

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

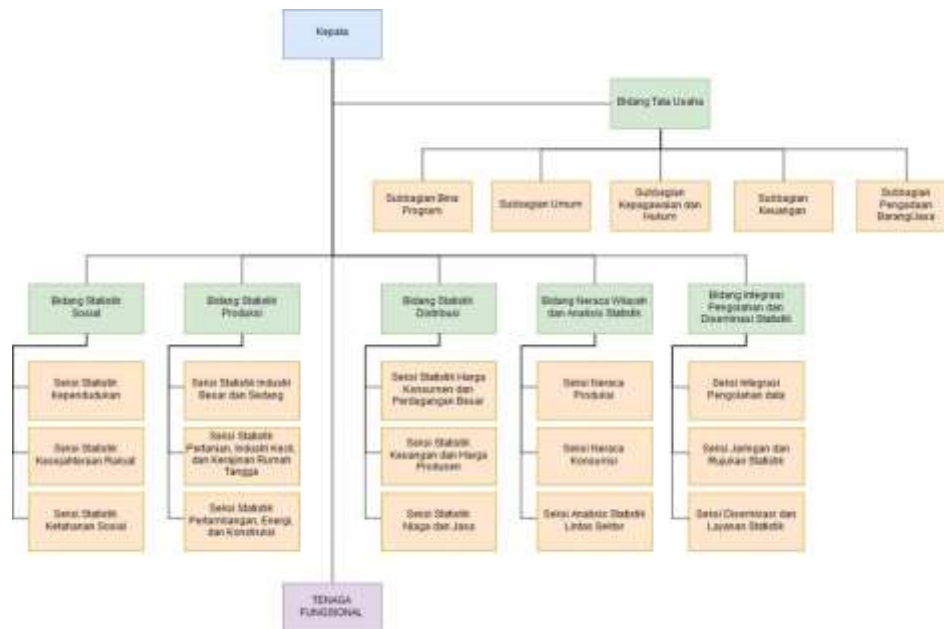
Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan lembaga non departemen yang memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan statistik resmi sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang No. 16 tahun 1997 tentang statistik. BPS memiliki visi sebagai “Penyedia Data Statistik Berkualitas untuk Indonesia Maju” sedangkan misi yang ingin diwujudkan adalah:

1. Menyediakan statistik berkualitas yang berstandar nasional dan internasional
2. Membina K/L/D/I melalui Sistem Statistik Nasional yang berkesinambungan
3. Mewujudkan pelayanan prima di bidang statistik untuk terwujudnya Sistem Statistik Nasional
4. Membangun SDM yang unggul dan adaptif berlandaskan nilai profesionalisme, integritas dan Amanah

Seiring dengan berkembangnya *evidence based policy*, saat ini kebutuhan akan data pembangunan semakin kompleks dan *massif*, dengan segregasi wilayah yang semakin kecil. Hal ini dapat dipahami mengingat sejak diberlakukannya otonomi daerah, masing-masing daerah menyusun program pembangunan yang sesuai kebutuhan di daerahnya, dan hal ini hanya dapat dijawab melalui data. Dengan menggunakan data, pelaksanaan program pembangunan menjadi lebih efektif dan efisien. Data memberikan arah yang jelas mengenai siapa, dimana, dan bagaimana program pembangunan dioperasionalisasikan. Perubahan ini tentu harus diantisipasi oleh BPS Provinsi Lampung sebagai kepanjangan BPS di daerah, yaitu dengan meningkatkan kinerja dalam penyediaan data. Namun tantangan dalam menyediakan data yang berkualitas semakin bertambah dengan adanya pandemic covid-19. Bukan hanya ragam data yang dibutuhkan semakin meningkat namun upaya dalam mengumpulkan data juga memiliki tantangan tersendiri dimana semua

tahapan harus dilalui dengan memperhatikan protokol kesehatan covid-19. Hal ini tentu menuntut kinerja organisasi BPS Provinsi Lampung untuk semakin meningkat lagi.

