

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan individu yang telah memasuki usia tenaga kerja sehingga siap untuk dibebankan pada suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar tertentu sebagai batas minimal untuk diselesaikan. SDM yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan melebihi standar yang ditetapkan disebut dengan SDM unggul. SDM unggul inilah yang diupayakan untuk dapat dicetak di era Revolusi Industri 4.0 ini serta diharapkan dapat berkontribusi pada upaya memajukan organisasi dan perekonomian nasional.

SDM yang merupakan manusia siap kerja dibebankan pada aktivitas merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kebijakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Ungkapan tersebut dapat diartikan bahwa manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah organisasi dimana visi, misi, dan prinsip direncanakan, dilaksanakan, dan dibentuk oleh manusia. Manusia disebut sebagai asset terpenting atau modal utama bagi sebuah organisasi dilihat dari perannya sebagai penggerak aktivitas organisasi.

Indonesia saat ini mulai memasuki era Revolusi Industri 4.0 yang mengharuskan organisasi menguasai teknologi-teknologi terbaru. Hal tersebut menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang berkompeten sehingga siap dalam menghadapi kompetisi di era globalisasi ini. Uraian sebelumnya menyebutkan

bahwa manusia sebagai aset terpenting bagi organisasi maka organisasi sangat membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik sehingga dapat berkontribusi maksimal bagi pertumbuhan dan perkembangan bahkan dalam memenangkan persaingan dalam dunia industri.

Sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi merupakan salah satu kriteria SDM yang memiliki daya saing tinggi, dimana hal tersebut sangat dibutuhkan oleh semua organisasi. Tolok ukur kinerja SDM yang berdaya saing tinggi ini salah satunya dilihat dari kemampuan dan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Riset yang telah dilakukan oleh *Institute for Management Development* secara rutin sejak tahun 1989 menunjukkan bahwa peringkat daya saing sumber daya manusia Indonesia pada kawasan Asia Pasifik tahun 2019 naik dua tingkat yakni Indonesia berada di peringkat 9 yang sebelumnya berada pada peringkat 11.

Posisi 11 ini berhasil mengungguli Malaysia yang berada di peringkat 22, tetapi belum berhasil mengungguli posisi Singapura yang berada di peringkat 3. Posisi Indonesia pada level global justru menurun dari peringkat 43 menjadi peringkat 44. Fakta tersebut mengindikasikan bahwa dibutuhkan adanya upaya atau dorongan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia Indonesia.

Pernyataan terbaru dari Bappenas tahun 2019 yang dikemukakan oleh Kepala Bappenas Bambang Brodjonegoro bahwa Index Modal Manusia atau *Human Capital Index* Indonesia tahun 2019 masih berada di peringkat bawah

dibandingkan dengan negara-negara lain. Indonesia bahkan masih tertinggal jauh dari negara-negara ASEAN seperti Vietnam yang memiliki kesetaraan dengan Indonesia. Index Modal Manusia Indonesia memiliki skor 0,53 dan berada pada peringkat 87 dari 157 negara. Posisi tersebut menyebabkan anak-anak Indonesia mulai dari lahir hingga 18 tahun kedepan diperkirakan hanya mencapai 53% dari potensi produktivitas maksimumnya melihat status kesehatan dan pendidikannya saat ini.

Kondisi seperti itu apabila tidak dilakukan upaya untuk meningkatkan Indeks Modal Manusia Indonesia, maka Indonesia akan kalah saing dengan negara-negara tetangga yang memiliki produktivitas lebih tinggi sehingga perlu dilakukannya upaya perbaikan terhadap kinerja SDM Indonesia. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2008, dalam Moulana, dkk 2017). Kinerja dapat disebut sebagai hasil sehingga membutuhkan upaya perbaikan kinerja SDM salah satunya dengan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM.

Kualitas kinerja SDM Indonesia masih tertinggal dari negara-negara tetangga karena adanya faktor kesehatan dan pendidikan yang memengaruhi. Kondisi seperti itu memaksa pemerintah untuk mengadakan perbaikan pada kesehatan penduduk Indonesia dan pendidikan anak-anak yang seharusnya dilakukan secara merata. Suatu organisasi juga perlu mengadakan perbaikan pada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawainya. Organisasi menyadari bahwa kinerja

pegawai sangat memengaruhi pertumbuhan dan perkembangan sehingga pengelolaan pegawai merupakan sebuah keharusan bagi organisasi supaya tetap berada pada kinerja yang diharapkan.

