

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah telah menjalankan program reformasi birokrasi nasional sejak tahun 2010. Pelaksanaan reformasi birokrasi nasional saat ini telah memasuki tahap kedua yang ditandai dengan disusunnya Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Dalam Road Map itu ditetapkan 3 (tiga) sasaran dan 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi 2015-2019. Ketiga sasaran reformasi birokrasi dimaksud meliputi birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Ketiga sasaran itu juga merupakan agenda penting yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini (Permenpan RB No. 11 Tahun 2015).

Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan sebagai salah satu kedeputian di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara yang bertugas menyelenggarakan pemberian dukungan teknis, administrasi, dan analisis dalam penyelenggaraan hubungan dengan lembaga negara, lembaga non struktural, lembaga daerah, organisasi kemasyarakatan, organisasi politik, dan penyelenggaraan hubungan masyarakat, serta penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden, Wakil Presiden dan/atau Menteri Sekretaris Negara ikut bertanggung jawab dalam menyukseskan upaya-upaya pemerintah tersebut di atas,

sebagai bagian dari perwujudan misi pembangunan nasional melalui terbangunnya tata kelola pemerintahan yang makin bersih, berwibawa dengan penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas, teratur dan efektif (Permensesneg No. 3 Tahun 2015).

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja karyawan yang optimal merupakan gambaran dari sumber daya manusia yang berkualitas. Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyampaikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya. Menurut Siagian (2002) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

Tabel 1.1 Capaian Penanganan Pengaduan Masyarakat

NO	Kategori	Tahun 2015			Tahun 2016			Tahun 2017			Tahun 2018		
		Target	Selesai	%	Target	Selesai	%	Target	Selesai	%	Target	Selesai	%
1	Penyalahgunaan wewenang	27	14	51,85	36	19	52,78	62	32	51,61	45	18	40,00
2	Pelayanan Masyarakat	187	93	49,73	106	55	51,89	242	82	33,88	448	192	42,86
3	Kepegawaian	575	275	47,83	193	93	48,19	471	168	35,67	432	187	43,29
4	Hukum/Ham	227	101	44,49	140	69	49,29	422	189	44,79	329	157	47,72
5	Tatalaksana/Birokrasi	15	8	53,33	8	7	87,50	14	7	50,00	12	4	33,33
	Jumlah	1031	491	47,62	483	243	50,31	1211	478	39,47	1266	558	44,08

Sumber: Laporan Kinerja Deputy Bidang HUBLEMAS, Kemensetneg 2015-2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat kinerja penanganan pengaduan masyarakat yang dikoordinasikan oleh Kementerian Sekretariat Negara dan diteruskan kepada instansi terkait dari taun 2015 sampai 2018 belum mencapai target penyelesaian. Pada tahun 2018 capaian penyelesaian hanya 44,08%. Demikian pula capaian penyelesaian pada tahun-tahun sebelumnya menunjukkan hasil yang rendah dan fluktuatif, yaitu pada tahun 2015 sebesar 47,62%, tahun 2016 sebesar 50,31% dan tahun 2017 sebesar 39,47%. Capaian penanganan yang rendah dan fluktuatif tersebut menggambarkan terdapat permasalahan dalam pencapaian kinerja pada Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Pemasarakatan.

Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan sudah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pencapaian penanganan pengaduan masyarakat antara lain dengan melakukan rapat koordinasi penanganan pengaduan masyarakat bersama instansi terkait, gelar penanganan pengaduan masyarakat dan melakukan pemantauan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut penanganan pengaduan masyarakat tetapi langkah tersebut ternyata belum dapat meningkatkan capaian penanganan pengaduan masyarakat. Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya (Mahmudi, 2005). Demikian juga dengan permasalahan kinerja pegawai di Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Lebih lanjut Mahmudi (2005) menyampaikan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah: (1) Faktor personal/individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan

komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. (2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader. (3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. (4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya organisasi. (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja pegawai Deputy Bidang Hubungan dan Kelembagaan tentunya tidak terlepas dari motivasi kerja pegawai itu sendiri. Motivasi merupakan daya dorong yang membuat seseorang lebih bersemangat untuk bekerja secara efektif, bekerja sama dan terintegrasi yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan (Hasibuan, 2004). Selain itu ada juga yang menjelaskan bahwa motivasi terbentuk oleh sikap suatu pegawai di lingkungan kerja organisasinya. Hal ini mengandung arti bahwa motivasi adalah kondisi yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2005).

Pemberian motivasi kepada pegawai memiliki beberapa tujuan yaitu mendorong pegawai untuk bekerja lebih bersemangat, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, menciptakan kondisi dan hubungan kerja yang baik serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dikerjakan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian motivasi penting dilakukan karena pemimpin memerlukan kerja sama yang baik dengan pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pemberian motivasi kepada pegawai

memiliki beberapa tujuan yaitu mendorong pegawai untuk bekerja lebih bersemangat, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menciptakan kondisi dan hubungan kerja yang baik serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian motivasi penting dilakukan karena pemimpin memerlukan kerja sama yang baik dengan pegawainya untuk, mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2007) kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Bentuk disiplin kerja antara lain pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, melaksanakan perintah atasan, dan mematuhi semua peraturan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan. Adanya disiplin dalam pekerjaan akan dilakukan seefektif mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Disiplin kerja dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu daftar kehadiran pegawai, mematuhi tata tertib dan peraturan perusahaan, kelengkapan atribut, adanya sanksi apabila melanggar peraturan perusahaan. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib, sehingga mutu pekerjaan yang dihasilkannya pun akan baik sehingga secara langsung akan memberikan dampak baik pula bagi perusahaan. Disiplin kerja dapat

mempengaruhi kinerja karyawan, pernyataan ini diperkuat dengan adanya pendapat dari Hasibuan (2010), “Semakin baik disiplin kerja seseorang, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai”.

Faktor lain yang tidak kalah penting mempengaruhi kinerja pegawai selain motivasi dan disiplin kerja adalah kompetensi kerja pegawai. Menurut Marshall (2003), kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Hal ini mengandung pengertian bahwa setiap orang memiliki karakter-karakter dasar tertentu yang dapat menghasilkan kinerja yang terbaik sehingga dapat dibedakan antara satu dan lainnya.

Marshall (2003) lebih lanjut menjelaskan bahwa kompetensi dibagi menjadi dua kategori utama yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* meliputi keterampilan dan pengetahuan, sedangkan *differentiating competencies* meliputi peran sosial atau nilai-nilai yang dianut, citra diri, watak, dan motif.

Penelitian-penelitian empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Individu banyak dilakukan oleh beberapa para ahli. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja individu selain dipengaruhi oleh kompetensi dan disiplin kerja, juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Hal ini diungkapkan oleh Okiy Hartato (2016) menyatakan bahwa kompetensi kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada *Department Sales and Marketing*, PT Pionir Beton Industry, Jakarta. Suparno (2014) melakukan penelitian terhadap pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen, hasil penelitian

membuktikan bahwa terdapat Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kompetensi. Sementara, hasil penelitian mengenai hubungan kompetensi terhadap motivasi kerja telah dikemukakan oleh Ngatemin dkk (2012) dalam penelitiannya terhadap karyawan hotel di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap motivasi kerja.

Menurut Gunawan (2015), ada peran mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja. Penelitian tersebut dilakukan terhadap pegawai kantor UPTD pendapatan wilayah I Palu, dan hasil studinya menunjukkan bahwa motivasi memediasi secara penuh hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja. Anggrainy dkk (2018) menunjukkan bahwa ada peran mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara disiplin kerja dan kinerja. Penelitiannya tersebut dilakukan terhadap pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pendidikan Provinsi Aceh. Hasil studinya menunjukkan bahwa motivasi memediasi secara penuh hubungan antara disiplin kerja dan kinerja. Namun demikian, penelitian mengenai peran mediasi motivasi terhadap hubungan antara disiplin kerja maupun hubungan antara kompetensi dan kinerja masih perlu dilakukan kembali, hal ini dimaksudkan untuk memperkuat hasil-hasil penelitian sebelumnya dan menambah kajian empiris terbaru.

Dari bukti-bukti penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai kinerja yang baik diperlukan suatu kompetensi atau keahlian seseorang dimana orang tersebut ditempatkan pada bidang keahliannya, kinerja yang baik juga membutuhkan disiplin kerja yang baik yang dapat menciptakan motivasi kerja bagi individual atau tim dalam rangka mencapai tujuan dari perusahaan, itu tidak

terlepas dari kerja tim dengan memaksimalkan disiplin kerja dan memanfaatkan kompetensi yang dapat memotivasi kerja tim sehingga kinerja dapat terwujud. Meski tidak mudah, untuk melakukannya karena setiap pribadi manusia memiliki cara tersendiri didalam memberi atau menerima dan memahaminya. Dengan melakukan koordinasi kerja kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan hasil yang baik yang diharapkan oleh instansi demi tercapainya tujuan organisasi.

Dengan memperhatikan fakta, permasalahan serta tinjauan teori dari beberapa ahli di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian dilakukan dengan menguji pengaruh Disiplini Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat Negara, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah Kompetensi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai?
3. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja?
4. Apakah Kompetensi Kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja?

5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai?
6. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja?
7. Apakah Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka dapat ditarik tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menguji apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menguji apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.
4. Untuk menguji apakah kompetensi kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai.
5. Untuk menguji apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menguji apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja.
7. Untuk menguji apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat, diantaranya:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Dapat menambah pengetahuan mengenai pengaruh disiplin kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi
 - b. Dapat dijadikan rujukan dalam penelitian berikutnya pada obyek studi yang lain.
2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan kepada para Kepala Bidang dan Sub Bidang di Kementerian Sekretariat Negara mengenai disiplin kerja, kompetensi kerja dan motivasi kerja pegawai sebagai usaha peningkatan kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan peran dan fungsinya secara cepat, tepat, akurat, dan akuntabel.