Sebagai penanggungjawab pelaksanaan kegiatan statistik dasar tingkat provinsi, BPS Provinsi Lampung membawahi sebanyak 14 kantor BPS Kabupaten/Kota. Karyawan BPS Provinsi Lampung pada tahun 2021 ini berjumlah sebanyak 88 orang yang terdistribusi kedalam bagian/bidang. Kantor BPS Provinsi Lampung terletak di Jl. Basuki Rahmat No. 54 Kota Bandar Lampung.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi BPS Provinsi Lampung

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi publik. Menurut Sinambela (2016) dari 6 unsur manajemen; *Man, Money, Material, Machine, Methode, dan Market*. Unsur *man* merupakan utama, karena dialah yang menjalankan unsur-unsur yang lainnya. Untuk itu, organisasi akan maju apabila didukung oleh unsur *man* yang berkualitas. Armstrong (2018) berpendapat kinerja organisasi dapat dianalisis dari tiga factor yaitu individu, system, dan kontekstual. Faktor individu menyangkut kemampuan, motivasi dan kesempatan. Faktor system menyatakan bahwa organisasi harus

diperlakukan sebagai sistem terbuka yang mengubah masukan menjadi keluaran dalam lingkungan (eksternal dan internal) yang menjadi sandaran mereka. Teori sistem adalah dasar dari model input-proses-output-hasil dari pengelolaan kinerja yang menilai seluruh kontribusi yang dibuat seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan faktor kontekstual berkenaan dengan pemahaman pola perilaku anggota organisasi untuk memprediksi ke arah mana perilaku akan bergerak (terutama dalam kaitannya dengan tindakan manajemen) dan menggunakan pengetahuan ini untuk mengendalikan perilaku. Tindakan manajerial yang efektif mengharuskan manajer untuk dapat mendiagnosis situasi yang sedang dihadapi.

Penelitian ini bermaksud melakukan study terhadap kinerja pegawai di BPS Provinsi Lampung, dengan fokus penelitian pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara umum kinerja pegawai di BPS Provinsi Lampung sudah cukup baik, hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai capaian kinerja pada tahun 2019 sebesar 108,41 persen dan pada tahun 2020 sebesar 104,4 persen. Namun ada beberapa hal yang dinilai masih belum optimal, seperti masih sedikitnya penghargaan yang diterima, masih terbatasnya inovasi yang dilakukan, pemberdayaan pegawai yang belum optimal dan lain-lain. Beberapa fakta juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan sebagai contoh dari 96 jenis survei yang dilaksanakan pada tahun 2019, terdapat sebanyak 34 survei yang tingkat *response rate*-nya kurang dari 100 persen. Walaupun *response rate* bukan hanya disebabkan kinerja pegawai saja, bisa juga disebabkan oleh responden survei yang tidak dapat ditemui misalkan karena pindah. Hal lain yang masih berhubungan dengan kinerja pegawai adalah tingkat kehadiran pegawai. Hasil rekapitulasi kehadiran pegawai tahun 2019 menunjukkan bahwa terjadi sebanyak 82 kali pegawai tidak masuk kantor dengan alasan sakit, 77 kali pegawai yang tidak masuk kantor dengan alasan ijin, 13 kali pegawai yang tidak masuk kantor tanpa keterangan, 345 kali pegawai yang terlambat datang ke kantor dan 10 kali pegawai yang pulang sebelum waktunya. Permasalahan kehadiran pegawai juga masih berlanjut pada tahun 2020, data menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang tidak hadir karena sakit sebanyak 83 kali, tanpa keterangan 2 kali, terlambat datang ke

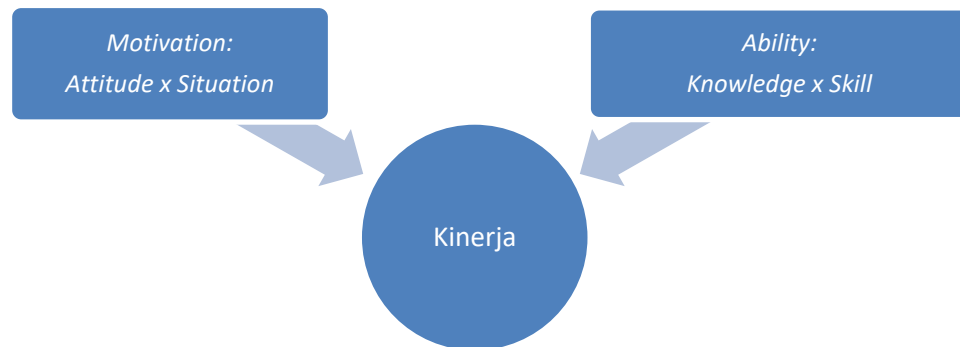
kantor 396 kali dan pulang cepat sebanyak 125 kali. Hasil lengkap seperti tabel berikut:

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Permasalahan Presensi Pegawai BPS Provinsi Lampung Tahun 2019-2020

