

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Manusia sebagai penggerak perusahaan merupakan faktor utama karena eksistensi perusahaan tergantung pada manusia-manusia yang terlibat di belakangnya. Untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam sebuah perusahaan, instansi atau organisasi sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci keberhasilan perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (karyawan) semua itu tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang baik, sehingga upaya kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga membentuk satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu mengevaluasi hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dapat memberikan motivasi, gairah dan keinginan bekerja lebih baik, yang akhirnya memberi kontribusi positif pada perusahaan.

Peningkatan motivasi kerja pada karyawan merupakan sebuah tugas dan kewajiban manajemen sumber daya manusia. Hal ini menyebabkan manajer sumber daya manusia melaksanakan langkah-langkah strategik. Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah, memberikan peluang karier, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membentuk budaya organisasi yang baik, dan sebagainya. Menurut (Sidik & Sobandi, 2018), “Motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong seseorang untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan”. Motivasi kerja merupakan pendorong bagi seseorang untuk bekerja. Motivasi kerja juga menjadi suatu persoalan tersendiri bagi pegawai. Berkenaan dengan motivasi kerja pegawai, tentunya yang diharapkan adalah motivasi kerja yang baik dan memenuhi standar yang ditetapkan berperan sebagai koordinator dan perumus kebijakan, maka keberhasilan ditentukan oleh motivasi kerja pegawai.

Berkaitan dengan budaya organisasi menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan

perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkan kembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi serta komitmen organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (change agent). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (role model). “Budaya Organisasi seringkali didefinisikan sebagai perangkat norma, nilai, kepercayaan, adat, upacara, sikap dan konsep yang dianut oleh individu, kelompok, masyarakat atau organisasi. Definisi yang lebih luas menjelaskan bahwa budaya tidak hanya berupa apa yang selama ini diyakini atau melekat tetapi juga meliputi identitas dari seperangkat persepsi tertentu yang dibentuk oleh level individu atau kelompok” (Meutia et al., 2019).

Adapun penelitian (Perdana, 2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki keterikatan yang erat, dengan membaiknya budaya organisasi dan terevaluasi dengan baik maka motivasi pegawai akan cenderung meningkat.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah kompetensi, kompetensi juga merupakan modal dasar untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan motivasi kerjanya. Semakin tinggi kompetensi yang diharapkan, maka semakin meningkat pula motivasi kerjanya. “Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pada sistem

pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi” (Sumardi Hr & Surianti, 2019). Kompetensi menjadi dasar bagaimana pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, karyawan harus terus bisa menyesuaikan diri untuk dapat memiliki kemauan sehingga memenuhi standar kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Adapun penelitian (Prayitno et al., 2020) menjelaskan bahwa hubungan kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja. Dengan meningkatnya kompetensi seperti dilakukannya diklat dan pelatihan yang berkelanjutan serta pendidikan pegawai yang terus ditingkatkan ini menjadikan motivasi kerja pegawai juga turut meningkat.

Selain faktor budaya organisasi dan kompetensi pegawai yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai komunikasi interpersonal juga sangat berperan dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang ada, baik media komunikasi konvensional maupun media komunikasi elektronik. Media komunikasi nonelektronik antara lain adalah penggunaan bahasa lisan, bahasa isyarat / bahasa tubuh, dan aneka media komunikasi yang menggunakan kertas. Sedangkan media komunikasi elektronik antara lain adalah telepon biasa, telepon genggam / seluler, dan internet (Web dan email). Komunikasi merupakan dasar bergeraknya organisasi dan terlihat dalam kegiatan sehari-hari. Komunikasi

menjadi titik yang penting karena segala proses perencanaan dan pengorganisasian yang ada dalam organisasi tidak akan bisa dijalankan dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik” (Karisman et al., 2018). Komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Komunikasi interpersonal yang terjadi dalam suatu kelompok memegang peranan yang vital dalam koordinasi kerjasama suatu divisi. Melalui komunikasi interpersonal, seorang pegawai dapat menyuarakan ide kreatif, gagasan positif, informasi, dan keluhan kepada pimpinan atau rekan pegawai lain, serta seorang pimpinan dapat memberikan instruksi, motivasi, teguran dan apresiasi kepada pegawai nya. Koordinasi dalam suatu divisi dapat berjalan dengan baik jika mutu komunikasi interpersonal dapat dijaga. Dengan adanya pola koordinasi yang baik, maka mempunyai lebih besar kemungkinan berhasilnya kegiatan operasional yang akan berlangsung. Oleh karena itu kualitas komunikasi interpersonal dapat menentukan keberhasilan suatu divisi, dan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja pegawai.

Adapun penelitian (Yohanas, 2018) menjelaskan bahwa dengan adanya komunikasi antar pribadi pegawai ini menjadikan suasana kantor menjadi akrab, hal ini juga akan mendorong kerja pegawai.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kabupaten Pasaman Barat dibentuk berdasarkan Undang-Undang No.54 Tahun 2001 pasal 34 a yang berbunyi “Untuk kelancaran pelaksanaan manajemen

Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah“.Sumber Daya Manusia (BPSDM) merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, dalam urusan dibidang kepegawaian.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah dibidang kepegawaian. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) mempunyai fungsi sebagai ;

- a. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian dan Diklat;
- b. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang kepegawaian dan Diklat;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang kepegawaian dan Diklat;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Solok mempunyai visi menjadi penyelenggara manajemen kepegawaian yang profesional untuk mendukung terciptanya pemerintah yang baik dan bersih. Dalam menjalankan tugasnya, BKPSDM memerlukan SDM berkompeten dalam mencapai tujuan organisasi yang berdaya guna dan berhasil guna agar terciptanya sistem pemerintahan yang baik (Good Government) yang diharapkan oleh masyarakat daerah tersebut.

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan terhadap Pegawai Negeri Sipil dilingkungan BKPSDM Kabupaten Solok ditemui bahwa motivasi kerja pegawai tidak sama atau sangat bervariasi antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Dalam mengukur tingkat motivasi yang ada pada pegawai BKPSDM Kabupaten Solok, dapat tercerminkan pada Indikator Kinerja Utama (IKU), tabel 1.1 berikut menjelaskan target dan realisasi pada BKPSDM Kabupaten Solok:

**Tabel 1.1**  
**Capaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Solok**  
**Tahun 2019**

<b>N O</b>	<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target Anggaran 2019</b>	<b>% Capaian Kinerja</b>
1.	Terlaksananya Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur	1.Terlaksananya CPNS dalam mengikuti LPJ.	209	Rp. 1.005.320.000	72,94%
		2.Meningkatnya Aparatur untuk mengikuti pendidikan Struktural Pim Tk.II dan Pim Tk.III	13	Rp. 275.000.000,-	90,91 %
		3.Meningkatnya Aparatur untuk mengikuti Diklat Tekhnis/ Bintek	80	Rp. 283.250.000,-	80,82 %
		4.Meningkatnya Aparatur dlm mengikuti Pendidikan Fungsional	50	Rp. 280.000.000,-	70,49%
2.	Terlaksananya pembinaan dan pengembangan Aparatur	1. Terselenggaranya Seleksi penerimaan Calon PNS	-	Rp. 346.910.500,-	79,12%
		2. Terpenuhinya Jumlah Aparatur yang diproses kenaikan pangkatnya	573	Rp. 106.032.500,-	67,58%
		3.Tersedianya Data Pegawai yang Akurat	-	Rp. 134.561.500,-	75,12%
		4.Terpenuhinya jumlah Aparatur mendapatkan penghargaan Satya Lencana	-	Rp. 35.361.500,-	98,58%
		5.Meningkatnya Pelayanan dalam menyelesaikan kasus-kasus kepegawaian	-	Rp. 44.942.000,-	83,83%
		6.Meningkatnya pelayanan dalam pemberian bantuan kepada PNS yang melaksanakan Tugas Belajar	40	Rp. 403,735,500,-	83,56%
		7.Terpenuhinya pemberian			

		bantuan /tunjangan motivasi bagi PNS.	3957	Rp. 4,925,830,000,-	99,69%
--	--	--	------	---------------------	--------

