

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi pada dasarnya merupakan suatu rangkaian sistem yang terdiri dari beberapa sistem yang memiliki hubungan secara struktur dan fungsional dalam melaksanakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama. Organisasi dipandang sebagai suatu kegiatan dua orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain pada hubungan yang terstruktur dan efektif untuk pencapaian tujuan yang didalamnya terdapat tugas, wewenang, tanggung jawab, serta hirarki, yaitu seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan atau seseorang atau kelompok yang disebut bawahan. Organisasi merupakan sistem kegiatan dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan, tujuan itu akan tercapai dengan baik, apabila kegiatan sekelompok orang tersebut dilakukan dengan sistematis.

Chester L. Barnard yang dikutip oleh Sutarto (2002 : 22) menyebutkan organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan.

Organisasi memiliki tujuan yang mendasar karena organisasi pada dasarnya merupakan dasar kepentingan bersama. Namun dari setiap individu-individu mendatang organisasi bukan hanya untuk mencapai tujuan akan tetapi organisasi terbentuk karena adanya kesamaan sifat, kepribadian, sistem nilai dan keyakinan, artinya organisasi merupakan suatu tujuan kerja yang mempunyai ciri-ciri, kondisi, kepribadian, sistem nilai, keyakinan etos kerja dan masalah serta sifat khas organisasi tersebut, Organisasi mempunyai sifat keunikan dalam melaksanakan aktivitas, hal ini disebabkan karena organisasi mempunyai kultur atau budaya yang dianut dan berlaku bagi setiap individu maupun aktivitas organisasi.

Budaya organisasi dapat menjadi suatu kekuatan yang dapat mempermudah dan memperlancar proses komunikasi, mendorong berlangsungnya pengambilan keputusan yang efektif, memperlancar jalannya pengawasan, menumbuhkembangkan semangat kerjasama dan memperbesar komitmen kepada organisasi sehingga organisasi dapat meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Salah satu tolak ukur berjalannya organisasi yang efektif dan menghasilkan output sesuai dengan yang di harapkan yaitu efektivitas kerja yang optimal.

Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Hadyana Pujaatmuka (1996 : 289) menyebutkan Budaya Organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan dapat diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Efektivitas di dalam pekerjaan pemerintah adalah suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana adalah efektif, tetapi belum tentu efisien. Suatu pekerjaan pemerintah sekalipun tidak efisien dalam arti input dan output, tetapi tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap kepentingan masyarakat banyak, baik politik, ekonomi, sosial, dan sebagainya. Efektivitas adalah ukuran atau kualitas keberhasilan kerja yang dicapai pegawai. Seseorang pegawai dinyatakan bekerja efektif jika ia mampu mencapai tujuan dengan cara yang lebih baik dari standar yang telah ditetapkan.

Efektivitas kerja pegawai dapat ditentukan dengan membandingkan antara waktu kerja yang telah ditetapkan dengan waktu yang dibutuhkan pegawai, dan juga dapat dibandingkan antara hasil atau kualitas yang dicapai dengan kualitas yang telah ditetapkan. Jika pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai lebih baik dari yang ditetapkan maka pegawai tersebut tergolong sebagai pegawai yang efektif.

Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah merupakan salah satu bagian dari Biro Humas, Protokol dan Umum yang membawahi tiga subbagian yang terdiri dari Subbagian Anggaran, Subbagian Penatausahaan, Subbagian Akuntansi dan Pelaporan yang masing-masing sub memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Di pimpin oleh seorang kepala bagian administrasi keuangan sekretariat daerah provinsi jawa barat. Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan pelayanan publik dan administrasi aspek administrasi keuangan Sekretariat Daerah, mengkaji bahan kebijakan umum, koordinasi, pembinaan dan pengendalian aspek administrasi keuangan Sekretariat Daerah, serta membantu Kepala Biro Humas Protokol dan Umum melaksanakan koordinasi, fasilitasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan administrasi keuangan Sekretariat Daerah, meliputi penganggaran, penatausahaan serta akuntansi dan pelaporan. Namun budaya organisasi yang dilakukan di bagian administrasi keuangan kurang tercipta dengan baik sehingga efektivitas kerjanya kurang optimal.

