

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS, berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN.

Berdasarkan data yang dilansir bkn.go.id pada Data Umum Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2020, bahwa jumlah PNS di Indonesia per 30 Juni 2020 adalah sejumlah 4.121.176 orang dengan rincian 23% bertugas di instansi pusat dan 77% sisanya bertugas di instansi daerah. Selanjutnya dari unsur jabatan, data statistik menunjukkan 11,27% menduduki jabatan struktural, 50,88% jabatan fungsional tertentu, dan 37,85% jabatan fungsional umum.

Dengan berlakunya Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya. Kinerja bagi ASN merupakan sesuatu hal yang penting bagi terciptanya *good governance* dan sebagai wujud tanggungjawabnya sebagai seorang pelayan masyarakat.

Menurut Wibowo (2010) pengertian kinerja adalah kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum,

sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Fahmi (2011) kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan uraian pengertian kinerja di atas, maka kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga setiap organisasi harus melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan kinerja pegawai, bahkan meningkatkan kinerja tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Sehubungan dengan faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai berupa pendidikan, Gomes (2013) menyampaikan pendapat bahwa pengertian pendidikan dan pelatihan adalah setiap usaha yang dilakukan guna untuk memperbaiki performansi dengan cara memberikan kesempatan belajar bagi pekerja agar setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dapat di selesaikan dengan baik. Selanjutnya, Fathoni (2014) memberikan pengertian bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia melaksanakan tugasnya yaitu menunjukkan kedudukan, tanggungjawab, wewenang dan hak seseorang di dalam organisasi. Kemudian, pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2016) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Selanjutnya, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Menurut Ivancevich, *et al.* (2011) seorang karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan perusahaan merupakan hal pribadi, sehingga

perlu untuk diperjuangkan. Karyawan yang memiliki komitmen akan berupaya sebaik mungkin demi tercapainya tujuan perusahaan sehingga berdampak pada hasil kerja yang baik secara kualitas ataupun kuantitas.

Adapun pengertian komitmen organisasi menurut Wirawan (2013) adalah perasaan keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Sedangkan Menurut Griffin (2008) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Selain Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) dan komitmen organisasi, salah satu faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Hal ini disampaikan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2007). Adapun pengertian motivasi menurut Hasibuan (2014) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka setiap organisasi harus berusaha meningkatkan kinerja pegawai demi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk pemerintah kabupaten Banyuwangi sebagai salah satu organisasi pemerintahan. Salah satu unsur pegawai yang terus didorong untuk meningkatkan kinerjanya adalah pejabat struktural. Adapun pengertian jabatan struktural berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi telah mengambil beberapa kebijakan untuk meningkatkan kinerja pejabat struktural, diantaranya memberikan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) yang menekankan

pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Heifetz, *et all* (2009) bahwa seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan.

Terkait pelaksanaan kebijakan pemberian Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) kepada pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, ternyata belum dapat memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan selama 5 (lima) tahun yang sudah terlewati yaitu tahun 2015 sampai dengan 2019. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 1.1 Rata-rata nilai capaian kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi sebagai berikut:

Tabel 1.1  
Rata-rata Nilai Capaian Kinerja Pejabat Struktural PNS  
Kabupaten Banyuwangi

No.	Tahun	Target	Rata-rata nilai capaian kinerja
1.	2015	100%	86,62%
2.	2016	100%	86,59%
3.	2017	100%	87,65%
4.	2018	100%	87,57%
5.	2019	100%	87,62%

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kab. Banyuwangi

Berdasarkan tabel 1.1, rata-rata nilai capaian kinerja selama tahun 2015 sampai dengan 2019 tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh pemerintah kabupaten Banyuwangi yaitu sebesar 100 %. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan kebijakan pemberian Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) belum sesuai dengan teori yang telah diuraikan di atas, sehingga menjadi fenomena empiris dalam penelitian ini.

Adapun beberapa orang yang telah melakukan penelitian tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan (Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) ) terhadap kinerja pegawai adalah Dartha (2010) dengan kesimpulan variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Malang dan variabel materi Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) merupakan variabel

yang paling dominan. Selanjutnya, Onyango dan Wanyoike (2014) dengan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan perkembangan karyawan dan kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Pojoh, dkk (2014) dengan kesimpulan tingkat pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Wirotomo dan Pasaribu (2015) menyimpulkan bahwa (1) secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (3) secara parsial Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) secara simultan kompetensi, pengembangan karir dan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Sitorus dan Soesatyo (2014) dengan kesimpulan bahwa variabel kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara bersama-sama kemampuan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Respatiningsih dan Sudirjo (2015) dengan kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Sapitri (2016) dengan kesimpulan bahwa terdapat 3 Komitmen Organisasi pada karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif yang ada di setiap individu karyawan. Komitmen yang paling tinggi yaitu komitmen afektif dan komitmen yang terendah yaitu komitmen normatif. 2. bahwa kinerja karyawan

menunjukkan kinerja yang tinggi. Yang dianalisis dari tujuh dimensi yaitu kuantitatif, kualitatif, pengetahuan kerja, kerja sama, dapat diandalkan, inisiatif dan sikap yang terdapat didalam individu karyawan tersebut. 3. bahwa Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap motivasi dilakukan oleh Mota (2014) dengan simpulan yang diperoleh sebagai berikut : 1. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi pada Kantor Kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. 2. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pada Kantor Kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. 3. Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pada Kantor Kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Selanjutnya Cahyono, dkk (2019) menghasilkan kesimpulan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap universitas Pramita Indonesia dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap universitas Pramita Indonesia. Penelitian yang dilakukan Fajariah (2019) mendapatkan kesimpulan pendidikan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kompetensi dosen. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dosen. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dosen. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kompetensi dosen dipengaruhi oleh pendidikan dan motivasi kerja berfungsi sebagai variabel perantara antara pendidikan terhadap kompetensi dosen. Artinya pendidikan mampu mempengaruhi kompetensi dosen melalui variabel motivasi kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Jaya, dkk (2020) dengan simpulan bahwa 1) kompensasi dan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) secara langsung berpengaruh positif dan signifikan

terhadap pengembangan karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru; 2) kompensasi dan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru; dan 3) kompensasi dan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

Selanjutnya, penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi dilakukan oleh Anidar dan Indarti (2015) dengan kesimpulan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pengaruh tidak langsung kemampuan terhadap kinerja melalui motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung komitmen terhadap kinerja melalui motivasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Farida, dkk (2016) dengan kesimpulan bahwa kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan, kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pernah diteliti oleh peneliti terdahulu yaitu Idrees, dkk (2015) dengan simpulan bahwa prestasi kerja, gaji, motivasi dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2015) dengan kesimpulan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) dan komitmen berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat penelitian yang menyimpulkan hal berbeda (*research gap*). Penelitian yang dilakukan oleh Randy (2016) dengan kesimpulan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Murti dan Srimulyani (2013) dengan kesimpulan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya perbedaan antara kesimpulan penelitian-penelitian yang telah dilakukan (*research gap*) dan fenomena empiris yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sesuai uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “PENGARUH DIKLAT DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEJABAT STRUKTURAL PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Mengacu pada *research gap* dan fenomena empiris yang ditemukan di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi?

3. Apakah Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) berpengaruh terhadap motivasi pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi ?
6. Apakah Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi?
7. Apakah komitmen organisasi melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk:

1. Menguji dan mengetahui pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi.
2. Menguji dan mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi.
3. Menguji dan mengetahui pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) terhadap motivasi pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi.
4. Menguji dan mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi.
5. Menguji dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi.
6. Menguji dan mengetahui pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) melalui motivasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi.

7. Menguji dan mengetahui pengaruh komitmen organisasi melalui motivasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat penelitian dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

##### **1.4.1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) , komitmen organisasi, promosi jabatan, serta kinerja pegawai.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang Pengelolaan SDM di Kabupaten Banyuwangi, sehingga masyarakat dapat memberikan saran masukan agar kinerja PNS sesuai dengan yang mereka harapkan.

##### **1.4.3. Manfaat Kebijakan**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam mengambil kebijakan, khususnya Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.