Sumber : Arsip BKPSDM Kabupaten Solok 2019

Berdasarkan hasil evaluasi SKP dan jumlah serapan realisasi atas anggaran dapat dilihat penyebab belum optimalnya kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kabupaten Kabupaten Solok disebabkan Motivasi Kerja Pegawai yang relatif rendah. Hal ini diperkuat dengan minimnya realisasi penyelesaian laporan yang dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2. Evaluasi Motivasi  
Pegawai BKPSDM Kabupaten Solok**

No	Permasalahan	Target	Realisasi	Capaian%
1	Penyelesaian laporan	5 hari	7 hari	71,42%
2	Pengetikan dokumen kegiatan	2 hari	2 hari	100%
3	Laporan tiap kegiatan	3 hari	5 hari	60%

Sumber : Arsip BKPSDM Kab Solok

Selain dari pada itu, Fenomena yang terjadi pada BKPSDM Kabupaten Solok terlihat dari budaya organisasi yang dimiliki. Berdasarkan pengamatan observasi langsung yang peneliti lakukan, terlihat masih ada pegawai yang sering santai santai pada saat jam kerja, emosi tidak stabil, adanya pegawai yang tidak berada diruangan pada saat jam kerja, masih ada pegawai yang mengeluhkan tingkat pendapatannya.



**Tabel 1.3 Absensi 2019  
Pegawai BKPSDM Kabupaten Solok**

No	Bagian	Jumlah	Terlambat		Tidak Hadir			Tidak Hadir Apel	
			Jml	%	S	I	A	Jml	%
1	Umum	68	29	27.9	-	-	-	19	13.3
2	Administrasi Keuangan	16	5	3.5	2	6	-	3	2.1
3	Pembangunan	6	3	2.1	-	1	-	2	1.4
4	Perekonomian	9	4	2.8	-	-	-	8	5.6
5	Pemerintahan	11	6	4.2	-	-	-	3	2.1
6	Hukum dan HAM	11	6	4.2	-	-	-	2	1.4
7	Humas	11	5	3.5	1	-	-	4	2.8
8	Kesra	11	5	3.5	-	1	-	2	1.4
9	Organisasi	15	-	-	-	-	-	-	-
10	LPSE	10	-	-	-	-	-	-	-
11	Kebersihan dan Pertamanan	20	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>196</b>	<b>51</b>	<b>35.6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>43</b>	<b>30.1</b>

Sumber: Bagian organisasi BKPSDM Kabupaten Solok 2019.

Tabel 1.3 di atas menunjukkan, bahwa banyaknya pegawai yang terlambat masuk kantor sebanyak 51 orang dengan persentase sebesar 35.6%, pegawai yang cepat pulang kantor sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 32,9% dan pegawai yang tidak mengikuti apel bulanan yaitu sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar 30.1 %.

Selain dari pada itu, berdasarkan pengamatan awal peneliti tingkat kompetensi pegawai pada BKPSDM Kabupaten Solok masih belum memuaskan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.4 dimana masih sedikitnya pegawai yang memiliki pendidikan yang mumpuni. Berikut tabel 1.4 menjelaskan tingkat pendidikan pegawai BKPSDM Kabupaten Solok 2019:

**Tabel 1.4  
Tingkat Pendidikan  
BKPSDM Kabupaten Solok 2019**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
<b>Pegawai Negeri Sipil (PNS)</b>			
1	Strata II	13	7,9

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
2	Strata I / Diploma IV	67	40,6
3	Diploma III	4	2,4
4	SLTA / SMA	20	12
5	SMP	3	1,8
6	SD	7	4,2
<b>Tenaga Harian Lepas (THL)</b>			
1	Strata II	1	0,6
2	Strata I / Diploma IV	21	12,7
3	Diploma III	1	0,6
4	SLTA / SMA	24	14,5
5	SMP	4	2,4
<b>Jumlah</b>		<b>165</b>	<b>100</b>

Sumber : BKPSDM Kabupaten Solok 2019

Berdasarkan tabel 1.4 diatas terlihat masih adanya PNS dan THL yang tingkat pendidikannya tergolong rendah, seperti SMA 44 orang, SMP 7 orang dan SD 7 orang. Hal ini menyebabkan penugasan pada pegawai belum maksimal.

