

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi maupun kelompok masyarakat dan bangsa tidak dapat lepas dari apa yang disebut sebagai kebijakan publik. Kebijakan publik dapat ditemukan pada bidang-bidang yang berkaitan dengan kesejahteraan rakyat (*social welfare*), antara lain bidang kesehatan, perumahan rakyat, pertanian, pembangunan ekonomi, hubungan luar negeri, pendidikan nasional, dan lain sebagainya. Masalah kebijakan publik penanganannya dilakukan oleh pemerintah dan lembaga tinggi negara lainnya beserta jajaran di bawahnya sebagai organisasi publik yang mengemban amanat untuk melakukan berbagai hal mulai dari perumusan, pengesahan, implementasi, hingga mengevaluasi berbagai kebijakan yang menyangkut hajat hidup serta kesejahteraan masyarakat dan bangsa (Winarno, 2007).

Dalam kehidupan organisasi publik di Indonesia yang berkaitan dengan pelayanan administrasi, Kasim (1998) berpendapat bahwa pelayanan oleh administrasi negara Indonesia pada umumnya masih belum memuaskan masyarakat karena prosedur yang berbelit-belit, pemberian pelayanan yang lambat dan sering dengan biaya yang mahal. Keadaan pelayanan seperti ini tentu tidak kondusif bagi dunia usaha karena menyebabkan inefisiensi dan banyak potensi yang ada dalam masyarakat tidak bisa berkembang.

Namun dalam perkembangan beberapa tahun terakhir, perhatian pemerintah dan masyarakat terhadap kinerja organisasi sektor publik di Indonesia dirasakan semakin tinggi. Masyarakat kini semakin berani mengkritisi kinerja sektor publik. Di sisi lain, dalam iklim demokrasi yang terus bergerak, pemerintah

Universitas Indonesia

juga semakin terbuka dan menyadari pentingnya inovasi di tubuh birokrasi dalam pengelolaan organisasi publik. Dalam rangka perbaikan kinerja sektor publik berbagai upaya telah dilakukan mulai dari aspek regulasi, sumber daya manusia, sarana prasarana maupun kelembagaannya.

Dari aspek regulasi misalnya, pemerintah telah mengeluarkan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang di dalamnya mensyaratkan digunakan anggaran berbasis prestasi kerja (anggaran kinerja), Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) kepada Pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah (LKPJ) kepada DPRD, dan Informasi LPPD kepada Masyarakat. Peraturan perundangan tersebut mengisyaratkan perlunya peningkatan kinerja, anggaran berbasis kinerja, serta pelaporan dan evaluasi kinerja. (Mahmudi, 2007)

Selanjutnya dari aspek peningkatan kualitas sumber daya manusia, kemajuan penting yang dapat dicatat misalnya dengan semakin maraknya budaya uji kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*) dan adanya kontrak kinerja bagi calon manajer organisasi publik yang akan menduduki jabatan tertentu, perbaikan sistem rekrutmen pegawai negeri sipil, peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai. Sementara dari aspek sarana prasarana, misalnya implementasi *e-government* serta perbaikan dan peningkatan berbagai infrastruktur publik. Sementara pada aspek kelembagaan diantaranya dilakukan perampingan organisasi, pembentukan unit pelayanan terpadu satu atap (*one stop service*), desentralisasi pengelolaan keuangan dan kekayaan milik negara/daerah, dan sebagainya.

Oleh karena itu, tuntutan terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja sektor publik di masa datang akan semakin tinggi, mengingat dalam era demokrasi dan revolusi teknologi informasi ini masyarakat akan semakin mudah memperoleh informasi, semakin kritis, cerdas, dan semakin banyakuntutannya.

Oleh karena itu perbaikan kinerja sektor publik perlu terus dilakukan dan disesuaikan dengan tuntutan yang berkembang di masyarakat.

Berbagai sorotan terhadap kinerja layanan publik belakangan ini juga makin mencuat bersamaan dengan era kebebasan informasi saat ini. Misalnya masalah penyelenggaraan ibadah haji, masalah kemacetan lalu lintas dan sistem transportasi massal yang tak jarang menuai kritik. Kasus lain yang sangat mencolok nampak tatkala manajemen layanan publik kita berhadapan dengan bencana tsunami dan gempa di Aceh. Layanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah Indonesia tertinggal sangat jauh kualitasnya dibanding layanan yang sama yang disediakan oleh komunitas internasional dari negara-negara lain, baik sipil maupun militernya. Tak pelak lagi lemahnya pengawasan terhadap produktifitas, efektifitas dan efisiensi layanan publik di Indonesia patut mendapatkan perhatian.

Selain itu kinerja pelayanan publik yang tidak pernah terukur dan dikomunikasikan kepada masyarakat akan membuat para pekerja publik tersebut merasa tidak peduli dengan kinerja mereka dan bebas berbuat semaunya, seperti yang kita lihat sebagai gejala umum di Indonesia selama ini. Salah satu alasan paling penting bagi adanya sistem pengukuran kinerja layanan publik adalah sumber motivasi bagi para pelaksana atau sumber daya manusia sebagai penyedia layanan publik itu sendiri. Para pelaksana tersebut, sebagaimana halnya karyawan di sektor swasta, juga membutuhkan pengakuan atas kinerja mereka. Oleh sebab itu bila tidak ada mekanisme yang menunjukkan hasil kerja mereka selama ini, maka dikhawatirkan pelaksana tersebut tidak memiliki dasar apapun untuk diapresiasi, karena ada anggapan: malas-rajin sama saja.

Seperti kebanyakan orang yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, organisasi juga memiliki budaya yang berbeda-beda pula. Seperti halnya manusia, organisasi ada yang enerjik, kreatif, peduli, tetapi tidak jarang pula ada yang lamban, patuh, atau ceroboh. Dan seperti juga kepribadian pada manusia, budaya organisasi tidak mudah untuk diubah.

Budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya perusahaan ada yang berwujud dimensi fisik seperti kebiasaan dan rutinitas orang, ritual, tata cara dan kesepakatan-kesepakatan mereka, bahkan termasuk kisah-kisah yang mereka ceritakan. Budaya organisasi juga ada yang tidak berwujud, dimensi tersembunyi, misalnya: keyakinan orang, asumsi, gagasan, harapan, dan impian. Setiap aspek dalam organisasi, seperti strukturnya, uraian pekerjaannya, dan prosedur operasi standarnya, bahasanya, kebijakan, bahkan teknologi, membawa kontribusi terhadap budayanya.

Budaya organisasi memberi rambu-rambu kepada seseorang untuk menangani sikap dan perilaku yang tepat agar sukses dalam organisasi tersebut. Hal ini merupakan realitas sosial atau suatu fenomena yang dijadikan dasar oleh orang baik secara sadar maupun tidak sadar untuk menggambar suatu pedoman. Budaya organisasi memberi titik panduan kepada orang mengenai apa yang sebaiknya dilakukan, bagaimana berperasaan dan berpikir. Di Hampton Amerika Serikat misalnya, banyak pegawai pemerintah kota menggunakan pernyataan visi dan misi organisasi untuk memandu perilakunya. Dan ketika mereka bekerja sama satu sama lain atau memberikan pelayanan atau barang, organisasi memberi imbalan pada perilaku mereka (Osborne dan Plastrik, 1997).

Selanjutnya berkaitan dengan substansi kinerja pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kinerja pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena pada pelaksanaannya senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keanekaragaman kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi publik yang bertugas memberi pelayanan dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Jika pemerintah, maka organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi terdepan yang berhubungan dengan pelayanan publik. Dan jika non-pemerintah, maka dapat berbentuk organisasi partai politik, organisasi keagamaan, lembaga swadaya masyarakat maupun organisasi-organisasi kemasyarakatan yang lain.

Siapun bentuk institusi pelayanannya, maka yang terpenting adalah bagaimana memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan pemerintahan, birokrasi sebagai ujung tombak pelaksana pelayanan publik mencakup berbagai program-program pembangunan dan kebijakan-kebijakan pemerintah. Tetapi dalam kenyataannya, birokrasi yang dimaksudkan untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan tersebut, seringkali diartikulasikan berbeda oleh masyarakat. Birokrasi di dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan (termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan publik) diberi kesan adanya proses panjang dan berbelit-belit apabila masyarakat menyelesaikan urusannya berkaitan dengan pelayanan aparatur pemerintahan. Akibatnya, birokrasi selalu mendapatkan citra negatif yang tidak menguntungkan bagi perkembangan birokrasi itu sendiri, khususnya dalam hal kinerja pelayanan publik. Oleh karena itu menurut Suryono (2001), guna menanggulangi kesan buruk birokrasi seperti itu organisasi publik perlu melakukan beberapa perubahan sikap dan perilakunya antara lain :

- a) lebih mengutamakan sifat pendekatan tugas yang diarahkan pada hal pengayoman dan pelayanan masyarakat; dan menghindari kesan pendekatan kekuasaan dan kewenangan.
- b) melakukan penyempurnaan organisasi yang bercirikan organisasi modern, ramping, efektif dan efisien yang mampu membedakan antara tugas-tugas yang perlu ditangani dan yang tidak perlu ditangani (termasuk membagi tugas-tugas yang dapat diserahkan kepada masyarakat).
- c) mampu dan mau melakukan perubahan sistem dan prosedur kerjanya yang lebih berorientasi pada ciri-ciri organisasi modern yakni memiliki standar kinerja yang tinggi dalam bentuk: pelayanan cepat, tepat, akurat, terbuka dengan tetap mempertahankan kualitas, efisiensi biaya dan ketepatan waktu.
- d) memosisikan diri sebagai fasilitator pelayan publik dari pada sebagai agen pembaharu (*agent of change*) pembangunan.

- e) mampu dan mau melakukan transformasi diri dari organisasi (birokrasi) yang kinerjanya kaku (*rigid*) menjadi organisasi publik yang strukturnya lebih desentralistis, inovatif, fleksibel dan responsif.

Dari pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi publik yang mampu memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien kepada masyarakat, salah satunya jika strukturnya lebih terdesentralisasi daripada tersentralisasi. Sebab, dengan struktur yang terdesentralisasi diharapkan akan lebih mudah mengantisipasi kebutuhan dan kepentingan yang diperlukan oleh masyarakat, sehingga dengan cepat birokrasi dapat menyediakan pelayanannya sesuai yang diharapkan masyarakat pelanggannya. Sedangkan dalam konteks persyaratan budaya organisasi birokrasi, perlu dipersiapkan tenaga kerja atau aparat yang benar-benar memiliki kemampuan, memiliki loyalitas pada kepentingan masyarakat luas, dan memiliki konsistensi dalam menjalankan fungsinya.

Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk dapat memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja di sektor publik menarik untuk diperbincangkan secara luas, terbuka dan mendalam karena pengukuran kinerja sektor publik bukan sesuatu yang sederhana, namun sangat kompleks dan multidimensional. Pengukuran kinerja sektor publik dalam beberapa hal berbeda dengan pengukuran kinerja sektor swasta. Pada sektor swasta, tujuan utama organisasi lebih jelas yaitu menghasilkan laba sebagai *bottom line* (landasan) yang dapat diukur dengan ukuran finansial. Keberadaan organisasi swasta (bisnis) adalah untuk menjual barang dan jasa dalam rangka menciptakan kekayaan dan kesejahteraan pemiliknya.

Sedangkan keberadaan organisasi sektor publik adalah dimaksudkan untuk memperbaiki kehidupan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik yang hal itu seringkali sulit diukur dengan ukuran finansial. Perhatian terhadap pengukuran kinerja organisasi sektor publik menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Hasil kerja organisasi sektor publik harus dilakukan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja.

Direktorat Pendidikan Madrasah sebagai salah satu organisasi publik yang mengemban sebagian tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama dalam hal pelayanan pendidikan. Disamping kegiatan pelayanan pendidikan khususnya kepada para siswa, guru, pengawas, dan masyarakat secara umum, Direktorat Pendidikan Madrasah juga memiliki fungsi administratif untuk melakukan perumusan kebijakan, standar, norma, pedoman, kriteria, prosedur di bidang pendidikan serta memberikan bimbingan teknis dan evaluasi.

Dalam pelaksanaan kegiatannya tidak dipungkiri Direktorat Pendidikan Madrasah terkadang menghadapi masalah berupa kelambatan penyelesaian kegiatan maupun program yang direncanakan. Masalah tersebut disebabkan karena adanya hambatan-hambatan mulai dari aspek sarana, prasarana, kompetensi pegawai yang belum memenuhi kebutuhan pelaksanaan kegiatan sesuai yang diharapkan, serta sampai pada penerapan budaya organisasi maupun motivasi kerja yang belum optimal. Hambatan-hambatan tersebut merupakan tantangan nyata bagi organisasi dalam upaya mewujudkan visi, misi, dan tujuannya.

Dengan demikian kebutuhan untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi adalah sangat penting. Oleh karena itu sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja pegawai, dibutuhkan suatu kajian penelitian tentang faktor-faktor utama apa yang diasumsikan dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah. Salah satu faktor yang ditengarai dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Hal ini senada dengan pendapat

Mahmudi (2007) bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja mempunyai pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja.

Pentingnya motivasi kerja yang tinggi ini juga ditekankan oleh Siagian (1997), yang berpendapat bahwa dengan motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan/sasaran, maka kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi akan terpelihara pula. Selain mempunyai berbagai fungsi yang berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena peran lingkungan yang tidak diharapkan, yaitu tidak mendorong pada pencapaian kinerja sebuah organisasi.

