

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Tentara Nasional Indonesia/TNI khususnya Angkatan Darat/TNI-AD dalam penataan organisasi dibawahnya antara lain Badan Pelaksana Pusat/BALAKPUS yaitu Direktorat Kesehatan Angkatan Darat/DITKESAD. RSPAD Gatot Soebroto atau disebut RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad adalah Badan Pelaksananya Ditkesad yang berkedudukan di bawah Ditkesad berdasarkan Keputusan Kasad Nomor Kep/50/XII/2006 tanggal 29 Desember 2006 memiliki tugas pokok menyelenggarakan pelayanan perumhaskitan tertinggi di jajaran Angkatan Darat.

RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad terdiri 4 (empat) eselon, diantaranya Eselon Pelayanan yang didalamnya Sekretariat yang membawahi 5 (lima) bagian antara lain: 1) Bagian Administrasi Personel, 2) Bagian Tata Usaha, 3) Bagian Pengamanan, 4) Bagian Urusan Dalam, 5) Bagian Logistik kelimanya yang menjadi lokasi masalah penelitian. Sumber daya manusia dilingkungan Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad, yang personel Pegawai Negeri Sipil lebih banyak dari Personel Militernya, maka dipandang perlu obyek penelitian Sumber Daya Manusia personel PNS.

Suatu pekerjaan yang tidak mudah untuk memiliki tingkat produktivitas kerja yang optimal, karena harus dapat membuat sumber daya manusia bekerja secara efisien, efektif dan terarah oleh karena itu, sumber daya manusia PNS sebagai asset utama suatu organisasi harus diberi peran secara positif dalam memberikan kontribusi kepada organisasi sesuai dengan peran masing-masing, disamping sumber daya pendukung lainnya, seperti dana, peralatan, dan fasilitas.

Masalah peningkatan Produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mendukung aspek teknis. Untuk mengatasi hal itulah perlu pemahaman yang tepat tentang faktor penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja, sebagian diantaranya berupa prestasi kerja yang harus didapatkan seorang pegawai, tetapi masih ada faktor lainnya yang berhubungan dengan produktivitas kerja pegawai, antara lain : kondisi budaya organisasi yang mendukung, komunikasi yang dibangun dalam organisasi secara

efektif dan efisien, kemampuan manajerial dari pimpinan dan para pegawai yang memadai, dan lain sebagainya.

Pada saat sekarang, bahwa tingkat produktivitas kerja PNS khususnya di Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad, belum optimal dan masih belum sesuai dengan harapan atau dapat dikatakan produktivitas kerjanya masih rendah, akibat adanya penyimpangan atau ketidaksesuaian dari program kerja, penilaian prestasi kerja PNS dan SDM. Dari realisasi program kerja tahun 2014, yang menimbulkan beberapa permasalahan bahwa kemampuan sumber daya manusia atau pegawai dalam penyelesaian program kerja pada 5 (lima) Bagian yang ada di jajaran Sekretariat rata-rata penyelesaian program kerjanya mencapai 82%. Sedangkan penyelesaian Penilaian Prestasi Kerja PNS hanya mencapai 38% dan kekuatan SDM, Pegawai Negeri Sipil 91% belum lagi ditinjau dari pendidikan dan yang menduduki jabatan struktural bagi PNS, hal ini justru peningkatan kualitas sumber daya manusia atau pegawai masih perlu ditingkatkan.

Masih minimnya tingkat pendidikan yang didominasi pendidikan dasar (SD), dan menengah (SMP dan SMA/K) sebesar 85%. Tingkat pendidikan Akademik (D3) dan Sarjana (S1) hanya mencapai 15%. Tingkat pendidikan SMA/K yang menduduki jabatan Golongan III mencapai 32%, sedangkan Sarjana yang Golongan III/IV mencapai 8%. Dengan demikian dapat diketahui masih adanya penempatan PNS yang berpendidikan SLTA yang ditempatkan pada jabatan struktural dibandingkan dengan PNS yang berpendidikan Sarjana, maka terjadi adanya penempatan kemampuan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Penempatan PNS pada jabatan struktural/definitive tidak optimal sebesar 6% dari pendidikan SMA/K dan 2% dari pendidikan Sarjana. Penempatan PNS pada jabatan yang tidak sesuai masih ditempati oleh pegawai yang berpendidikan rendah dan belum berani menerapkan sistem prestasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya penempatan PNS yang berpendidikan SLTA dengan pengalaman kerja yang lebih lama meskipun kinerjanya kurang optimal. Dengan alasan mempertimbangkan sisi kemanusiaan dibandingkan dengan penempatan PNS yang berpendidikan sarjana, berdedikasi tinggi dan berprestasi sehingga menyebabkan banyak sarjana yang kemampuannya tidak tersalurkan pada pekerjaannya.

Selanjutnya, dijelaskan mengenai pendidikan dan latihan penjenjangan pegawai. Pendidikan dan latihan penjenjangan pegawai hanya terbatas dengan persyaratan sarjana dan pangkat. Untuk Diklatpim IV persyaratannya sarjana dengan pangkat minimal golongan III/b, sedangkan untuk Diklatpim III persyaratannya sarjana dengan pangkat minimal golongan III/d. Minimnya kesempatan pendidikan dan latihan bagi SDM/PNS khususnya di Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad yang dapat mengikuti latihan penjenjangan tersebut, hanya mencapai 7% Adum/Pim IV dari jumlah keseluruhan PNS di Sekretariat. Sedangkan untuk Pim III hanya 1% dari jumlah keseluruhan PNS di Sekretariat.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas kerja, seperti budaya organisasi merupakan suatu karakter atau perilaku yang dianut atau dimaknai secara bersama-sama dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh dengan gaya manajemen yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan, baik manajemen dalam pengertian proses maupun dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi produktivitas kerja anggota dari organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dibentuk oleh para anggotanya dan sekaligus menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Oleh sebab itu, budaya organisasi harus dipelihara agar tercipta suasana kerja, hubungan kerja yang harmonis yang pada akhirnya akan mencapai tujuan organisasi. Tidak efektifnya budaya organisasi dalam mendorong semangat kerja pegawai dalam rangka peningkatan produktivitas kerja, karena adanya kebiasaan lama sebagai pegawai pemerintah masih ada yang minta dilayani.

Disamping faktor budaya organisasi yang mendukung, maka diperlukan juga faktor komunikasi yang baik, sehingga diharapkan akan membawa dampak positif yang berkaitan dengan produktivitas kerja, karena setiap informasi yang disampaikan dan diterima dapat dipahami dan diimplementasikan secara efektif. Komunikasi, merupakan proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain secara langsung maupun menggunakan media untuk memberi tahu, mengubah sikap, pendapat atau perilaku. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka

komunikasi merupakan salah satu urat nadi organisasi, suatu yang menyokong pencapaian tujuan organisasi, karena pemimpin organisasi bisa menyampaikan informasi mengenai tujuan organisasi secara tepat dan cepat kepada para pegawai.

Komunikasi diperlukan untuk menjalin hubungan yang harmonis dalam tukar menukar nilai-nilai dan norma dalam suatu organisasi. Memelihara komunikasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakan, dan apa yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui komunikasi terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman. Karena komunikasi memegang peran penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perlu dilakukan pengelolaan komunikasi yang efektif dan efisien. Komunikasi yang efektif mensyaratkan bahwa komunikator harus dalam kondisi siap untuk melakukan komunikasi. Konteksnya sangat luas tentang apa yang dimaksud komunikator dalam kondisi siap berkomunikasi itu. Komunikator yang siap untuk berkomunikasi berarti harus siap dalam banyak hal, seperti siap secara fisik dan mental berada dalam kondisi yang baik. Komunikator yang tidak memahami dan menguasai berbagai komponen komunikasi, tidak akan dapat melakukan komunikasi yang efektif dan efisien.

Apabila komunikasi yang terjadi antar pegawai cukup handal, maka akan mampu mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja para pegawai suatu organisasi menjadi semakin baik. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap otoriter atau tidak peduli, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak kepada produktivitas kerja pegawai.

Kemampuan manajerial juga menjadi salah satu tolok ukur bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Apabila karyawan dalam suatu organisasi mempunyai kemampuan atau *skill* seperti menguasai komputerisasi, dapat menganalisa laporan dengan baik, berpikir kritis dan inovatif, mempunyai ide-ide cemerlang dalam melaksanakan tugasnya, dan lain-lain maka akan sangat membantu organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Tujuan organisasi pada dasarnya adalah untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi itu sendiri dengan cara mencapai



penerimaan / pendapatan yang sebesar-besarnya bagi organisasi sehingga dapat mensejahterakan para anggota di dalam organisasi. Kemampuan manajerial yang baik dari seluruh pegawai termasuk pimpinan suatu organisasi, dibutuhkan dalam mengelola organisasi. Dengan kemampuan manajerial yang baik, maka diharapkan seluruh pegawai akan mampu mengelola pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka, serta akan memiliki semangat kerja yang akan dapat mendorong para pegawai untuk selalu berusaha bekerja lebih baik dalam tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemampuan manajerial pemimpin organisasi, merupakan kemampuan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki seseorang pemimpin, dan memungkinkan untuk dapat melakukan sesuatu berdasarkan keahlian dan keterampilannya, hal yang sama juga berlaku bagi pegawai sebagai bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin paling sedikit harus mampu melaksanakan langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian bawahannya sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial yang baik, juga dituntut harus mampu memimpin bawahannya, seperti menangani hubungan antar anggota organisasi atau berkomunikasi dengan baik, mempunyai interaksi antar anggota organisasi yang baik, dan mempunyai kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan atau lingkungannya, serta mampu menciptakan budaya organisasi yang kondusif yang dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja lebih baik.

Semua permasalahan tersebut di atas, berupa budaya organisasi, komunikasi dan kemampuan manajerial mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja. Hubungan tersebut akan dapat mempengaruhi produktivitas kerja, seperti tidak tepat waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, semangat kerja dan disiplin, ditambah lagi kemampuan dan kompetensi sumber daya manusianya, bersifat apatis atau menerima apa adanya, kurang inovatif, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja. Terlebih lagi dengan adanya pengaruh organisasi/rumah sakit yang di awal tahun 2015, sudah berakreditasi internasional, semuanya itu menjadi masalah dalam penelitian ini.

Dari gambaran tersebut bahwa produktivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad seperti di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi sebagai berikut:

- a. Permasalahan produktivitas kerja dengan budaya semangat kerja pegawai.
- b. Kemampuan sumber daya manusia, dalam hal pendidikan dan penempatan jabatan struktural yang terbatas.
- c. Interaksi melalui komunikasi antara pimpinan dan bawahan, atau antara sesama pegawai.
- d. Kemampuan manajerial dari pemimpin atau kepala bagian, kepala seksi dan kepala urusan dan para pegawainya.

Seluruh permasalahan yang terjadi seperti yang telah dijelaskan di atas, jika tidak dicari pemecahannya atau dibiarkan berlarut-larut, lambat laun akan menjadi faktor penghambat dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja PNS di lingkungan Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad. Oleh karena itu perlu dilakukan langkah pemecahan masalah yang terjadi melalui sebuah penelitian yang dilakukan secara mendalam.

Dari penjelasan latar belakang di atas, terlihat bahwa adanya permasalahan dengan budaya organisasi, komunikasi, dan kemampuan manajerial. Penelitian yang akan ditulis, berjudul : “Hubungan Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Kemampuan Manajerial Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad”.

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad. Namun dalam penelitian ini tidak membahas segala permasalahan yang timbul yang berkaitan dengan penelitian ini. Peneliti ini hanya membatasi penelitian: Hubungan Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Kemampuan Manajerial Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad, dengan empat variabel yang peneliti sering hadapi. Periode yang diteliti dari bulan Januari s.d. Februari 2015 dengan metode penelitian kuantitatif.

### **I.3 Perumusan Masalah**

- a. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad?
- b. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi dengan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad?
- c. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara kemampuan manajerial dengan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad?
- d. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan budaya organisasi, komunikasi dan kemampuan manajerial secara simultan dengan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad?

### **I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **I.4.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ialah untuk menganalisa, memahami, dan memberikan bukti secara empirik yang berkaitan variabel Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Kemampuan Manajerial dengan Produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

#### **I.4.2 Manfaat Penelitian**

##### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Diharapkan tesis ini dapat berguna bagi peneliti sebagai bahan informasi ataupun referensi untuk penelitian selanjutnya, serta dapat memperkaya wawasan ilmu pengetahuan MSDM.
- 2) Penelitian ini berguna dalam memberikan pemikiran dan penambahan wawasan tentang hubungan budaya organisasi, komunikasi dan kemampuan manajerial dengan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad.

**b. Manfaat Praktis :**

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dalam upaya pembinaan organisasi dan pengembangan SDM khususnya di Sekretariat RSPAD Gatot Soebroto Ditkesad.