Berdasarkan data di atas dapat digambarkan tingkat motivasi kerja pegawai disinyalir dipengaruhi budaya organisasi, kompetensi dan komunikasi interpersonal pada BKPSDM Kabupaten Solok. Dilihat dari permasalahan diatas masih banyak yang belum tepat waktu saat masuk kantor ataupun saat masuk kantor untuk melaksanakan pekerjaan, dalam melaksanakan tugas kantor masih ada yang tertunda penyelesaiannya, dan sebagian pegawai yang masih kurang bisa memanfaatkan sarana kantor dengan baik.

Uraian tersebut di atas menunjukkan fenomena-fenomena dimana motivasi kerja pegawai belum maksimal, masih rendah, walaupun terlihat ada sedikit peningkatan pada tahun terakhir. Hal ini berbanding lurus dengan pengamatan awal yang penulis lakukan. Permasalahan motivasi kerja pegawai dapat dijelaskan bahwa timbulnya masalah tentang rendahnya motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok, dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut secara

nyata sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan pelaksanaan tugas pegawai pada BKPSDM Kabupaten Solok. Penyebab masih rendahnya motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain budaya organisasi, kompetensi pegawai dan komunikasi interpersonal.

Berdasarkan latar belakang pemikiran dan permasalahan atau fenomena di atas penulis tertarik dan terdorong untuk mengkaji dan menganalisis lebih lanjut tentang **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BKPSDM KABUPATEN SOLOK.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dengan dasar pemikiran diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Belum maksimalnya motivasi kerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaan
2. Budaya organisasi masih rendah dan masih banyak keterlambatan pegawai dalam menjalankan tugas
3. Rendahnya kompetensi pegawai yang ditunjukkan pada tingkat pendidikan dan pelatihan yang diikuti
4. Belum optimalnya komunikasi interpersonal yang terjalin antar karyawan dan juga atasan
5. Belum maksimalnya hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas sebab kinerja pegawai rendah

6. Evaluasi dan pengawasan terhadap motivasi kerja bawahan masih rendah ditandai dengan minimnya rapat staf antara pemimpin dan bawahan dalam mengevaluasi dan mengawasi motivasi kerja bawahan
7. Kerjasama dalam bekerja rendah yang ditandai dengan adanya pegawai yang tidak memiliki pekerjaan yang jelas sementara dilain pihak ada pegawai yang sangat sibuk dan memiliki beban tugas yang banyak,
8. Kurangnya kemampuan dalam penyusunan perencanaan anggaran baik kegiatan jangka pendek menengah dan panjang yang ditandai dengan besarnya Silpa anggaran setiap tahun dan
9. Masih rendahnya inisiatif dan kreatifitas para pegawai dalam melaksanakan tugas.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka penelitian ini dibatasi hanya mengenai budaya organisasi, kompetensi dan komunikasi interpersonal sebagai variabel bebas dan motivasi kerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Solok sebagai variabel terikat, Faktor diluar variabel tersebut diabaikan. Adapun objek penelitian ini ialah pegawai pada BKPSDM Kabupaten Solok.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Dari uraian diatas maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok?

2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok.?
3. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok?
4. Apakah budaya organisasi, kompetensi, dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Solok.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang sumber daya manusia khususnya tentang budaya organisasi, kompetensi, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja.

b. Untuk menambah pengetahuan mahasiswa lain serta sebagai acuan untuk penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Dapat memberikan masukan kepada organisasi, agar mampu mengambil langkah-langkah yang tepat dalam meningkatkan budaya organisasi, kompetensi, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja.

b. Sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu yang didapat di bangku kuliah serta untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya mengenai budaya organisasi, kompetensi, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja pada BKPSDM Kabupaten Solok.