

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah harta paling penting bagi sebuah organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Michael Armstrong, 1990). Organisasi harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan memberdayakan SDM yang ada dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan memperbaiki kontribusi positif dari pegawai yang ada kepada organisasi baik secara strategi, etika dan sosial (Samsudin, 2006).

Kemajuan teknologi dan perkembangan pengetahuan membawa tantangan baru bagi organisasi atau perusahaan manufaktur dan jasa. Hal demikian juga menuntut manusia untuk segera menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Munculnya peralatan-peralatan yang serba canggih, mekanisasi, robotisasi dan automasi perlahan menggeser manusia. Oleh karena itu, manusia perlu membekali diri dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman untuk tetap bertahan ditengah perubahan yang terjadi.

Manusia dapat dikatakan adalah segalanya bagi sebuah organisasi, tetapi keberadaan manusia dapat menjadi suatu permasalahan yang rumit bagi organisasi apabila tidak dikembangkan dan ditingkatkan kemampuan-kemampuan yang dimilikinya. Manusia dengan kemampuan yang memadai dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi akan dapat

meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas dan hasil akhirnya yaitu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Hamali, 2018).

Peningkatan pelayanan publik terutama pada organisasi pemerintahan dapat dilakukan yaitu dengan meninggalkan dari model pelayanan publik lama kearah model pelayanan publik yang baru. Denhardt & Denhardt (2007) menyatakan bahwa pada model baru ini, pemerintah diharapkan mampu merubah model administrasi lama yang cenderung tidak dapat ditoleransi dalam penerapan standar prosedur yang berorientasi pada bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat. Untuk mendukung hal tersebut, diperlukan SDM yang cakap dan memiliki kinerja yang baik, yaitu SDM yang memiliki perilaku kerja yang produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian akan diperoleh hasil kerja karyawan yang optimal atau bahkan maksimal sesuai dengan tujuan organisasi (Moeheriono, 2012).

Penyelenggaraan layanan kepada masyarakat, Kepala Daerah dibantu oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yaitu unsur yang membantu Bupati dan DPRD dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan (Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016). Dalam pelaksanaannya, berbagai keluhan masyarakat terutama tentang pelayanan publik pada organisasi pemerintah khususnya di Kabupaten Jombang masih banyak terekspose melalui media massa dan media sosial, pemberian pelayanan yang terkesan lambat dengan penerapan prosedur yang kaku, ketidaksesuaian antara Standar Pelayanan dengan penerapannya masih belum bisa dihilangkan, tidak

terkecuali pelayanan bidang pendidikan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Disdikbud) Kabupaten.

Berdasarkan perhitungan analisis jabatan Disdikbud Kabupaten Jombang terdiri dari 61 jabatan dan analisis beban kerja berdasarkan jabatan yang ada, diperlukan pegawai sejumlah 72 orang untuk melaksanakan tugas-tugas pada Disdikbud Kabupaten Jombang. Jumlah pegawai di Disdikbud sebanyak 77 orang yang terbagi pada masing-masing jabatan. Dari jumlah kebutuhan pegawai tersebut ditemukan kelebihan pegawai pada 16 jenis jabatan yaitu sejumlah 24 orang dan kekurangan pegawai pada 15 jenis jabatan yaitu sejumlah 19 orang.

Kondisi ini akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan perhitungan produktivitas pegawai. Agus Dwiyanto (2006) menyebutkan selain mengukur tingkat efisiensi, produktivitas juga mengukur efektifitas pelayanan. Secara umum produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara hasil dengan masukan. Perhitungan produktivitas pegawai jika dihitung berdasarkan efisiensi dan efektifitas dalam melaksanakan tugas. Rata-rata waktu pengerjaan tugas berdasarkan analisis beban kerja, satu dokumen mulai dari permintaan masuk sampai dengan selesai diperlukan waktu lebih kurang 6 jam, sehingga dalam waktu satu hari Disdikbud Kabupaten Jombang idealnya dapat menyelesaikan dokumen dengan jumlah jam kerja perhari 8 jam yaitu :  $77 \text{ pegawai} \times (8 \text{ jam} : 6 \text{ jam}) = 102.67$  (dibulatkan 103) tugas. Sedangkan berdasarkan data yang dipeneliti peroleh rata-rata perhari Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan menyelesaikan tugas sebanyak 61 tugas. Dari data tersebut dapat dihitung produktivitas pegawai dalam hal efisiensi yaitu:

$$Produktivitas = \frac{61 \text{ tugas}}{103 \text{ tugas}} = 0,5922$$

Selain itu, pada tahun 2021 pada pelayanan pengajuan pensiun, penerbitan surat-surat dinas, pengurusan izin operasional satuan pendidikan, banyak pekerjaan yang dikerjakan melebihi standar waktu yaitu dikerjakan rata-rata tiga hari kerja. Hal ini sangat tidak sebanding dengan standar penyelesaian tugas pada analisis beban kerja yang diasumsikan rata-rata 6 jam untuk masing-masing tugas. Jika dihitung produktivitas pegawai dalam hal efektifitas yaitu:

$$Produktivitas = \frac{6 \text{ Jam}}{(3 \text{ hari} \times 8 \text{ jam})} = 0,250$$

Dari kedua perhitungan tersebut berdasarkan standar Litbang Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia Tahun 1991 dapat dikatakan tingkat produktivitas pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang adalah rendah yaitu dengan tingkat efisiensi sebesar 0,5922 atau 59,22% dengan kategori tidak efisien dan tingkat efektivitas sebesar 0,250 atau 25,00% dengan kategori sangat tidak efektif.