Faktor penunjang keberhasilan tercapainya tujuan kerja bagian administrasi keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Jawa Barat ialah bagaimana manajer atau pimpinan menerapkan fungsi budaya organisasi, yang mana manajer atau pimpinan menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas- tugas pokok, wewenang dan pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada pegawai dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Namun

pada kenyataannya masih di temukan masalah yang berkaitan hasil kerja pegawai yang belum efektif di bagian administrasi keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Jawa Barat.

Berdasarkan peninjauan yang peneliti lakukan, peneliti menemukan beberapa masalah diantaranya:

1. Hasil pekerjaan yang di capai. Hal ini terlihat masih rendahnya tingkat ketelitian beberapa pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang menumpuk. Contoh : seringkali ditemukan kesalahan dalam penyusunan dokumen dokumen SPM (Surat Perintah Membayar) dan pegawai cenderung melaksanakan pekerjaan dengan terburu-buru sehingga mengalami kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu. Hal ini terlihat ketika pegawai bagian administrasi keuangan Biro HPU mengalami keterlambatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan. Contoh : dalam pemeriksaan SPJ (Surat Pertanggung Jawaban) tidak tepat waktu yang seharusnya diperiksa setiap tgl 1 tetapi mengalami keterlambatan waktu menjadi tgl 10 atau pertengahan bulan.

Masalah diatas, peneliti menduga disebabkan oleh budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai, hal ini terlihat dari :

1. Arah. Kurangnya tingkat ketelitian pegawai ketika menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk yang diberikan kepada pegawai Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas, Protokol, dan Umum diduga

karena kurangnya pemahaman pegawai terhadap sasaran kerja yang harus dicapai, dan pemahaman keterkaitan pelaksanaan tugas dengan prestasi kerja yang diberikan oleh pimpinan untuk senantiasa selalu fokus dan teliti dalam melaksanakan pekerjaan agar menghindari kesalahan dalam hasil kerja.

2. Kontrol. Kurangnya rasa disiplin kerja para pegawai terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan kepada seluruh pegawai di bagian Administrasi Keuangan Biro Humas, Protokol, dan Umum diduga kurangnya pengawasan dan pengendalian perilaku pegawai oleh pimpinan terhadap aturan yang telah ditentukan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang di tuangkan dalam skripsi yang berjudul: **“Fungsi Budaya Organisasi dalam meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Pada Biro Humas, Protokol Dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka peneliti mengidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana fungsi budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat ?

2. Faktor apa saja yang menghambat dalam usaha meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat ?
3. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan proses budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat ?

1.3 Tujuan Penelitian Dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Memperoleh data yang menggambarkan informasi tentang fungsi budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
- b. Menganalisa mengenai faktor-faktor yang mrnghambat pelaksanaan fungsi budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
- c. Menganalisa tentang usaha-usaha untuk meningkatkan pentingnya fungsi budaya organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan teoritis yang berdasarkan pertimbangan kontekstual dan konseptual serta kegunaan praktis untuk perbaikan bagi lembaga yang bersangkutan. Kegunaan penelitian ini bisa di jelaskan sebagai berikut :

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh selama kuliah di program studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung.
- b. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk pertimbangan dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai masalah fungsi budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Biro HPU Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.4 Kerangka Pemikiran

Bertitik tolak dari latar belakang serta perumusan masalah, peneliti menggunakan kerangka fikir yang dijadikan landasan teori, dalil,dan dapat dari vakar berhubungan dengan variable yang menjalin kajian dalam pelaksanaan

penelitian, yakni: Budaya Organisasi (variable bebas) dan Efektivitas Kerja Pegawai (variable terikat).

Budaya organisasi menurut **Sondang P.Siagian (1998:247)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Strategik** mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

Kultur atau budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi-asumsi penting yang meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut.

Stephen P. Robbins (1994:479) dalam bukunya **Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi)** mengemukakan sebagai berikut: **“Budaya Organisasi adalah merupakan sistem pengertian yang diterima secara bersama”**

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003:79) dalam bukunya **Perilaku Organisasi** mengemukakan bahwa :

”Budaya Organisasi adalah wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam”.

Budaya organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai diperlukan sebuah titik tolak pemikiran yang berdasarkan atas karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut **Stephen P. Robbins (1994:480)** dalam bukunya **Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi)**, sebagai berikut :

1. **Inisiatif individu**
2. **Toleransi terhadap tindakan beresiko**
3. **Arah**
4. **Integrasi**

5. **Dukungan dari manajemen**
6. **Kontrol**
7. **Identitas**
8. **Sistem imbalan**
9. **Toleransi terhadap konflik**
10. **Pola-pola komunikasi**

Bertitik tolak dari karakteristik-karakteristik budaya organisasi dapat meningkatkan efektifitas kerja pegawai, hal ini dapat dilihat bahwa budaya organisasi menumbuhkan rasa memiliki organisasi dan bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga memberikan peluang yang sangat besar dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Selanjutnya peneliti kemukakan pengertian efektivitas menurut **Dunn** di terjemahkan oleh wibawa dalam bukunya **Pengantar Analisis Kebijakan Publik (2003:498)** adalah: **“Efektivitas adalah suatu kriteria untuk menyeleksi berbagai alternative di jadikan rekomendasi di dasarkan pertimbangan apakah yang di rekomendasikan tersebut memeberikan (akibat) yang maksimal.”**

Selanjutnya peneliti kemukakan pengertian efektivitas kerja menurut **Siagian** dalam bukunya **Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi (1999:151)** sebagai berikut:

“Efektivitas kerja adalah penyelesaian ppekerjaan tepat pada waktunya yang telah di ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu di selesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakanya dan berapa biaya yang di keluarkan untuk itu.”

Sedangkan dalam penetapan pekerjaan yang di lakukan oleh pegawai dalam meningkatkan efektivitas menurut **Siagian** dalam bukunya **organisasi kepemimpinan dan perilaku administrasi (1997:151)** adalah sebagai berikut:

1. **Standar waktu yang telah ditentukan**
2. **Hasil pekerjaan yang di capai**
3. **Biaya pengeluaran sesuai dengan rencana**

Dari pemikiran para pakar diatas peneliti memetakan kerangka fikir sebagai berikut:

Bahwa untuk membantu meningkatkan efektivitas kerja pegawai tentunya diperlukan adanya seorang manajer yang dapat melaksanakan budaya organisasi dengan baik setidaknya dengan menerapkan karakteristik budaya organisasi agar setiap pekerjaan pegawai terarah dan tepat sesuai dengan tujuan organisasinya.

1.5 Hipotesis

Berdasarkan krangka pemikiran tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut : **Jika Budaya Organisasi dilaksanakan berdasarkan karakteristik budaya organisasi maka Efektivitas Kerja Pegawai pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Human, Protokol, dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat meningkat.**

Peneliti dapat mengemukakan definisi operasional, sebagai berikut :

a. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut para pegawai pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas, Protokol, dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, yang membedakan organisasi itu dengan

organisasi-organisasi yang lain, berdasarkan karakteristik-karakteristik Budaya Organisasi yaitu : Inisiatif individual, Toleransi terhadap Tindakan Beresiko, Arah, Integritas, Dukungan dari Manajemen, Kontrol, Identitas, Sistem Imbalan, Toleransi terhadap Konflik, serta Pola-pola Komunikasi.

b. Efektivitas Kerja Pegawai

Efektivitas kerja adalah suatu keadaan pada seorang pegawai pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas, Protokol, dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang berdasarkan pada penetapan pekerjaan pegawai yaitu : Standar waktu yang telah ditentukan, hasil pekerjaan yang dicapai, serta biaya pengeluaran sesuai dengan rencana.

c. Meningkatkan

Meningkat adalah suatu keadaan untuk memperbaiki kondisi dari yang kurang baik menjadi lebih baik dan lebih bermutu, terutama pada efektivitas kerja pegawai pada Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas, Protokol, dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.6 Lokasi dan Lamanya Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Bagian Administrasi Keuangan Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

2. Lamanya Penelitian

Penelitian dilakukan selama 6 bulan terhitung dari bulan Desember 2015 sampai dengan bulan Juni 2016, sebagaimana dapat dilihat jadwal penelitian yang disajikan.