilapangan, dikarenakan salah satunya belum memperhatikan kompetensi pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat suatu kesenjangan dan perbedaan dimana Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang ternyata iklim organisasi dan kompetensi membawa pengaruh terhadap motivasi dan pada kinerja pegawai. Ternyata apa yang terjadi di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten

Rembang berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, hasil penelitian yang berbeda-beda juga menunjukkan adanya research gap.

Perbedaan penelitian-penelitian terdahulu terhadap variabel iklim organisasi dan kompetensi, telah dilakukan oleh Becker and Ulrich (2015) diperoleh fakta bahwa kompetensi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja. Spencer Dan Spencer dalam Palan (2017) menyimpulkan bahwa secara nyata sebuah kompetensi dapat menciptakan kinerja organisasi. Akan tetapi berbeda dengan Forehand and Gilmers (2015), yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan belum menggunakan variabel intervenig, begitu pula Toulson & Smith, (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi tidak signifikan dengan adanya gap tersebut sehingga oleh peneliti akan di teliti ulang dengan menambah variabel penelitian.

Berbeda dengan penelitian Tagiuri dan Litwin (2017) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi belum menggunakan variabel intervenig, sejalan dengan penelitian Davis and Newstrom (2016) bahwa iklim organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi juga belum menggunakan variabel intervenig. Sedangkan hasil penelitian Urosevic, *et al.* (2016) melaporkan bahwa motivasi pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya gap tersebut sehingga oleh peneliti akan di teliti ulang dengan mengganti variabel penelitian.

Terdapat perbedaan penelitian-penelitian terdahulu terhadap variabel motivasi dimana penelitian yang dilakukan Sidanti (2015) dan Penelitian Faslah dan Savitri (2013) melakukan penelitian mengenai motivasi dengan hasil penelitian motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai belum menggunakan variabel intervenig. Sedangkan dalam penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Owen (20017) dan penelitian Stringer (2017) bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini akan meneliti apakah motivasi kerja, disiplin kerja kepemimpinan dan kepuasan akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan paparan ini, maka diajukan rumusan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang?
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang?

5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah yang sudah diuraikan diatas penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang
4. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang
5. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat Teoritis

Bagi pengembangan keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia/SDM utamanya yang berhubungan dengan pengaruh iklim organisasi dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan intervenig motivasi, serta untuk memperkaya khasanah ilmu sekaligus sebagai stimula untuk mengadakan diskusi, penelitian, dan kajian lebih lanjut khususnya tentang hubungan dalam dunia kerja.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi lembaga terutama dalam hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kondisi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang baik dari sisi kesejahteraan pegawai sampai dengan kinerja pegawai dan tanggapan pegawai terhadap berbagai aturan atau kebijakan yang dibuat oleh lembaga. Lembaga dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program organisasi yang masih belum maksimal dan mempertahankannya atau meneruskan program yang telah berhasil.