Kinerja pelayanan publik yang baik akan memiliki implikasi yang sangat luas dalam kehidupan sosial, ekonomi dan politik masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik yang berorientasi pada kekuasaan pada beberapa tahun yang lalu telah membentuk sikap dan perilaku birokrasi yang cenderung mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat. Kondisi tersebut mengakibatkan rapuhnya kepercayaan dan legitimasi pemerintah dan birokrasinya di mata publik.

Berkenaan dengan hal tersebut maka penyelenggaraan fungsi dan kerja aparat pemerintah harus senantiasa dibenahi dan ditingkatkan kualitasnya ke arah tercapainya kinerja aparat publik yang optimal sehingga pada akhirnya melahirkan suatu pelayanan kepada masyarakat yang responsif dan sensitif terhadap kepentingan masyarakat. Dengan begitu diharapkan citra positif pemerintah di mata masyarakat dapat dibangun kembali.

Dalam suatu organisasi pemerintahan, setiap individu yang bekerja pada lembaga pemerintahan tersebut menempati posisi yang sangat penting dalam menjamin kelancaran kerja untuk menghasilkan output tertentu yang diusahakan. Oleh karena itu setiap pegawai terutama mereka yang berhubungan langsung dengan aktivitas utama organisasi, dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku hingga mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan tersebut yang pada akhirnya secara langsung dapat diterima baik dari segi jumlah, maupun kualitasnya.

Pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan inilah yang dewasa ini biasa disebut dengan istilah “kinerja” (Simamora, dalam Soeprihanto, 1995). Setiap pegawai pada dasarnya akan berusaha mencapai kinerja tertentu sesuai yang telah ditentukan atau yang dikehendaki organisasi, jika merasa senang dan puas dengan pekerjaannya, karena setiap pegawai yang merasa puas akan bekerja pada tingkat kapasitas penuh.

Kepuasan tidak hanya dapat diukur oleh adanya pengakuan dari atasan atau kemajuan karir saja tetapi juga dapat berupa benda atau bukan benda (*reward*) di antaranya dalam bentuk imbalan jasa (gaji) yang diterima dari hasil kerjanya. Suatu tingkat gaji yang dianggap memadai memang sangat relatif dan subjektif sifatnya, namun beberapa ahli manajemen sumber daya manusia mengemukakan, bahwa faktor-faktor penentu gaji yang baik antara lain adalah dapat memenuhi kebutuhan minimal, dapat mengikat, dapat menimbulkan semangat dan kegairahan dalam bekerja, harus adil dan tidak boleh bersifat statis.

Direktorat Pendidikan Madrasah, sebagai salah satu satuan kerja dalam struktur organisasi Departemen Agama, memiliki visi dan misi yang diarahkan pada perluasan akses dan peningkatan mutu layanan pendidikan pada mulai dari jenjang pendidikan anak usia dini (RA/BA/TA), pendidikan dasar (Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah) dan pendidikan menengah (Madrasah Aliyah), dari berbagai aspeknya seperti: aspek kurikulum, kelembagaan, ketenagaan, kesiswaan, maupun bantuan sarana dan prasarana. Semuanya itu harus dapat diakomodasi tidak lain demi mencapai tujuan, yakni mengembangkan potensi dan kemampuan peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Apabila dilihat dari cakupan visi dan misi di atas, maka Direktorat Pendidikan Madrasah mempunyai tugas yang tidak ringan. Oleh karenanya, dalam upaya menjalankan visi dan misi yang diembannya itu Direktorat Pendidikan Madrasah memerlukan sumber daya manusia yang profesional, penuh dedikasi dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, seiring dengan era globalisasi dan reformasi birokrasi yang ramai didengung-dengungkan, maka

Direktorat Pendidikan Madrasah pun dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dan kinerja yang baik.

Dengan menentukan visi dan misi, organisasi memiliki strategi bersama untuk mewujudkan kinerja organisasi yang berkualitas, berfokus pada peningkatan kualitas produk secara terus menerus. Selain itu juga membangun suatu lingkungan kerja yang memungkinkan para pegawai mentransformasikan potensinya menjadi kinerja organisasi yang dihargai tinggi. Misi organisasi merupakan penjabaran dari filosofi organisasi yang biasanya ditetapkan oleh pendiri organisasi.

Dengan demikian, misi dan filosofi dapat dikatakan sebagai elemen kunci dalam membentuk dan menumbuhkan budaya organisasi. Misi organisasi mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan organisasi. Menurut Barry Cushway (2000), misi suatu organisasi harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh pegawai organisasi jika organisasi ingin memiliki budaya organisasi yang tetap eksis keberadaannya.

Setiap organisasi memiliki suatu sistem yang khas. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Karena itu setiap organisasi memiliki budaya yang khas pula. Budaya organisasi itulah yang mengatur dan menyatukan nilai-nilai yang berbeda dari setiap anggota organisasi sehingga tercipta kesamaan arah dan persepsi bersama dalam bekerja.

Pada budaya organisasi terkandung nilai-nilai dan perilaku yang menjadi acuan organisasi untuk mengarahkan seluruh pegawainya guna mencapai kinerja yang optimal bagi kemajuan organisasi. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai suasana yang mendukung pegawai untuk menentukan apa arti sebenarnya bekerja dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas budaya organisasi dapat diasumsikan turut berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Schein (1992), bahwa budaya dalam suatu organisasi tumbuh karena diciptakan, diamalkan, dan dikembangkan dalam perilaku oleh individu-individu yang berkarya di dalamnya yaitu oleh pimpinan tertinggi sampai dengan pegawai di tingkat paling bawah dan diterima sebagai nilai-nilai yang dipertahankan dan diturunkan kepada setiap pegawai baru.

Universitas Indonesia

Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap pegawai selama pegawai tersebut berada dalam lingkungan organisasi dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan demikian budaya organisasi mempunyai arti penting bagi kelangsungan hidup organisasi.

Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan membuat organisasi tersebut menjadi kuat dalam menghadapi hambatan dan tantangan. Untuk itu, upaya menciptakan budaya organisasi yang kuat menjadi keharusan bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan global.

Pemberdayaan budaya yang maksimal dapat membantu organisasi termasuk dalam pencapaian tujuannya. Dengan cara menanamkan filosofi organisasi yang merupakan pandangan hidup atau prinsip yang menjadi fondasi bagi setiap tindakan dan perilaku organisasi.

Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya.

Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat didalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, merupakan topik yang sangat menarik untuk mengetahui sejauh mana motivasi dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pada sebuah organisasi publik. Tentu saja praktik penerapan budaya organisasi serta penanaman motivasi pegawai untuk

Universitas Indonesia

mendukung terjadinya peningkatan kinerja pada suatu organisasi publik yang bersifat nonprofit berbeda dengan organisasi profit/perusahaan, dan ini akan menjadi hal yang sangat menarik untuk dianalisis lebih lanjut. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah*.

1.2. Perumusan Masalah

Berangkat dari uraian latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah?
2. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah?
3. Apakah motivasi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah?

1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah.
- 2) Mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah.
- 3) Mengetahui apakah motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah.

1.3.2. Signifikansi Penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Secara Akademis*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memberikan kontribusi pada pengembangan studi mengenai kinerja organisasi publik ditinjau dari aspek motivasi dan budaya organisasi.
- b. *Secara Praktis*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Direktorat Pendidikan Madrasah/organisasi lainnya dalam upaya peningkatan kinerja pegawai melalui aspek motivasi dan budaya organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya :

a. *Penulis*

Dapat menyadari kemungkinan adanya pengaruh dari motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

b. *Direktorat Pendidikan Madrasah*

Memberikan kontribusi praktis untuk organisasi dalam melihat pentingnya penerapan motivasi dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

c. *Pihak lain*

Memberikan kontribusi pada pengembangan teori atau literatur ilmu administrasi, khususnya pada ranah kebijakan publik.

1.5. Batasan Penelitian

Menyadari akan kemungkinan tidak terfokusnya penelitian sebagai akibat dari melebarnya pembahasan masalah, maka batasan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan pada pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah.
2. Penelitian dibatasi dalam ruang lingkup pendapat responden tentang pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

1.6. Sistematika Penulisan

Tesis ini akan disajikan dalam struktur bab yang dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman hasil penelitian. Urutan penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bagian ini berisi penjabaran mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

Membahas tinjauan literatur tentang teori-teori yang berhubungan dengan konsep penelitian, hipotesis penelitian dan diakhiri dengan operasionalisasi konsep.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Berisikan uraian desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

Universitas Indonesia

BAB 4 PEMBAHASAN

Berisikan tentang tentang gambaran umum objek penelitian, pengolahan data, analisa data, serta pembahasan hasil penelitian berdasarkan data-data yang diperoleh.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diambil dari hasil pembahasan penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan dan direkomendasikan kepada pihak Direktorat Pendidikan Madrasah untuk kepentingan pengambilan kebijakan di masa yang akan datang.

