

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Instansi pemerintah merupakan hal yang sangat penting demi mewujudkan tata kelola untuk mendukung tugas pemerintahan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Elemen instansi selalu diharapkan melaksanakan kinerja yang efektif dan efisien. Kondisi kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi di Indonesia relatif belum memuaskan, termasuk sumber daya aparaturnya sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa harus memiliki kinerja tinggi demi pencapaian tujuan, membangun citra pelayanan publik, serta sebagai perekat pemersatu bangsa.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selain diperlukan Sumber Daya Manusia yang mampu dan profesional, juga diperlukan organisasi yang tangguh dan kemampuan kepemimpinan. Organisasi dapat menjadikan pengelolaan Sumber Daya Manusia dan komitmen pegawainya sebagai kunci sukses, dalam menghadapi persaingan, di mana pemilihan strategi organisasi akan berkaitan erat, dengan sumber daya manusia sebagai pelakunya karena sebaik apapun strategi yang direncanakan untuk digulirkan oleh suatu organisasi bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang *qualified* dan handal maka tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Seseorang akan mendambakan adanya penghargaan terhadap hasil dari pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi pegawai dalam melakukan segala pekerjaannya. Di samping itu juga penilaian kinerja dapat memberikan informasi guna kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku para pegawai.

Salah satu Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Jepara adalah Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Disdikpora). Disdikpora kabupaten Jepara sebagai salah satu kantor pemerintahan memiliki kewenangan untuk melaksanakan urusan Pemerintah Daerah di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga dan kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah. Sebagai salah satu organisasi sektor publik yang bertujuan memberikan pelayanan publik, meningkatkan kualitas sumber daya pendidik dan kependidikan di semua jenjang pendidikan, meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan, meningkatkan akses penduduk untuk mendapatkan layanan pendidikan di semua jenjang pendidikan, meningkatkan kualitas dan prestasi lembaga pendidikan, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan berbasis potensi lokal, dan meningkatkan prestasi dan peran serta pemuda di bidang seni dan olahraga. Dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja instansi pemerintah menuju ke arah profesionalisme dan terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), diperlukan pegawai yang mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif, dan profesional.

Semua ini bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi.

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara sebagai pusat dan kegiatan administrasi pemerintah tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang handal di bidangnya dan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif agar setiap personil dapat menerjemahkan dengan baik apa yang harus dikerjakan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2015:471) budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi mereka. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi atau norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh kuat terhadap organisasi salah satunya adalah pengarahan perilaku dan kinerja organisasi.

Sebagai salah satu instansi yang memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat maka ada penilaian dari Ombudsman. Yang terpenting adalah budaya pelayanan yang dibentuk dari ketercukupan sarana prasarana, standar pelayanan, pemanfaatan teknologi dan juga regulasinya. Dinas Dikpora Kabupaten Jepara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

mempunyai semboyan atau motto “Memberikan Pelayanan Prima Sepenuh Hati” dengan S-7 (Salam, Senyum, Sapa, Sopan Santun, Sabar dan Sukses) target pelayanan adalah *zero complaint*. *Zero complaint* merupakan standar yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Jepara yang menunjukkan tidak adanya keluhan dari masyarakat. Namun faktanya masih ditemukan adanya aduan masyarakat baik melalui portal aduan, *Whatsapp center* aduan, maupun kotak aduan.

Tabel 1.1
Data Aduan terhadap Layanan Disdikpora

No.	Tahun	Jumlah Aduan / Aduan Masyarakat
1.	2023	5
2	Semester 1 tahun 2024	2

Sumber: Bagian umum Disdikpora Kabupaten Jepara

Dari data pada tabel 1.1. di atas kinerja pegawai pada Dinas Dikpora Kabupaten Jepara dalam melaksanakan tugas sebagai pelayan masyarakat masih dirasakan belum memuaskan. Masih dijumpai pegawai dalam memberikan pelayanan kurang menghargai dan memberikan rasa nyaman. Masih dijumpai pegawai yang belum memberikan solusi ketika ada kendala yang dihadapi oleh masyarakat, sehingga masyarakat belum merasakan pelayanan publik yang prima. Aduan-aduan masyarakat yang masuk harus segera diselesaikan dan menjadi bahan evaluasi bagi organisasi untuk memperbaiki kinerja.

Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat (SKM) pada pelayanan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Jepara Tahun 2023 menunjukkan data sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Survei Kepuasan Masyarakat Tahun 2023

No.	Unsur Pelayanan	Target	Realiasi
U7. Perilaku Pelaksana Pelayanan			
1.	Sikap petugas memberikan pelayanan	4,00	3,29
2.	Penanganan pengaduan, saran dan masukan	4,00	3,17
3.	Keramahan pelaksana pelayanan	4,00	3,13
Rata-rata			3,19

Sumber: Survei Kepuasan Masyarakat, Disdikpora Jepara, 2024.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dipahami bahwa budaya organisasi untuk memberikan pelayanan yang prima belum terlaksana dengan baik karena masih ditemukan pegawai yang dalam memberikan pelayanan belum sesuai target yang diharapkan bisa lebih dari 3,5 0 sampai dengan target maksimal 4,00, pencapaian unsur pelayanan publik pada aspek perilaku pelaksana pelayanan belum mencapai target yang ditentukan yaitu sangat baik. Pada indikator sikap petugas memberikan pelayanan memperoleh skor 3,29. Sedangkan pada indikator penanganan pengaduan, saran dan masukan memperoleh skor 3,17. Pada indikator keramahan pelaksana pelayanan memperoleh skor 3,13.

Tingkat komitmen pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi juga akan mempengaruhi kinerja dari pegawai. Untuk itu kejelasan tujuan dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diterapkan dengan baik dan benar sehingga komitmen

pegawai terhadap organisasi akan tumbuh dengan baik. Tentunya komitmen organisasi dan para pegawai dapat tumbuh bersamaan dengan terciptanya iklim organisasi yang kondusif. Kehangatan hubungan kerja di tempat kerja, perhatian organisasi terhadap sarana dan prasarana yang semakin memadai, penghargaan kepada pegawai yang semakin baik perlu mendapatkan perhatian pimpinan karena faktor-faktor tersebut memberikan dampak positif terhadap iklim organisasi. (Lestari, dkk, 2021).

Tabel 1.3

Data Presensi Apel Pagi Pegawai Disdikpora Jepara 2023

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Apel Pagi		Pulang Cepat
			Tidak Apel	Terlambat	
1.	Januari	218	100	52	85
2.	Februari	218	102	54	90
3.	Maret	218	98	62	96
4.	April	218	92	60	87
5.	Mei	218	89	63	80
6.	Juni	218	80	50	82
7.	Juli	218	88	42	75
8.	Agustus	218	80	48	70
9.	September	218	86	47	85
10.	Oktober	218	98	49	81
11.	November	218	92	51	90
12.	Desember	218	93	53	92

Sumber: *e-Presensi* Disdikpora Jepara, 2024.

Sebelum memulai kegiatan dan tugas rutin setiap pagi dilaksanakan apel pagi, pada apel pagi ini bertujuan untuk menanamkan rasa disiplin, meningkatkan dedikasi dan komitmen pegawai, karena dalam apel ini disampaikan informasi-informasi dari Pembina apel, dan doa bersama. Kehadiran pada kegiatan seperti apel pagi mencerminkan keterlibatan dalam

budaya organisasi dan penghargaan terhadap komunikasi dan koordinasi antara pimpinan maupun dengan pegawai lainnya. Tidak mengikuti apel pagi dapat mengurangi kesempatan untuk berinteraksi dan berkoordinasi dengan rekan kerja, yang dapat mempengaruhi efektivitas tim dan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan tabel 1.3 tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada komitmen pegawai di mana terdapat ketidaksesuaian pada indikator adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*) karena data menunjukkan bahwa pegawai yang terlambat kerja dan tidak mengikuti apel pagi yang diadakan oleh instansi setiap harinya. Serta adanya permasalahan pada indikator ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*) karena masih terdapat pegawai yang pulang cepat tidak sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh organisasi.

Motivasi yang baik dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya faktor tersebut dapat menciptakan tingkat kinerja pegawai yang optimal sehingga menunjang keberhasilan organisasi. Sebaliknya jika tingkat kinerja menurun dapat menghambat organisasi tersebut dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, perkembangan mutu sumber daya manusia semakin penting keadaanya. Hal ini mengingat bahwa organisasi yang memperkerjakan sumber daya manusia, menginginkan suatu hasil dan manfaat yang baik dan dapat

mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi (Lestari, dkk 2021).

Tabel 1.4
Tingkat Kehadiran Pegawai Disdikpora Jepara

No	Kehadiran	Desember 2023		Januari 2024	
		Jumlah Pegawai	Prosentase	Jumlah Pegawai	Prosentase
1.	Hadir Tepat Waktu	125	57%	112	51%
2.	Terlambat 1-30 menit	15	9%	31	14%
3.	Terlambat 31-60 menit	26	12%	36	16%
4.	Terlambat > 60 menit	11	5%	27	12%
5.	Tanpa Keterangan	13	12%	12	6%
6.	Cuti	28	13%	-	0%
	Jumlah	218		218	

Sumber : Rekapitulasi *e-presensi* Disdikpora 2024

Berdasarkan tabel 1.4 tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada motivasi kerja pegawai di mana pada indikator pemanfaatan waktu, pegawai belum mampu menggunakan waktu dengan baik karena masih banyak pegawai yang terlambat dalam masuk kerja. Selanjutnya pada indikator orientasi tugas atau sasaran, pegawai belum berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas karena masih banyak pegawai yang tidak hadir bekerja tanpa disertai keterangan yang jelas.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67). Untuk mengukur keberhasilan pencapaian kinerja pegawai dilakukan penilaian. Menurut Mangkunegara (2015:69) penilaian prestasi pegawai

adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Namun fakta di lapangan menunjukkan berdasarkan data pencapaian indikator kinerja utama Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga belum memenuhi target yang ditentukan, sebagaimana terlihat dalam tabel 1.5 berikut ini:

Tabel 1.5
Indikator Pencapaian Kinerja Utama

Sasaran Strategis	Target	Realisasi
Meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pendidikan jenjang PAUD maupun non formal bagi masyarakat.	100%	93%
Meningkatnya aksesibilitas dan kualitas pendidikan dasar.	100%	94%
Meningkatnya Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.	100%	92%
Meningkatnya potensi dan kapasitas pemuda dalam menghadapi era persaingan global.	100%	90%
Tercapainya prestasi Olahraga di tingkat regional dan Nasional.	100%	91%

Sumber: Penetapan Indikator Kinerja sesuai rencana strategis pada Disdikpora Kabupaten Jepara, 2023.

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan bahwa indikator Pencapaian Kinerja pada Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Jepara yang diharapkan bisa tercapai 100% dalam realisasinya masih belum sesuai. Hasil yang belum sesuai dengan target tersebut disebabkan berbagai factor seperti kompetensi dan kemampuan pegawai, motivasi dari pimpinan,

koordinasi dan kerjasama tim, perencanaan anggaran yang tidak tepat, wewenang dalam pembuatan anggaran tidak tegas sehingga membuat kebingungan pegawai, waktu pelaksanaan yang berubah karena adanya perubahan regulasi/kebijakan.

Riset gap atau kesenjangan hasil penelitian di mana beberapa penelitian sebelumnya tentang pengaruh terhadap motivasi, pada variabel budaya organisasi penelitian Eryana (2020) serta Daud (2020) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Sedangkan penelitian Soomro dan Shah (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Pada variabel komitmen organisasi, penelitian Prabowo, dkk. (2021) serta Eryana (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Sedangkan, Septiani dan Indriani (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi.

Pengaruh terhadap kinerja pegawai pada variabel budaya organisasi penelitian Budiawan, dkk (2021), Lestari, dkk (2021), Putri dan Sari (2024) serta Daud (2020) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, penelitian Yasa dan Dewi (2020) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pada variabel komitmen organisasi, penelitian Yasa dan Dewi (2020) serta Putri dan Sari (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, penelitian Septiani dan Indriani (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pada variabel motivasi, penelitian

Utama, dkk (2021), Lestari, dkk (2021), Septiani dan Indriani (2023) serta Daud (2020) menemukan jika motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, Rahayuningsih (2020) serta Yasa dan Dewi (2020) menemukan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara”.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup sangat penting karena dalam suatu penelitian memiliki masalah yang luas dan adanya keterbatasan kemampuan peneliti. Adanya batasan penelitian ini bertujuan agar masalah yang diteliti dapat dianalisa secara seksama dengan dititikberatkan pada:

1. Variabel dalam penelitian ini meliputi:
 - a. Variabel independen yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi.
 - b. Variabel dependen yaitu kinerja pegawai.
 - c. Variabel intervening yaitu motivasi.
2. Responden yang menjadi objek penelitian yaitu pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara dan 16 Satuan Koordinasi Pendidikan Kecamatan (Satkordikcam).
3. Waktu penelitian dilaksanakan 1 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* di atas terdapat beberapa permasalahan antara lain:

1. Pada variabel budaya organisasi, *survey* kepuasan masyarakat menunjukkan budaya organisasi belum terlaksana dengan maksimal, karena perilaku pelaksana pelayanan pada aspek sikap petugas memberikan pelayanan, penanganan pengaduan, saran dan masukan serta keramahan pelaksana pelayanan belum maksimal.
2. Pada variabel komitmen organisasi, pada indikator adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*) karena data menunjukkan bahwa pegawai yang terlambat kerja dan tidak mengikuti apel pagi yang diadakan oleh instansi setiap harinya. Serta adanya permasalahan pada indikator ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*) karena masih terdapat pegawai yang pulang cepat tidak sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh organisasi.
3. Pada variabel motivasi kerja, di mana pada indikator pemanfaatan waktu, pegawai belum mampu menggunakan waktu dengan baik karena masih banyak pegawai yang terlambat dalam masuk kerja. Selanjutnya pada indikator orientasi tugas atau sasaran, pegawai belum berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas karena masih banyak pegawai yang tidak hadir bekerja tanpa disertai keterangan yang jelas.

4. Pada variabel kinerja pegawai indikator pencapaian kinerja utama Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara belum memenuhi target pada lima sasaran strategis utama dikarenakan kompetensi dan keahlian pegawai, motivasi dan komitmen dalam menyelesaikan tugas, perencanaan anggaran yang belum tepat, kebijakan dan regulasi yang berubah.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masalah yang diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara?
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara.

2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara.
5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara.

1.5 Manfaat Penelitian

Terkait dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini sebagai gambaran praktik manajemen sumber daya manusia di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Jepara.