

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. PNS juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pegawai harus dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik. Peningkatan pelayanan publik sangat terkait dengan budaya internal organisasi pemerintah daerah, serta etos kerja di birokrasi pemerintahan masih harus ditingkatkan sehingga mewujudkan kinerja yang optimal (Adisasmita, 2012).

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012). Menurut Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan kemampuan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu maupun kelompok. Kinerja bisa menjadi sarana bagi suatu instansi untuk mengukur kemampuan para pegawai yang ada dalam suatu instansi.

Penilaian kinerja PNS mengacu pada Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan bahwa penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Unsur-unsur dalam daftar penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) terdiri dari, unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dan nilai pelaksanaan pekerjaan. Unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan meliputi 8 (delapan) unsur yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (Murgiyono, 2012).

Peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintahan dapat ditempuh dengan beberapa cara, menurut Sedarmayanti (2013) melalui pemberian motivasi, sedangkan menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya disiplin kerja dan kompetensi. Kompetensi terkait dengan segala yang diketahui manusia tentang dirinya maupun lingkungannya. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien (Adisasmita, 2012). Menurut Spencer dan Spencer dalam Moeheriono (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Antara kompetensi dengan kinerja mempunyai hubungan sebab akibat (*causally related*) yang sangat erat sekali (Spencer dan Spencer dalam

Moeheriono, 2010). Oleh karena itu apabila pegawai ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi kerja yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan pada bidang pekerjaan tersebut. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Motivasi kerja menggambarkan kesediaan pegawai untuk mengerahkan segenap daya dan upayanya untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan (Martoyo, 2010). Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Menurut Winardi (2007) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan antusiasme persistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu.

Siagian (2008) menyatakan bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan, kepentingan karyawan akan terpelihara pula. Motivasi kerja yang tinggi dapat mengakibatkan moral tinggi, suatu sikap dan persamaan yang tinggi terhadap perusahaan, pekerjaan, atasan, teman-teman sekerja dan orang-orang bawahan. Jadi motivasi kerja mempengaruhi moral yang selanjutnya mempengaruhi hasil. Dengan diberinya motivasi kerja yang tepat terhadap karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar karyawan bersedia untuk mengubah suatu

perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai, 2009). Disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Kinerja memiliki kaitan yang sangat erat dengan disiplin kerja karyawan. Semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi/instansi mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja harus dilakukan dengan unsur keiklaskan agar karyawan tidak merasa tertekan dalam menjalankan pekerjaannya. Padahal kinerja merupakan suatu titik dimana karyawan tersebut telah melakukan pekerjaan yang diharapkannya dan perusahaan inginkan. Jadi apabila tidak atau kurang disiplin kerja dalam melakukan pekerjaan maka kinerja yang dihapkan akan sulit untuk terwujud, sehingga disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang akan dicapai atau diharapkan pegawai dimana pegawai tersebut bekerja.

Penelitian terdahulu dengan tema sejenis yang mengkaji mengenai pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai diantaranya telah dilakukan oleh Marpaung, dkk (2014), Revita (2015), Mohklas (2015), serta Fadillah, dkk (2017). Marpaung, dkk (2014) yang mengkaji mengenai pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh temuan bahwa Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Revita (2015) memperoleh hasil penelitian bahwa Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan penelitian Mohklas (2015) menyatakan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Dan Fadillah, dkk (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian empiris tersebut menjadi rujukan peneliti dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember.

Kecamatan adalah pembagian wilayah administrasi di Indonesia dibawah kabupaten/kota. Kecamatan terdiri atas desa-desa atau kelurahan-kelurahan. Pemerintahan Kecamatan sebagai Perangkat Daerah Kabupaten/Kota memainkan peranan penting dalam memberikan pelayanan masyarakat secara optimal sekaligus menghapus citra buruk yang melekat pada pemerintah selama ini. Untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal dibutuhkan aparat yang berkualitas dan memiliki semangat kerja yang tinggi, agar menghasilkan efektifitas kerja yang memuaskan. Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember merupakan kantor Pemerintahan Daerah di wilayah Kecamatan Puger Kabupaten Jember, yang bertugas sebagai pelayanan terhadap masyarakat di wilayahnya. Untuk itu para pegawai dituntut mempunyai kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember selama ini dirasakan belum optimal, hal ini dapat dilihat dengan masih adanya para pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja dengan alasan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan, ada oknum pegawai yang tidak ikut apel, cepat pulang sebelum waktunya tanpa alasan yang jelas, dan dengan sistem absensi yang lebih modern-pun (*check lock*) masih dirasa kurang efektif untuk menanggulangi kedisiplinan pegawai (hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember). Hal ini dianggap sebagai penghambat peningkatan kinerja pegawai sehingga akan lebih berdampak kepada kurang maksimalnya pelaksanaan program kerja yang diberlakukan di Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember.

