

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah modal dasar dan aset penting bagi sebuah organisasi yang akan menghasilkan *output* dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keterlibatan pegawai yang memiliki motivasi tinggi sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi perlu memotivasi pegawai untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif, mereka yang bersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang strategis (Eerde, 2014). Pentingnya motivasi bagi perusahaan maupun organisasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku pegawai, agar mereka memiliki dorongan untuk bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin dianggap penting karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan maupun organisasi tidak hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik (Almustofa, 2014).

Motivasi dikatakan penting karena pegawai yang bermotivasi tinggi akan mengembangkan sikap dan perilaku mereka terkait pekerjaan yang positif seperti: mereka akan menunjukkan tingkat komitmen organisasi

yang lebih tinggi, mereka percaya bahwa pekerjaan mereka penting. Keyakinan ini mengarahkan mereka untuk bekerja lebih keras, pegawai akan mengembangkan kinerja mereka dan kinerja organisasi agar lebih tinggi, dan mereka cenderung tidak meninggalkan pekerjaan mereka dan menikmati kepuasan kerja yang lebih tinggi (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015).

Menurut Monteiro de Castro (2016) motivasi menghasilkan manfaat bagi organisasi. Beberapa manfaat motivasi ialah menempatkan sumber daya manusia dalam tindakan, meningkatkan tingkat efisiensi pegawai, mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, membangun hubungan yang ramah, dan akhirnya mengarah pada stabilitas tenaga kerja. Sebuah organisasi yang ingin mempertahankan daya saing dan keberlanjutan organisasi mereka perlu mempertimbangkan motivasi individu sebagai elemen penting dalam membangun komitmen organisasi, mencapai kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

Dari penjelasan diatas, dapat disintesis bahwa motivasi dianggap penting karena motivasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka para pimpinan perusahaan maupun organisasi akan sangat memperhatikan tinggi-rendahnya motivasi yang dimiliki oleh para pegawai mereka. Salah satu faktor yang menyebabkan tinggi atau rendahnya tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai ialah pemberian imbalan (*reward*) atas tugas yang telah dikerjakan pegawai.

Ketika motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tinggi, terindikasi bahwa pegawai tersebut memiliki prestasi kerja dan berkinerja tinggi. Namun sebaliknya, ketika motivasi yang dimiliki oleh para pegawai rendah, akan mengakibatkan kinerja yang dimiliki pegawai tersebut rendah dan berimplikasi pada menurunnya kinerja sebuah organisasi. Maka sangat penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan motivasi yang dimiliki oleh para pegawainya.

Dengan mengetahui pentingnya sebuah motivasi yang wajib dimiliki oleh para pegawai, peneliti melakukan penelitian di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK), yang merupakan merupakan sebuah lembaga pemerintah yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden, serta dipimpin oleh seorang Menteri Koordinator. Kemenko PMK mempunyai tugas untuk menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.

Pada Kemenko PMK tepatnya di bagian Kesekretariatan yang terdiri dari Biro Umum, Biro Hukum, Informasi dan Persidangan (Biro HIP), Biro Perencanaan dan Kerjasama, Inspektorat, dan Sekretariat DJSN (Sekretaris Dewan Jaminan Sosial Nasional) pada pegawai yang memiliki jabatan tingkat Eselon III, terdapat data yang menunjukkan rendahnya tunjangan kinerja (imbalan) yang diterima para pegawai Kemenko PMK bagian Kesekretariatan. Data tersebut peneliti dapatkan secara langsung

dari Kepala Bidang Kepegawaian dan Kearsipan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Hal ini digambarkan melalui tabel berikut:

Tabel 1.1 Laporan Tunjangan Kinerja

Laporan Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan

| Periode Bulan | Total Pegawai (Orang) | Total Porsi Penilaian (%) | Potongan Tunjangan Kinerja yang Terpotong (<i>Reward</i>) |
|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|
| Mei - Juli 2019 | 104 | 100% | 47,05% |
| September - November 2019 | 104 | 100% | 48,75% |

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa besaran persen tunjangan kinerja dalam bentuk imbalan (*reward*) yang terpotong mengalamikan kenaikan pertiga bulan. Berdasarkan data tersebut, peneliti menyimpulkan semakin rendahnya imbalan yang diberikan kepada pegawai, maka tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai pun rendah. Seperti yang dikemukakan oleh Eerde (2014), imbalan (*reward*) dapat digunakan untuk memengaruhi tinggi dan rendahnya motivasi pegawai.

Selain itu, peneliti juga mendapatkan data terkait dengan *performance appraisal* yang terdiri dari tiga unsur penilaian, yaitu penilaian kinerja triwulan, penilaian integritas, dan penilaian absensi yang mengalami total pemotongan penilaian secara signifikan saat penilaian kinerja. Data

penilaian kinerja yang peneliti dapatkan ialah penilaian kinerja selama kurun waktu triwulan, dan peneliti peroleh secara langsung dari Kepala Bidang Kepegawaian dan Kearsipan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan. Hal tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Laporan Penilaian Kinerja Triwulan
Laporan Penilaian Kinerja Triwulan Pegawai Kementerian Koordinator Bidang
Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan

| Periode Bulan | Total Pegawai (Orang) | Unsur Penilaian Kinerja | Total Penilaian Kinerja yang Terpotong (%) |
|--------------------------|-----------------------|---|--|
| | | Kinerja Triwulan + Absensi + Integritas | |
| September – Oktober 2019 | 104 | 100% | 44% |
| Oktober – November 2019 | 104 | 100% | 35,05% |
| November – Desember 2019 | 104 | 100% | 79,7% |

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

Tidak hanya data yang berkaitan dengan motivasi dan *performance appraisal*, peneliti berhasil mendapatkan data yang berkaitan dengan *work engagement* dan *work discipline* yang dimiliki oleh para pegawai Kemenko PMK bagian Kesekretariatan. Dimana terdapat data laporan ketidakhadiran pegawai tanpa alasan yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai dengan pekerjaannya. Jumlah ketidakhadiran pegawai tanpa alasan yang jelas terlihat mengalami peningkatan. Hal tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Laporan Ketidakhadiran Pegawai

**Laporan Ketidakhadiran Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan
Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan**

| Bulan | Total Pegawai (Orang) | Jumlah Ketidakhadiran Pegawai (Tanpa Alasan) |
|-----------------------------|----------------------------------|---|
| September - Oktober 2019 | 104 | 25 pegawai |
| Oktober - November 2019 | 104 | 30 pegawai |
| November - Desember 2019 | 104 | 35 pegawai |

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

Selanjutnya, peneliti kembali mendapatkan data mengenai jumlah ketidakhadiran pegawai yang berkaitan langsung dengan *work discipline* yang dimiliki oleh para pegawai Kemenko PMK bagian Kesekretariatan.

Hal tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.4 Laporan Ketertiban Pegawai

**Laporan Ketertiban Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia
dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan**

| Bulan | Total Pegawai (Orang) | Keterlambatan Kehadiran (Orang) |
|-----------------------------|----------------------------------|--|
| September - Oktober 2019 | 104 | 67 |
| Oktober - November 2019 | 104 | 64 |
| November - Desember 2019 | 104 | 62 |

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

Dari tabel 1.4 menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang hadir terlambat dihitung sejak bulan Oktober 2019 hingga Desember 2019 memang mengalami penurunan. Namun, secara keseluruhan total pegawai yang hadir terlambat masih berada di angka lebih dari 50 orang.

Selain data pendukung berupa data laporan tunjangan kinerja (berkaitan dengan pemberian imbalan), data laporan penilaian kinerja triwulan, data laporan ketidakhadiran pegawai, dan data laporan ketertiban pegawai yang berhasil peneliti dapatkan, peneliti melakukan pra riset dengan metode wawancara dengan beberapa pegawai Kementerian Bidang Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) bagian Kesekretariatan, yakni pada bagian Biro Umum, Biro Hukum, Informasi dan Persidangan, Biro Perencanaan dan Kerjasama, Inspektorat, dan Sekretariat DJSN (Sekretaris Dewan Jaminan Sosial Nasional) yang memiliki jabatan Eselon tingkat III dan Kepala Bidang Kependidikan dan Kearsipan. Beberapa pegawai bagian Kesekretariatan yang berhasil peneliti wawancarai memberikan informasi mengenai menurunnya motivasi pegawai yang terlihat langsung dari jumlah pegawai yang hadir tepat waktu terhitung rendah. Tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai pun mengalami penurunan selama periode tahun 2019. Selama sesi wawancara, peneliti berhasil mendapatkan informasi tentang faktor-faktor yang membuat tingkat motivasi para pegawai menurun. Terdapat penilaian kinerja yang bersifat bias yang dilakukan oleh beberapa atasan. Seperti atasan yang menilai perilaku pegawai hanya di satu bulan

terakhir saja. Disisi lain, terdapat pula atasan yang masih salah pengertian dalam menilai kinerja pegawai, perilaku disiplin pegawai masih dijadikan satu-satunya tolak ukur dalam penilaian kinerja. Serta, adanya atasan yang masih subjektif dalam memberikan penilaian kinerja kepada pegawai. Kepala Bidang Kepegawaian dan Kearsipan pun membenarkan hal bahwa memang terdapat beberapa atasan yang memberikan penilaian kinerja secara bias dan subjektif. Dampak yang terjadi akibat dua hal tersebut ialah menurunnya motivasi pegawai yang dilihat melalui absensi pegawai yang menunjukkan tingkat kehadiran tepat waktu terbilang rendah. Penilaian kinerja yang bersifat bias dan subjektif akan mempengaruhi tunjangan kinerja para pegawai. Tunjangan kinerja pegawai di ruang lingkup Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan terdiri dari tiga sektor penilaian, yaitu penilaian kinerja selama triwulan, penilaian kinerja dalam bidang integritas, dan absensi. Penilaian kinerja yang bias akan mempengaruhi tunjangan kinerja pegawai di sektor penilaian kinerja triwulan dan penilaian dalam bidang integritas.

Dari data penunjang dan hasil pra riset yang telah peneliti lakukan, dapat disintesis faktor-faktor yang membuat tinggi-rendahnya motivasi yang dimiliki pegawai, yaitu *performance appraisal*, *work engagement*, dan *work discipline*. Hal tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara *performance appraisal* dengan motivasi yang dimiliki oleh pegawai. Menurut (Ayomikun, 2017) dalam penelitiannya mendapati hasil positif yang signifikan ketika organisasi

menggunakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai alat untuk memotivasi pegawai. Penggunaan penilaian kinerja (*performance appraisal*) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai dianggap sebagai cara yang efektif untuk memotivasi pegawai melalui dukungan pengawasan.

Selanjutnya, menurut Castanheira dan Oliveira-cruz (2016) motivasi dikaitkan dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang lebih tinggi. Keterlibatan (*engagement*) merupakan konstruk yang penting untuk memahami potensi motivasi pegawai dari pengalaman positif dan memenuhi pengalaman mereka di tempat kerja. Kemudian didukung oleh penelitian dari Nurdiansyah (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara keterlibatan kerja (*work engagement*) dengan motivasi yang dimiliki oleh pegawai.

Lalu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai dapat dilakukan melalui langkah-langkah untuk meningkatkan disiplin. Dengan kata lain, disiplin secara simultan memengaruhi motivasi kerja (Suyanto, 2018). Penelitian lainnya mengungkapkan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan motivasi kerja (Supriadi, Abdul, Bin dan Yusof, 2015).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan secara jelas tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul, **“Pengaruh *Performance Appraisal*, *Work Engagement*, *Work***

***Discipline* terhadap Motivasi pada Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan”.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti jelaskan sebelumnya, maka peneliti memfokuskan perumusan masalah kedalam beberapa poin sebagai berikut:

- 1) Bagaimana deskripsi dari *performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* dan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?
- 2) Apakah terdapat pengaruh antara *performance appraisal* dengan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh antara *work engagement* dengan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?
- 4) Apakah terdapat pengaruh antara *work discipline* dengan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yaitu untuk mengetahui adanya:

- 1) Untuk mengetahui deskripsi dari *performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* dan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
- 2) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *performance appraisal* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
- 3) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
- 4) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *work discipline* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

D. Kebaruan Penelitian

1. Kebaruan Objek Penelitian

Kebaruan pertama dalam penelitian ini ialah dari segi objek penelitian. Peneliti mencoba untuk memilih objek penelitian dari ranah badan pemerintahan, lebih tepatnya pada Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Pada penelitian terdahulu, peneliti sering kali menemukan sebuah *research* pada bidang manajemen sumber daya manusia yang memilih ranah perusahaan sebagai objek penelitian mereka. Dimana, karyawan perusahaan yang sering dijadikan sebagai responden penelitian. Serta, berdasarkan pengetahuan yang peneliti miliki, masih sangat jarang penelitian terdahulu yang memilih

pegawai negeri sipil sebagai responden dalam penelitian mereka. Maka dari itu, peneliti berusaha untuk mencoba inovasi pada penelitian ini, yakni dengan memilih badan pemerintahan (kementerian) sebagai objek penelitian dan pegawai negeri sipil (PNS) pada Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang akan menjadi responden dalam penelitian ini.

2. Kebaruan Teori Penelitian

Kebaruan selanjutnya pada penelitian ini ialah terletak pada teori yang digunakan. Lebih tepatnya pada teori di variabel bebas pertama (X1), dalam hal ini variabel *performance appraisal*. Peneliti menemukan fakta bahwa teori *performance appraisal* masih jarang digunakan dalam penelitian terdahulu. Oleh karena itu, peneliti akan mencoba membahas definisi dari *performance appraisal*.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah salah satu dimensi yang paling penting dari sistem manajemen kinerja organisasi untuk mencapai hasil dari pegawai dan organisasi (Memon, Mirza, Ting dan Ahmad, 2019). Sistem penilaian kinerja yang dirancang oleh organisasi dapat bervariasi dalam tingkat subjektivitas dan objektivitas dalam kriteria evaluasi mereka (para penilai kinerja pegawai), di mana subjektivitas didefinisikan sebagai sejauh mana penilai memiliki pengaruh pribadi langsung pada peringkat kinerja para pegawai (Anshu Sharma, 2017). Ukuran kinerja yang subjektif dapat didefinisikan sebagai penilaian subjektif superior tentang aspek kualitatif dari kinerja pekerjaan dan

peningkatan kebijaksanaan pimpinan dalam peringkat kinerja (Anshu Sharma, 2017), yang akan mengakibatkan bias evaluasi kinerja pegawai. Menurut Anshu Sharma (2017) pengaruh subjektivitas adalah sumber bias dalam penilaian, karena mengurangi akurasi penilai dalam peringkat kinerja. Lalu, ketidakpuasan pegawai terhadap penilaian kinerja akan menciptakan sikap dan persepsi negatif, yang mengakibatkan kegagalan sistem penilaian kinerja organisasi dan hasil negatif di tempat kerja (Memon et al., 2019).

Berdasarkan definisi-definisi dari para peneliti terdahulu, peneliti mencoba merangkum definisi dari *performance appraisal*. Pengertian *performance appraisal* ialah sebuah evaluasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan mereka. Dimana, penilaian kinerja tersebut dapat menghasilkan sebuah persepsi individu yang berupa persepsi yang positif maupun negatif. Hal tersebut tergantung pada seberapa objektif para penilai (pimpinan maupun *supervisor*) dalam menilai kinerja para pegawai. Yakni dengan tidak memasukkan unsur-unsur subjektif, misal pengaruh pribadi, saat proses penilaian kinerja berlangsung. Dengan penjabaran definisi tersebut, peneliti berharap terdapat hasil kebaruan dari penelitian ini.