Capaian produktivitas tersebut tentunya tidak terlepas dari adanya kebiasaan, komitmen dan aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi dan harus dijalankan oleh pegawai. Susanto (1992) mengatakan penanaman nilai budaya yang baik kepada pegawai sangat diperlukan agar setiap pegawai mengetahui budaya organisasi dan komitmen terhadap nilai-

nilai organisasi dapat meningkat. Adanya kode etik pegawai; model pengendalian dan pengawasan organisasi; gaya kepemimpinan; cara kerja yang sesuai, dan lain sebagainya diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai karena keberhasilan kerja berawal dari kebiasaan-kebiasaan dan perilaku seseorang dalam bekerja.

Hubungan budaya organisasi dengan organisasi dapat ditemukan dan dianalisis dengan kriteria model nilai bersaing dari Quinn & Rohrbaugh (1983) dan Cameron & Quinn (1999). Masing-masing budaya memiliki kecenderungan yang tidak sama pada berbagai variabel organisasi. Model tersebut memiliki empat jenis budaya: budaya klan, budaya adhokrasi, budaya hierarki dan budaya pasar. Empat jenis budaya organisasi ini akan dinilai berdasarkan enam dimensi utama budaya organisasi yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan.

Penelitian Kabelo Kelepile (2015) dan Peyman Akbari et al. (2015) keduanya menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas. Suseno (2015), Drastitin et al. (2016), Julkarnain (2017), Risnawan (2018), Matahelumual et al. (2019), Mohammadi (2020) meneliti hal yang sama tentang pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja menunjukkan hasil serupa yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada produktivitas kerja. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Selain budaya organisasi, Sukarna (1993), Anoraga (2004), Nurmansyah (2011) dan Ravianto (2013) menyebutkan banyak faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas, tetapi keseluruhan menyebutkan dua diantara faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja yaitu pendidikan dan keterampilan. Implementasi pengetahuan pada organisasi akan dapat menjaga keberlangsungan organisasi, terlebih lagi jika pengetahuan tersebut mampu dikelola dengan baik sehingga dapat berkembang dan menghasilkan pengetahuan baru. Alavi & Leidner (2001) manajemen pengetahuan dalam organisasi melibatkan proses penciptaan, penyimpanan, berbagi dan penerapan.

Meskipun berbagi pengetahuan dianggap baik dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas (Adriyanto & Prasetyo, 2021; Wahyudi dan Laily, 2020; Basit et al., 2019; Natalardo & Sunardi, 2018; Torabi & El-Den, 2017), namun kebanyakan orang tidak akan mau atau sulit untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki dengan alasan yang beragam. Hal ini berakibat pada tidak meratanya pengetahuan antar pegawai. Pada penelitian ini, peneliti melihat pegawai di Disdikbud Kabupaten Jombang banyak yang tidak paham atau tidak mengetahui informasi tentang pekerjaan yang menjadi tugas pegawai lainnya meskipun pegawai tersebut masih dalam satu bidang.

Rohim dan Budhiasa (2019) dalam penelitiannya menyebutkan budaya organisasi secara langsung dan secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Namun secara parsial budaya klan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, budaya adhokrasi tidak berpengaruh

signifikan terhadap *knowledge sharing*, budaya hierarki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* dan budaya pasar secara langsung dan signifikan berpengaruh pada *knowledge sharing*.

Al Murawwi et al. (2014), juga melakukan penelitian dengan teori budaya organisasi Cameron & Quinn (1999) terhadap manajemen pengetahuan yang salah satu dimensinya yaitu *knowledge sharing* memberikan hasil bahwa semua jenis budaya organisasi yaitu klan, adhokrasi, hierarki dan pasar memiliki hubungan positif dan signifikan. Suppiah & Sandhu (2011), meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku *knowledge sharing* menyebutkan hasil yang tidak sama dengan hasil penelitian lainnya. Dalam penelitiannya diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan negatif terhadap perilaku *knowledge sharing* yang tergantung pada jenis budayanya.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Durmusoglu et al. (2014) mengemukakan bahwa perolehan pengetahuan dapat ditingkatkan bahkan jika budaya tidak mendukung, dengan hanya mulai menghargai pengetahuan yang ada di dalam organisasi tersebut. Namun juga harus diketahui bahwa variabel budaya organisasi dan *knowledge sharing* memiliki hubungan yang saling melengkapi dan bahkan sinergis antara keduanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, penting untuk dilakukan penelitian kembali tentang pengaruh budaya organisasi pasar terhadap produktivitas pegawai yang dimediasi oleh *knowledge sharing*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*?
- 3) Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai?
- 4) Apakah *knowledge sharing* memediasi budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai
- 2) Untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*
- 3) Untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan pengaruh *knowledge sharing* terhadap produktivitas pegawai
- 4) Untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan *knowledge sharing* sebagai mediasi budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai.



## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

### **1) Manfaat Teoritis**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen dan menambah wawasan di bidang SDM, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi pasar terhadap produktivitas pegawai yang dimediasi oleh *knowledge sharing* serta dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

### **2) Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan budaya organisasi pada kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang melalui *knowledge sharing* sehingga dapat meningkatkan produktivitas pegawai khususnya dalam pelayanan publik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang.

## **1.5 Batasan Masalah**

Penelitian ini diberikan batasan yaitu objek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil berstatus pejabat eselon dan pegawai struktural (Staf PNS) di Disdikbud Kabupaten Jombang.