Gambaran mengenai bagaimana tingkat kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1 Hasil Pelaksanaan Realisasi Program Kerja Kecamatan Puger Kabupaten Jember Tahun 2016-2017**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	2016	2017
Tersedianya sarpras pendukung operasional ktr yg memadai	Tersedianya anggaran yg memadai utk mendukung pelaksanaan operasional kantor	82%	87%
Terpenuhinya kebutuhan seragam dan atribut pegawai	Tersedianya pakaian seragam KORPRI dan OR	70%	74%
Terwujudnya tertib adm umum dan keTUan	Tersedianya kebutuhan pegawai untuk melaksanakan adm umum dan keTUan	64%	70%
Tersusunnya sistem pelaporan kinerja dan keu yg berkualitas	Tersusunnya lap.capaian kinerja, lap keu dan lap akhir tahun	80%	85%
Tersusunnya renja prog/giat yang tepat sasaran dan tepat guna	a. Terlaksananya Kegiatan Musrenbangkec	80%	80%
	b. Terlaksananya Keg.binwas terkait lakbijak KDH di tk.wil	75%	75%
1. Terwujudnya pelayanan publik yg berkualitas kpd masyarakat	a. Meningkatnya jumlah PAD	74%	78%
	b. Berkurangnya jumlah keluhan/pengaduan dr masyarakat	70%	69%
2. Terwujudnya peningkatan kapasitas SDM perangkat Desa	a. Berkurangnya temuan inspektorat pd riksa reguler	75%	80%
	b. Meningkatnya pengetahuan masyarakat dan SDM perangkat desa terhadap peraturan perUUan terbaru	55%	55%
1. Terwujudnya pemberdayaan masy di berbagai sektor pembangunan	a. Meningkatnya aktivitas org perempuan	45%	45%
	b. Meningkatnya aktivitas organisasi kepemudaan	45%	45%
	c. Meningkatnya jml komunitas masyarakat peduli sampah	45%	45%
	d. Meningkatnya toleransi &kerukunan beragama di wil Kec.	45%	45%
	e. Meningkatnya keterampilan para pengelola BUMDES	45%	45%
2. Terwujudnya UMKM berbasis potensi lokal	a. Meningkatnya jml UMKM yang sehat di Kec.	60%	60%
	b. Meningkatnya kemampuan UMKM dan terfasilitasinya terhdp akses permodalan	65%	65%
	c. Meningkatnya penggunaan naker lokal utk bekerja di UMKM lokal	35%	35%
Terwujudnya lingkungan yg aman, tentram dan tertib	a. Berkurangnya angka kriminalitas/kejahatan	65%	65%
Tersedianya sarpras fisik lingkungan yg memadai	b. Berkurangnya kerusuhan di lingk.masy	75%	80%
	a. Meningkatnya ketersediaan sarpras pengolahan sampah	80%	90%
	b. Meningkatnya kualitas jl kab yg ada di wilayah kec	78%	80%
	c. Meningkatnya kualitas drainase	90%	100%
	d. Tersedianya tugu batas	85%	95%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kecamatan Puger Kabupaten Jember tahun 2018

Kondisi kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember dinilai masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kecamatan Puger Kabupaten Jember, dimana tingkat realisasi program masih ada yang belum tercapai dan secara rata-rata adalah 82,3%. Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan peneliti pada Kecamatan Puger Kabupaten Jember ditemukan indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai rendah meliputi sebagai berikut:

1. Kualitas kerja masih rendah. Contohnya pada pembuatan laporan tidak sesuai dengan yang ada.

2. Keandalan pegawai rendah, sehingga pelaksanaan kerja pegawai kurang sesuai harapan. Contohnya pegawai kurang memiliki kreativitas terlihat dalam mengerjakan tugas masih selalu menunggu perintah dari pimpinan sehingga pekerjaan sering terlambat.