Fluktuasi kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Efendi (2017) menunjukkan bahwa beberapa faktor seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi, etos kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Penelitian yang lain yaitu penelitian dari Riana dan Agatha (2016) juga menunjukkan beberapa faktor seperti konflik kerja, stress kerja, dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai di sebuah organisasi.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai perlu diketahui dan dipahami dengan baik oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang dapat dilakukan adalah perbaikan pada organisasi tersebut maupun pada diri pegawai sendiri. Perbaikan pada organisasi contohnya yaitu budaya yang diberlakukan dan lingkungan yang menjadi tempat bekerja bagi pegawai. Perbaikan pada pegawai contohnya yaitu kompetensi dimana seiring dengan semakin berkembangnya zaman, kompetensi tersebut perlu untuk ditingkatkan. Faktor-faktor tersebut jika diperhatikan oleh organisasi, maka dapat diharapkan kinerja pegawai akan semakin baik dan organisasi dapat memberikan *feedback* yang semakin tinggi sebagai apresiasi kepada pegawai. Hal tersebut akan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Perum Perhutani adalah salah satu contoh organisasi milik negara yang bergerak dan fokus pada pengelolaan hutan negara. Perum Perhutani berperan dalam mendukung sistem kelestarian lingkungan, sistem sosial budaya, dan sistem perekonomian masyarakat kehutanan. Perum Perhutani memiliki visi yaitu menjadi perusahaan pengelola hutan terkemuka di dunia dan bermanfaat bagi masyarakat. Visi tersebut dapat diwujudkan dengan adanya kerja sama dari setiap divisi dan penggunaan secara optimal terhadap sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya yang berperan penting adalah para pegawai yang menyusun dan melaksanakan setiap strategi dan kebijakan organisasi. Perum Perhutani terbagi menjadi beberapa divisi sesuai regional hutan yang dikelola. Salah satunya adalah Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah yang mengelola hutan di seluruh Jawa Tengah dan terbagi menjadi 20 Kesatuan Pemangku Hutan (KPH).

Di bawah ini tersedia potret kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah dalam empat periode selama satu tahun. Potret ini akan menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki fluktuasi yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. Hal tersebut perlu dipahami oleh Perhutani sehingga dapat melakukan pengembangan pegawai secara tepat.

Tabel 1.1
Data Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai Perum Perhutani Divisi Regional
Jawa Tengah
Triwulan 1-4 dalam 2019

No	Departemen	Jumlah Pegawai	Nilai Kinerja Pegawai			
			TW I	TW II	TW III	TW IV
1	Departemen SDM, Sarpra, dan Umum	49	91,336	90,501	89,218	90,754
2	Departemen Keuangan	20	92,422	91,886	90,688	91,314
3	Departemen PIEA	106	90,949	90,303	90,778	90,745
4	Departemen Perlindungan Sumber Daya Hutan	21	91,125	90,952	90,462	89,240
5	Kantor Divisi Regional Jawa Tengah	18	-	-	-	-

Sumber: Divisi SDM, Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, 2019

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah memiliki empat departemen dan jajaran pimpinan. Empat departemen tersebut dilakukan penilaian kinerja pegawai setiap triwulan sehingga dalam jangka waktu satu tahun dilakukan empat kali penilaian. Jajaran pimpinan tidak dilakukan penilaian di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah karena penanggungjawabannya secara langsung pada pusat. Data pada tabel tersebut terlihat bahwa setiap departemen memiliki nilai yang fluktuatif selama tahun 2019. Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah perlu memerhatikan beberapa faktor yang dapat menyebabkan fluktuasi pada nilai kinerja pegawai tersebut. Beberapa faktor tersebut dapat berupa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai.

Budaya organisasi merupakan faktor yang berasal dari organisasi itu sendiri dimana merupakan sebuah perangkat system nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para

anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi (Sutrisno 2010 dalam Trang 2013). Pegawai akan merasa nyaman apabila norma yang berlaku bersifat luwes dan bersifat mengikat supaya pegawai dapat teratur. Kebiasaan buruk di Perhutani Divre Jateng salah satunya adalah organisasi tidak menindak tegas pegawai yang sering terlambat dan tidak mengikuti apel senin.

Faktor lain adalah lingkungan kerja yang juga merupakan faktor yang berasal dari organisasi itu sendiri. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan atau kelompok (Sedarmayanti, 2009:21 dalam Rahmawanti, dkk 2014). Lingkungan sangat berpengaruh pada kenyamanan saat bekerja. Kelemahan lingkungan kerja di Perhutani adalah suhu ruangan yang tidak terlalu sejuk sehingga menimbulkan rasa gerah.

Budaya organisasi dan lingkungan kerja berbeda dengan kompetensi dimana kompetensi merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri. Spencer and Spencer (1993) dalam Eko Nurmianto (2006:41) yang dirujuk oleh Sriwidodo dan Haryanto (2010) menyatakan kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi. Kompetensi dapat menjadi indikator seberapa jauh pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan. Perum Perhutani merupakan perusahaan

BUMN tetapi memiliki pegawai yang didominasi oleh lulusan SMA. Berikut ini adalah data target dan realisasi bagian produksi:

Tabel 1.2
Target dan Realisasi Bagian Produksi Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah Triwulan I – IV Tahun 2019

Triwulan	Target	Realisasi	Presentase
I	1.400 m ³	1.365 m ³	97,5 %
II	1.400 m ³	1.386 m ³	99 %
III	1.400 m ³	1.412 m ³	100 %
IV	1.400 m ³	1.374 m ³	98,14 %

Sumber: Bagian Produksi, Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa target yang ditetapkan perusahaan sebesar 1.400 m³ setiap triwulan. Triwulan I, II, dan IV belum memenuhi target sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada bagian produksi terhitung hanya satu kali memenuhi target yaitu pada triwulan III. Berdasarkan beberapa jurnal penelitian, kinerja pegawai dapat ditingkatkan diantaranya melalui perbaikan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan peningkatan kompetensi.

Budaya organisasi dapat menjadi identitas bagi organisasi itu sendiri. Budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan dilihat dari hasil penelitian Maharani dan Efendi (2017), Jamaluddin dkk (2017), serta Fauzi dkk (2016). Hasil penelitian dari Junaidi dan Susanti mengatakan hal berbeda yaitu budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ungkapan lain juga terdapat pada penelitian dari

Maabuat (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito 1991 dalam Rosa 2015). Lingkungan kerja disediakan untuk menunjang kegiatan kerja supaya hasil yang dicapai sesuai dengan *Standar Operational Procedure* (SOP) bahkan bisa melebihi. Lingkungan kerja berdasarkan penelitian dari Muhammad, dkk (2016) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Moulana dkk (2017) dan Rosa (2015) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ungkapan tersebut sangat berbeda dengan Riana dan Agatha (2016) serta Suhardi (2019) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Spencer dan Spencer dalam buku Busro (2018: 26) yang mengutip teori dari buku Moeheriono (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan kemampuan individu dalam bekerja secara efektif. Penelitian dari Suhardi (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai yang telah dikemukakan oleh Hafid (2018) dan Pramularso (2018) dalam penelitiannya. Perbedaan hasil penelitian pada penelitian Supiyanto (2015) yang mengungkapkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan perlu dilakukan penelitian mengenai budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi di dalam sebuah organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota organisasi tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai?
2. Bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kinerja pegawai?
3. Bagaimana kompetensi memengaruhi kinerja pegawai?

1.3 Pembatasan Masalah

Pembahasan terhadap permasalahan diharapkan tidak menyimpang sehingga perlu adanya pembatasan masalah. Penelitian ini menggunakan batasan hanya pada pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Perum Pehutani Divisi Regional Jawa Tengah.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam dunia pendidikan Indonesia. Manfaat tersebut salah satunya adalah sebagai referensi dari hasil pemikiran orang-orang cendekia khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan untuk melakukan pembelajaran dengan mahasiswa.

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pemikiran ilmiah serta sebagai bahan rujukan untuk melakukan penelitian selanjutnya. Manfaat lain yaitu dapat menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi, serta kinerja pegawai.

1.5.3 Manfaat Organisasional

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Manfaat lain yaitu sebagai kajian untuk meningkatkan pengetahuan pegawai bahwa kinerja pegawai sangat penting bagi keberlangsungan organisasi yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi.