

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Lingkungan dimana tantangan kerja yang terus berubah maka diperlukan kualitas sumber daya manusia yang berubah juga dan terus berkembang (Mangkunegara, 2015). Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Pegawai (*man*) merupakan salah satu dari enam unsur manajemen, dalam sebuah organisasi pemerintahan, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja para pegawainya (Hasibuan, 2017). Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi pemerintahan harus memiliki pegawai yang berpengetahuan, berketerampilan, dan memiliki dedikasi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan undang – undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan

pemerintahan dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan kinerjanya.

Menurut Lian (2017), kinerja pegawai di instansi pemerintah selalu dikaitkan dengan akuntabilitas. Secara umum akuntabilitas berkenaan dengan sistem *check and balances* kelembagaan dalam suatu sistem administrasi. Secara eksternal akuntabilitas merupakan tanggung jawab terhadap sumber daya atau otoritas yang diberikan atau diserahkan, seperti akuntabilitas fiskal, akuntabilitas legal, akuntabilitas program, akuntabilitas proses, dan akuntabilitas outcome. Sedangkan secara internal akuntabilitas berkenaan dengan pedoman etika, professional dan praktek dalam menjalankan tanggung jawab yang diserahkan menurut standar dan idealnya suatu profesi. Lebih lanjut Robbins, Stephen P. & A. Judge, (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian suatu pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Salah satu faktor yang memengaruhi penilaian kinerja pegawai adalah budaya kerja (Adha dkk., 2019; Faizal dkk., 2019). Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya kerja yang positif dan sehat dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Budaya kerja yang positif diartikan sebagai budaya yang mempromosikan keterbukaan, kepercayaan, dan saling menghargai, sedangkan budaya kerja yang sehat diartikan sebagai budaya yang mempromosikan keamanan,

kesejahteraan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Seperti hasil penelitian (Hardiyono dkk., 2017; Marcos dkk., 2020; Raffie dkk., 2018) menyimpulkan bahwa budaya kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Namun penelitian (Anggraini dkk., 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Lebih lanjut Schein (2012) menjelaskan bahwa budaya kerja adalah pola-pola dasar asumsi, nilai, norma, dan keyakinan yang dibangun oleh sekelompok orang yang bekerja bersama-sama selama periode waktu yang cukup lama sehingga budaya tersebut menjadi suatu cara yang efektif dan diterima secara umum untuk memecahkan masalah. Cameron dan Quinn (2012) menjelaskan bahwa budaya kerja adalah suatu sistem nilai, keyakinan, dan perilaku yang dibagi oleh sekelompok orang yang berinteraksi di dalam organisasi, dan membentuk pola yang konsisten dengan nilai-nilai dan norma yang diakui secara luas dalam masyarakat.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, namun masih terdapat pertentangan terhadap hasil dari penelitian – penelitian tersebut. Menurut (Adha dkk., 2019; Astuti & Soliha, 2021; Faizal dkk., 2019; Laturmas, 2017; Marcos dkk., 2020; Raffie dkk., 2018) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya kerja terhadap kinerja. Sedangkan menurut Susanto dan (Budi dkk., 2016; Mahendra dkk., 2022; Sapta dkk., 2021) mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya kerja terhadap kinerja.

Peningkatan kinerja pegawai suatu instansi juga tetap memperhatikan unsur disiplin, dimana semua aktivitas jika dilakukan dengan disiplin yang tinggi maka kinerja juga akan menjadi tinggi, begitu juga sebaliknya. Disiplin merupakan salah satu kunci terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat, dimana dengan disiplin kerja yang baik maka akan tumbuh kesadaran dalam diri karyawan untuk mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Robbins dan Judge (2017): menjelaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena karyawan merasa bahwa mereka telah melakukan tugas-tugas mereka dengan baik dan sesuai dengan harapan atasan. Namun, disiplin kerja yang berlebihan atau otoriter dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Ghozali (2018) Menurut Ghozali, disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai dan diakui oleh atasan dan rekan kerja. Selain itu, disiplin kerja yang baik juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Seperti bukti empiris yang dilakukan oleh (Budiman, 2021; Fengky dkk., 2012; Hadi & Sullaida, 2018; Hasrudy, 2016; Munir dkk., 2020) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun penelitian (Puspita Hadi, 2021; Siagian, 2018) memberikan pernyataan bahwa disiplin tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Beberapa indikator disiplin juga dapat mendorong motivasi kerja menurut (Mangkunegara, 2015) antara lain ketepatan waktu datang ketempat kerja, ketepatan jam pulang ke rumah, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, tanggung jawab dalam

mengerjakan tugas dan melaksanakan tugas kerja hingga selesai. Menurut (Rivaldo & Ratnasari, 2020) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan. Sejalan dengan Rivai & Sagala (2013), disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku secara sukarela (Indraputra & Sutrisna, 2013). Kedisiplinan harus ditegaskan dalam suatu organisasi perusahaan, tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Rivai & Sagala (2013) semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan disuatu perusahaan, maka semakin besar prestasi kerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan terdapat ketidak konsistenan terhadap hasil yang diperoleh. Dalam penelitian (Fachrudi dkk., 2021; Hidayati dkk., 2019; Hustia dkk., 2021; Kusuma dkk., 2020; Muid & Setiadi, 2022; Nasution & Pasaribu, 2020; Putro dkk., 2021; Rama Setiaji & Johannes Lo, 2020; Waris, 2015; Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian (Agung

& Arianto, 2013; Indraputra & Sutrisna, 2013) mengatakan sebaliknya, yaitu disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Peranan budaya kerja dan disiplin sudah tentu perlu diperhatikan. Namun faktor yang tak kalah penting adalah tingkat motivasi kerja pegawai (Bekti, 2018). Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan yang ada pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Robbins (2012) mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sedangkan menurut Rivai, (2012) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu-individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Rivai (2012), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Banyak penelitian yang sejenis dengan mengangkat faktor motivasi diantaranya penelitian (Adiyasa & Windayanti, 2019; Audina & Handayani, 2021; Bekti, 2018; Garba Muhammad dkk., 2016; Hustia dkk., 2021; R. A. Kurniawan dkk., 2019; Murgianto dkk., 2016; Siahaan & Bahri, 2019; Sudiyanto, 2015; Syalimono Siahaan & Bahri, 2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor

penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian (Praditya, 2020; Qomariah, 2019; Rizal dkk., 2014) menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dibangun, peneliti tertarik untuk mengembangkan penelitian pada objek penelitian Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo yang merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pelayanan publik. Tentunya sebagai salah satu instansi yang terus menerus memberikan pelayanan terhadap masyarakat tidak luput dari kritik dari masyarakat yang merasakan layanan kependudukan, sehingga pandangan masyarakat tentang pelayanan administrasi kependudukan yang lama dan berbelit – belit juga tidak berubah. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil itu sendiri. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo, penulis melihat kinerja pegawai yang kurang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh atasan. Hal ini terlihat dari ketidaktepatan waktu para pegawai baik ASN maupun non ASN, hal ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil tidak bisa mematuhi aturan yang telah ditetapkan oleh instansi. Selain itu, setelah melaksanakan apel pagi, para pegawai tidak langsung menuju ke lokasi yang telah disepakati bersama bahwa setelah apel pagi diadakan pengajian rutin di musholla, hal ini menandakan bahwa adanya komitmen dari atasan untuk merubah budaya kerja tetapi para bawahan masih belum bisa menerima budaya kerja baru yang

dibawa oleh atasan. Selain itu kinerja pegawai terlihat tidak konsisten seperti dibuktikan pada tabel dibawah ini

Tabel 1.1
Pencapaian Target Kinerja Pegawai

| No | Perilaku Kerja | Target (%) | 2019 (%) | 2020 (%) | 2021 (%) | 2022 (%) |
|----|-------------------|------------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Orientasi Layanan | 100 | 81,65 | 81,91 | 81,01 | 82,51 |
| 2 | Integritas | 100 | 80,33 | 82,51 | 81,88 | 81,14 |
| 3 | Komitmen | 100 | 82,89 | 81,14 | 82,64 | 82,27 |
| 4 | Disiplin | 100 | 81,26 | 80,27 | 82,30 | 81,26 |
| 5 | Kerja sama | 100 | 80,60 | 82,67 | 81,79 | 83,60 |
| 6 | Kepemimpinan | 100 | 81,57 | 81,66 | 82,93 | 84,10 |

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo kurang optimal yang ditunjukkan dengan capaian masih tidak mencapai target. Secara garis besar peneliti mendapatkan permasalahan mengenai kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo, yaitu: kurangnya optimalnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang ditunjukkan dengan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Maka dalam penelitian ini, peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama pada peningkatan mutu kerja sumber daya manusia ialah budaya kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja.

Berdasarkan paparan teori, empiris dan research gap serta didukung dengan data yang penulis dapatkan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi kerja sebagai**

Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan riset gap diatas maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- 2) Apakah disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- 3) Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- 4) Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- 5) Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- 6) Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?

- 7) Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.
- 5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.
- 6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

- 7) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Praktis.
 - a. Bagi pemerintah Kabupaten Situbondo, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.
 - b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kegunaan Akademis.
 - a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).

- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