Bulan	Rincian Absensi 2019					Rincian Absensi 2020				
	Sakit	Ijin	Tanpa Ket.	Hadir Terlambat	Pulang Cepat	Sakit	Ijin	Tanpa Ket.	Hadir Terlambat	Pulang Cepat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Januari	10	7	1	26	3	18	0	0	200	18
Februari	3	7	1	35	4	9	0	0	65	10
Maret	6	9	1	30	9	8	0	2	23	6
April	9	6	2	13	7	0	0	0	18	12
Mei	6	8	1	24	9	2	0	0	10	9
Juni	7	7	2	39	4	3	0	0	13	13
Juli	5	7	1	43	20	2	0	0	13	11
Agustus	8	8	2	35	13	3	0	0	2	5
September	10	5	0	18	2	13	0	0	16	11
Oktober	7	6	2	19	6	12	0	0	9	12
November	5	4	0	46	13	4	0	0	12	12
Desember	6	3	0	17	13	9	0	0	15	6
Jumlah	82	77	13	345	103	83	0	2	396	125

Sumber: Data diolah-BPS Provinsi Lampung, 2021

Selanjutnya dilakukan identifikasi faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, kinerja diukur menurut waktu tertentu. Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005) kinerja merupakan perkalian antara *ability* dan *motivation*. Apabila *ability* pegawai tinggi dan motivasi pegawai tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik. *Ability* merupakan fungsi dari *knowledge* dan *skill*, sedangkan *motivation* merupakan fungsi dari *attitude* dan *situation*. Sehingga hubungan antara kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi dapat digambarkan sebagai berikut:



Keith Davis (1985).

Gambar 1. 2 Kinerja Dan Faktor Pembentuknya

Faktor Kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Faktor motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap *negative* (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Menurut Greenberg (2011) kerangka kerja kognitif anggota organisasi seperti *attitude/sikap-sikap*, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama membentuk budaya organisasi. John Kotter & James Haskett (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.

Berdasarkan teori di atas, untuk faktor budaya organisasi terungkap fakta hasil pengukuran kesehatan budaya organisasi tahun 2017 bahwa skor

organizational culture health index (OCHI) BPS Provinsi Lampung adalah 13 persen atau masuk kategori kurang sehat. Semakin kecil nilai OCHI maka semakin baik dimana skor 10 persen atau kurang menunjukkan budaya organisasi yang sehat. Kemudian dari survei budaya organisasi (SBO) tahun 2019, BPS Provinsi Lampung memiliki skor sebesar 11,2 persen semakin tinggi skor semakin baik. Dua survei ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi BPS Provinsi Lampung belum dalam posisi optimal yaitu skor OCHI yang rendah dan skor SBO yang tinggi.

Faktor berikutnya yang diduga mempengaruhi kinerja adalah berkaitan dengan kompensasi yang diterima. Kompensasi dapat berupa non financial dan financial. Untuk non financial dapat berupa penghargaan, promosi, apresiasi, dan lain-lain yang dengan mendapatkan hal tersebut pegawai merasa dihargai dan meningkatkan motivasi untuk berkinerja lebih tinggi lagi. Sedangkan kompensasi finansial dapat berupa gaji, bonus, asuransi dan tunjangan-tunjangan. Salah satu komponen kompensasi finansial yang cukup dominan dari sisi nilai adalah tunjangan kinerja. Besaran tunjangan kinerja didasarkan pada capaian kinerja pegawai (CKP) yang diukur setiap bulan. Namun diduga penilaian CKP belum dilakukan dengan ukuran yang jelas dan adil. Sebagai contoh secara normative pegawai dengan tingkat kehadiran yang tinggi akan mendapatkan CKP yang lebih tinggi juga dibandingkan pegawai dengan tingkat kehadiran yang kurang. Namun faktanya apabila dibuatkan analisa hubungan keduanya terlihat tidak memiliki pola yang sejalan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai Menurut Rata-rata CKP dan Jumlah Kasus Presensi Pegawai Tahun 2020

Rata-Rata CKP	Jumlah Kasus Presensi Pegawai			
	0	1-5	6-12	13+
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<97	1	4	2	2
98	6	12	15	6
99	11	16	12	4
100	2	1	-	-

Sumber: BPS Provinsi Lampung, data diolah, 2020

Seharusnya semakin banyak jumlah kasus presensi maka nilai CKP untuk pegawai tersebut semakin kecil. Namun tabel di atas tidak menunjukkan fenomena tersebut, terlihat ditemukan ada pegawai yang tidak memiliki kasus presensi mendapat CKP 97 persen ke bawah. Dan sebaliknya ada pegawai yang jumlah kasus presensinya 13 kali lebih mendapat CKP sebesar 99 persen. Hal ini tentu dapat menimbulkan rasa ketidakadilan yang berakibat dapat menurunkan kepuasan pegawai. Oleh karena itu patut di duga mekanisme pemberian kompensasi mempengaruhi kurang optimalnya kinerja pegawai.

Selain faktor yang telah disebutkan di atas, hal lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah diberlakukannya *work from home (WFH)* atau *teleworking*. Sebagaimana diketahui ketentuan WFH merupakan aturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara merespon kondisi pandemic covid-19. Untuk menjaga kesehatan dan keselamatan pegawai maka aparat sipil negara dapat melaksanakan pekerjaan dari rumah. Perubahan pola kerja ini tidak didukung dengan pengkondisian fasilitas kerja di rumah, misalkan ketersediaan tempat kerja, komputer, alat telekomunikasi dan lain-lainnya. Selain fasilitas kerja hal lain yang diduga membuat kurang optimal WFH adalah lemahnya pengawasan atasan dan gangguan kepentingan keluarga. Berdasarkan sebab inilah WFH diduga berpengaruh terhadap kurang optimalnya kinerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan peneliti dan fakta-fakta yang tersedia, ketiga faktor di atas diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal lain yang perlu dikaji adalah apakah faktor-faktor tersebut langsung berpengaruh terhadap kinerja atau berpengaruh tapi melalui faktor yang lain misalkan faktor kepuasan kinerja. Menurut Herzberg (2017) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor *motivator* dan *hygiene*, *motivator* berkenaan dengan pekerjaan itu sendiri dan mencakup pencapaian, pengakuan, peluang untuk kemajuan karir dan tanggung jawab, sedangkan *hygiene* meliputi kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji dan kondisi kerja. Menurut Robin dan Judge (2005) hasil kajian terhadap 300 penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi yang cukup kuat dimana individu dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkinerja lebih baik, dan

organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada mereka yang memiliki kepuasan lebih sedikit. Penjelasan ini memberikan kemungkinan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan WFH mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kinerja.

Untuk memverifikasi fenomena di atas, dilakukan survei pra penelitian terhadap pegawai. Fokus survei adalah apakah fenomena di atas sejalan dengan persepsi yang terjadi pada pegawai. Apakah budaya organisasi, kompensasi, WFH, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Survei dilakukan terhadap 32 orang pegawai yang berasal dari setiap bagian/bidang dan setiap level jabatan memiliki wakil. Survei dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* dan diisi secara mandiri oleh pegawai. Hasil yang ditemukan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Faktor yang Paling Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

No.	Faktor	Nilai Pengaruh
(1)	(2)	(3)
1	Budaya Organisasi	78,13
2	Kompensasi	68,75
3	Teleworking/WFH	46,88
4	Pendidikan/Pelatihan	56,25
5	Leadership	62,50

Sumber: Survei Pra Penelitian

Berdasarkan tabel di atas, responden menganggap bahwa kelima faktor yang ditanyakan memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai dan dari lima faktor tersebut ada tiga faktor yang menurut responden dominan dalam mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi, kompensasi dan *leadership*. Terlihat bahwa WFH dinilai memberikan pengaruh yang lebih rendah dibanding faktor lainnya. Dalam survei juga dilakukan pendalaman mengenai persepsi responden atas kondisi *existing* skor faktor budaya organisasi, kompensasi, WFH, dan kepuasan kerja. Dan didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Persepsi Responden terhadap Skor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

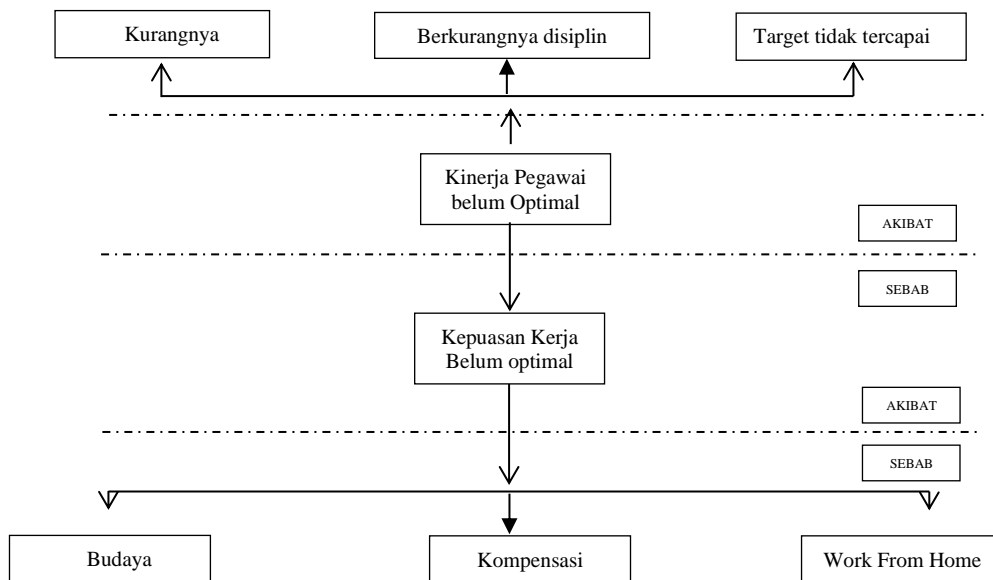
No	Faktor	Kategori Penilaian	%	Hal-hal yang dinilai masih kurang
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Budaya Organisasi	50 - 70 71 - 80 81 - 90 90 - 100	12,2% 36,3% 36,4% 15,1%	- Desain dan implementasi aturan (32%) - Internalisasi core value (24%) - Kerjasama tim (24%) - Leadership (8%)
2	Kompensasi	Sangat tidak puas Tidak Puas Netral Puas Sangat Puas	3% 3% 15,2% 66,7% 12,1%	- Variasi bentuk kompensasi (44,0%) - Dasar pemberian kompensasi (32%) - Besaran kompensasi (16,0%) - Ketepatan waktu (8%)
3	WFH	0 - 20 21 - 40 41 - 60 61 - 80 81 - 100	6,1% 6,1% 15,2% 33,3% 39,3%	- Pendelegasian pekerjaan (32,3%) - Sarana (19,4%) - Disiplin (19,4%) - Supervisi atasan (16,1%) - Komunikasi (12,9%)
4	Kepuasan Kerja	70-80 81-90 91-100	27,4% 51,5% 21,1%	- Besaran kompensasi (32,1%) - Leadership (17,9%) - Pendelegasian pekerjaan (14,3%) - Kompensasi non finansial (10,7%) - Sarana dan prasarana (10,7%) - Kerjasama tim (7,1%) - System pemberian TK (7,1%)

Sumber: Survei pra penelitian, 2021

Tabel di atas memberikan informasi bahwa dari ke empat faktor yang ditanyakan terdapat dua faktor yang memiliki nilai persepsi pada titik yang rendah yaitu faktor WFH dan kompensasi, untuk faktor budaya organisasi nilai paling

rendahnya adalah 50, sedangkan untuk kepuasan kerja nilai paling rendahnya adalah 70. Namun yang menarik responden menilai bahwa pada semua faktor masih ada hal yang perlu ditingkatkan termasuk disini adalah faktor kepuasan kerja yang memiliki nilai cukup baik. Berdasarkan hasil ini maka fenomena yang diidentifikasi diawal terkonfirmasi dari hasil survei pra penelitian bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan WFH diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Dan apabila dirunut hal-hal yang perlu ditingkatkan berkenaan dengan kepuasan kerja sebagiannya merupakan komponen pembentuk budaya organisasi, kompensasi, dan WFH. Oleh karena itu diduga ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena, temuan survei pra penelitian dan teori yang dijelaskan di atas, hubungan antara kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat digambarkan melalui pohon masalah sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Pohon Masalah

Analisis pohon masalah di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang belum optimal berdampak pada menurunnya tingkat disiplin pegawai, kurangnya pegawai dalam berinovasi, dan target tidak tercapai. Hal ini diduga dipengaruhi oleh belum optimalnya kepuasan kerja pegawai yang disebabkan oleh faktor budaya organisasi, kompensasi, dan WFH.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan judul penelitian : “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Work From Home Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Kasus Di Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung).

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung dengan rumusan masalah yang diajukan adalah:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- c. Apakah WFH berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- d. Apakah budaya organisasi, kompensasi, dan WFH berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk menganalisis:

- a. Mengetahui besaran pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- b. Mengetahui besaran pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.

- c. Mengetahui besaran pengaruh WFH terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- d. Mengetahui besaran pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan WFH berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Bagi dunia akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan khasanah pengetahuan terhadap kajian-kajian khususnya mengenai budaya organisasi dan kompensasi pegawai, hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai.
- b. Bagi pimpinan BPS Provinsi Lampung, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan serta bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai terkait budaya organisasi dan kompensasi pegawai.
- c. Bagi masyarakat, diharapkan data yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi bagi peneliti lain yang mungkin akan melakukan penelitian yang sejenis.