Kinerja pegawai yang belum optimal tentunya akan menjadi kendala bagi tercapainya tujuan instansi pemerintahan diantara pelayanan publik yang baik. Berdasarkan pengamatan pra penelitian dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember belum sesuai dengan target, yang bisa disebabkan oleh faktor kompetensi pegawai diantaranya belum meratanya kemampuan pegawai, motivasi yang masih rendah, serta disiplin pegawai yang ditandai dari masih adanya pegawai yang mangkir dari kantor. Gambaran mengenai disiplin kerja salah satunya dapat dilihat dari data presensi pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember Tahun 2017 berikut.

**Tabel 1.2 Data Presensi Pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember Tahun 2017**

Periode	Jumlah Hari Efektif	Jumlah Pegawai	Absensi			Hadir %	Tidak %
			S	I	A		
Januari	21	31	2	3	3	84,6	15,4
Pebruari	19	31	3	2	2	86,0	14,0
Maret	22	31	4	2	0	88,7	11,3
April	18	32	7	2	1	80,0	20,0
Mei	20	32	4	3	3	80,8	19,2
Juni	16	32	4	5	3	75,0	25,0
Juli	21	33	5	2	4	79,6	20,4
Agustus	22	33	3	7	2	78,2	21,8
September	19	33	4	6	0	80,8	19,2
Oktober	22	33	5	4	3	78,2	21,8
November	22	33	4	3	3	81,8	18,2
Desember	18	33	3	5	4	76,5	23,5

Sumber: Kecamatan Puger Kabupaten Jember tahun 2017

Berdasarkan data presensi pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember selama tahun 2017 masih dikategorikan tinggi. Menurut Flippo bila tingkat absensi pada suatu perusahaan melebihi dari 3% maka dikategorikan tinggi. Tingginya absensi akan mengurangi pegawai yang bekerja sehingga efektifitas kerja akan berkurang karena

kekurangan tenaga kerja. Tingginya tingkat absensi memberikan gambaran bahwa tingkat disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai masih rendah.

Data di lapangan berkaitan dengan kompetensi pegawai di Kecamatan Puger Kabupaten Jember masih terbatas, hal ini ditunjukkan oleh data pendidikan pegawai yang mayoritas berpendidikan SMA, dari 33 pegawai terdapat 18 orang masih SMA. Meskipun terdapat pegawai yang sarjana, namun jumlahnya tidak sebanding dengan pegawai berpendidikan SMA. Hal tersebut menunjukkan kemampuan atau kompetensi pegawai masih rendah. Rendahnya kompetensi pegawai sehingga belum dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Sebagai perpanjangan tangan pemerintahan Kabupaten Jember, aparatur Kecamatan Puger mempunyai tugas untuk meningkatkan kinerjanya secara profesional agar pelayanan terlaksana dengan baik serta dapat menciptakan iklim yang kondusif dan mampu berorganisasi secara benar sesuai dengan aturan yang berlaku. Berbagai kendala dan permasalahan tersebut menjadi tantangan bagi pihak Kecamatan Puger Kabupaten Jember untuk lebih meningkatkan kualitas layanan melalui penyediaan sarana prasarana yang memadai, peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM pengelola layanan maupun penerapan standar pelayanan minimal. Berdasarkan uraian di atas penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang maka permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember?
3. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember?



### **1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember.
3. Menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai Kecamatan Puger Kabupaten Jember.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Aspek akademis  
Diharapkan dapat dipakai sebagai bahan media untuk mengaplikasikan dan mengembangkan teori yang berkaitan dengan obyek penelitian sehingga dengan demikian penelitian ini turut berguna bagi pengembangan ilmu, utamanya manajemen sumber daya manusia, karena gejala-gejala yang sejenis dengan yang diteliti dalam penelitian ini seringkali ditemukan di lapangan.
2. Aspek praktis  
Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi Kantor Kecamatan Puger Kabupaten Jember dalam merumuskan kebijaksanaan di dalam meningkatkan kinerja para pegawainya.
3. Bagi peneliti selanjutnya  
Diharapkan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan pengkajian di bidang Sumber Daya Manusia dengan tema sejenis khususnya pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja.