

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bedasarkan ketatanegaraannya dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46, 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil PNS. Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. Peraturan Pemerintah ini merupakan penyempurna dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Adapun penilaian perilaku kinerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Khusus penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

Di harapkan dengan adanya peraturan ini Pegawai Negeri Sipil dapat menjalankan tugas, pokok dan fungsinya dengan baik dan seksama. Kinerja adalah pencapaian kerja yang sesuai dengan target yang ditetapkan. Rendahnya kinerja karyawan yang dihasilkan dari komitmen organisasi rendah, bahwa karyawan tidak mematuhi semua aturan yang ditetapkan dalam organisasi, mengabaikan komitmen untuk selalu menjadi bagian dari organisasi dan tidak memberikan perhatian serius untuk mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai oleh organisasi.

Perkembangan lingkungan organisasi saat sekarang sudah berubah seperti faktor Politik dan hukum, Ekonomi, Sosial budaya dan Teknologi (PEST). Misalnya, perubahan politik ditandai dengan perubahan dari sedikit partai menjadi multi partai dan sentralisasi menjadi desentralisasi. Perubahan tersebut mengharuskan organisasi pendukung juga berubah. Beberapa aspek yang dirubah adalah strategi, struktur, sistim, staff, *style*, *skill* dan

*share vision*. Perubahan lingkungan organisasi pada Pemerintahan Daerah juga telah ditandai dengan perubahan diberbagai aspek (Budi. S, 2004)

Setiap orang dalam organisasi harus berkomitmen untuk memajukan, mematuhi aturan, menjadi bagian dari organisasi dan berusaha untuk mempertahankan keberhasilan organisasi yang telah dicapai. ( Smith dan Meyer, 2009).

Indikator keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan dapat di lihat dari pengukuran kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. ( mangkunegara, 2010 ).

Pemerintah Kabupaten dan Kota di Indonesia telah mengalami banyak perubahan sejalan dengan program pemerintah. Aspek yang baru saja dirubah di antaranya adalah sistem kompensasi, sistem pengukuran kinerja dan sistem absensi. Sistem kompensasi berubah dari tunai ke non tunai, hal ini juga sejalan dengan perubahan sistem pengukuran kinerja dimana dulu menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) dan sekarang berubah menjadi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Dengan perkembangan zaman dan teknologi, maka dituntut setiap individu menyesuaikan diri dan memanfaatkan teknologi tersebut dalam hal beraktifitas sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

Budaya organisasi yang tidak dilaksanakan dengan baik menjadi penyebab komitmen organisasi dan kinerja karyawan, bahwa karyawan belum mampu memahami dengan baik budaya organisasi dari tempat kerja, hal ini dibuktikan dengan tidak adanya integritas pegawai dalam pekerjaan dan tanggung jawab karyawan yang rendah di menyelesaikan pekerjaan, serta tingkat disiplin dan kepatuhan rendah sehingga pelaksanaan pekerjaan tidak seperti yang diharapkan. Nilai filsafat menjelaskan bahwa filosofi pendiri organisasi maju dan filsafat modern selalu didasarkan pada lima nilai: integritas, identitas, tanggung jawab, dan disiplin dan orientasi hasil.

Meskipun keyakinan, sikap, dan niat individu adalah filter yang digunakan orang dalam memutuskan ada kebutuhan untuk perubahan atau apakah organisasi mampu menerapkan perubahan (Zhou dkk., 2005), konsep kesiapan telah digunakan untuk mencerminkan tiga konsep yang berbeda: kesiapan individu untuk berubah atau keyakinan pada kemampuan seseorang (*self-efficacy*), persepsi kesiapan organisasi untuk berubah, atau percaya diri kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan dan kesiapan organisasi yang sebenarnya untuk berubah, atau kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan.

Mowday dkk (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dengan suatu bagian dari organisasi yang direfleksikan melalui penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan, kesiapan, dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Bersedia untuk bekerja ekstra keras, hal tersebut juga salah satu aspek dari komitmen organisasi yang tinggi sehingga ditunjukkan dalam bentuk keterlibatan pegawai kepada organisasinya. Dampak yang terjadi pada pegawai jika aspek ini ditunjukkan yaitu pegawai bersedia dan mau untuk bekerja ekstra keras atas nama organisasi sehingga perubahan yang terjadi tidak menjadi hambatan bagi pegawai, melainkan pegawai tetap mau menerima dan mengadopsi perubahan yang ada dengan tujuan lebih baik untuk organisasinya tersebut. Maka berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi tersebut, maka antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan, karena komitmen organisasi yang tinggi merupakan bentuk komitmen pegawai terhadap organisasinya, sehingga perubahan yang terjadi pada organisasi tidak menjadi hambatan bagi pegawai untuk tetap berkomitmen terhadap organisasinya.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia ( BKPSDM ) Kabupaten Solok, motivasi memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Disisi lain motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia ( BKPSDM ) Kabupaten Solok, juga sangat berperan dalam menghasilkan prestasi kerja yang tinggi sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Motivasi kerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2007) merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu dan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam suatu organisasi yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Disiplin kerja adalah kepatuhan atau loyalitas seseorang terhadap seluruh aturan yang berlaku dalam organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Pegawai yang memiliki rasa kepedulian yang tinggi, bertanggung jawab, rasa memiliki tinggi, dapat bekerja secara efisien dan taat melaksanakan tugasnya akan dapat mendorong produktivitas kerja dalam suatu organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pegawai yang memiliki kinerja dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi adalah pegawai yang mematuhi dan ketaatan terhadap aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka yang diaplikasikan dalam sikap dan perbuatannya hingga memperoleh kinerja yang baik dengan dibuktikan tercapainya tujuan organisasi.

Armenakis dkk. (1993) didefinisikan kesiapan sebagai kognisi terhadap perilaku perlawanan, atau dukungan untuk perubahan. Kesiapan adalah persepsi yang ada di antara karyawan selama proses perubahan organisasi. Hal ini terdiri dari keyakinan, sikap dan niat anggota sasaran perubahan mengenai kebutuhan dan kemampuan menerapkan perubahan organisasi (Armenakis dan Fredenberger, 1997). Konsep dari kesiapan itu menarik karena

reaksi pegawai terhadap perubahan mempunyai peran penting dalam suatu perubahan organisasi (Oreg dkk., 2011; Bartunek dkk., 2006). Selain itu, faktor kesiapan adalah salah satu faktor paling penting yang ada dalam dukungan pegawai untuk menuju perubahan (Armenakis dkk., 1993; Holt dkk., 2007).

Kinerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kinerja yang tinggi tanpa menambah kelebihan. Konsep kinerja berkaitan dengan adanya suatu rasa tanggung jawab dan loyalitas orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi. Seseorang dikatakan memiliki kinerja yang tinggi dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam mengerjakan tugas.

Robbins dan Judge (2010) keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka.

Sedangkan kinerja pegawai adalah *basic* kerja secara kuantitas dan kualitas suatu perilaku yang ditunjukkan pegawai dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai yang rendah menunjukkan kurangnya minat dan kemampuan pengelolaan tugas atau organisasi yang menjadi tanggung jawabnya yang berakibat pada terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya kinerja pegawai yang tinggi mencerminkan minat dan kemampuan pengelolaan tugas yang tinggi yang pada akhirnya akan berdampak baik pada pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 1.1**  
**Capaian Indikator Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Solok**

No	Indikator Kinerja Pegawai	Satuan	Target	Realisasi	Capaian ( % )
1	Persentase Pejabat Struktural yang memiliki Sertifikat Diklat Perjenjangan	%	100	58,36	41,64
2	Persentase Jabatan yang diisi sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi	%	100	80	20
3	Persentase Jabatan yang diisi sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi	%	100	75	25
4	Persentase terpenuhi Formasi CPNS sesuai kebutuhan	Org	320	3060	95,63
5	Persentase Data Kepegawaian yang telah dimutakhirkan dalam sistem Informasi dan Kepegawaian ( SIMPEG )	%	100	64,70	35,30
6	Persentase penanganan terhadap pelanggaran disiplin pegawai	%	100	68,50	31,50
7	Persentase Penetapan Pegawai yang menerima penghargaan	%	100	70,05	29,95
8	Persentase pegawai yang terpenuhi hak-hak kepegawaiannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku	%	100	78,15	21,85
9	Persentase PNS BUP yang mengikuti pembekalan pensiun	Org	40	28	75
10	Persentase administrasi kepegawaian yang di selesaikan tepat waktu				
	- Persentase kenaikan pangkat yang diselesaikan tepat waktu	%	100	77,51	22,49
	- Persentase pensiun pegawai tepat waktu	%	100	78,41	21,59

Sumber BKPSDM kab.Solok

Dari tabel di atas dapat disimpulkan dari 10 indikator Kinerja Pegawai bahwa rata-rata jumlah capaian kinerja pegawai masih sangat rendah belum mencapai yang di harapkan. Capaian yang di dapat dari indikator kinerja pegawai rata-rata masih di bawah 50 %, terdapat juga indikator kinerja pegawai yang masih perlu peningkatan yaitu

indikator tentang Persentase PNS BUP yang mengikuti pembekalan pensiun yang capaiannya masih 75 %. Salah satu indikator kinerja pegawai yang capaiannya di atas 95 % yaitu indikator kinerja pegawai tentang Persentase terpenuhi Formasi CPNS sesuai kebutuhan dan . Di dalam indikator capaian kinerja pegawai nya 95,63 % ,dari target yang di butuhkan 320 orang melebihi target yang diharapkan dengan realisasi 3060 orang.

Tujuan dan sasaran dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kesiapan individu yang ada di BKPSDM untuk berubah dan Komitmen terhadap Organisasi. Sebuah individu yang siap berubah adalah orang yang menunjukkan sikap proaktif dan positif terhadap perubahan, yang dapat diterjemahkan ke dalam kesediaan untuk mendukung perubahan dan keyakinan untuk berhasil dalam perubahan. Ini persiapan perlawanan atau dukungan tergantung pada apakah manfaat yang dirasakan dari perubahan lebih besar dari pada resiko yang diterima. Setiap orang merasakan perubahan signifikan secara berbeda, Ashford (1988) berpendapat bahwa orang yang melihat perubahan ditempat kerja mempengaruhi mereka secara langsung (misalnya gangguan di tempat kerja), mengalami tekanan yang lebih besar, oleh karena itu dapat mengembangkan sikap negatif terhadap perubahan. Akibatnya, tingkat kesiapan dapat bervariasi berdasarkan apa yang dirasakan pegawai sebagai keseimbangan antara mudarat dan manfaat, mempertahankan perilaku mudarat serta manfaat perubahan. Ada bukti yang mengubah penerimaan atau dukungan penerimaan untuk perubahan adalah sebagian fungsi dari derajat dimana perubahan tersebut berdampak pada hasil kerja mereka sendiri atau unit kerja atau organisasi mereka (Herold dkk., 2007; Fedor dkk., 2006; Caldwell dkk., 2004).

Oreg dkk. (2011) menjelaskan manfaat atau bahaya yang dirasakan dari perubahan yang ada berdampak pada perubahan tingkat kepuasan kerja penerima, tingkat stres, keadaan psikologis, keterbukaan untuk menerima perubahan, sikap pekerjaan pasca-perubahan, dll.

Penelitian tentang Motivasi, Iklim Organisasi, Disiplin dan Kinerja pegawai sudah banyak di lakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti Kelvin pang dan chin – shan lu (2018),

ephias mugari dan Hillary masundire, dkk (2017), Dewi Rachmawati, Hanif MauludinVakola (2017 ) dan lain-lain. Penelitian di atas fokus pada Motivasi, Iklim Organisasi, Disiplin dan Kinerja pegawai masih sedikit yang meneliti pada sektor ini.

Masalah yang mejadi perhatian pada penelitian ini ada sembilan. Pertama, Motivasi kerja pegawai yang belum optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam memberikan pelayanan kepegawaian. Kedua, Tingkat pendidikan dan pelatihan pegawai yang dimiliki masih rendah yang belum sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Ketiga, Komitmen kerja pegawai sebagai abdi masyarakat yang memebrikan pelayanan pima masih belum optimal. Keempat, Iklim organisasi yang tidak kondusif, terlihat pada adanya hubungan yang kurang harmonis antara pejabat struktural dan antara atasan dan bawahan. Kelima, Masih rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai terutama yang terkait dengan tingkat kehadiran pegawai, baik itu pada saat apel pagi maupun kepatuhan terhadap jam kerja yang telah ditetapkan. Keenam, Kurangnya pelaksanaan kegiatan pelatihan-pelatihan baik teknis maupun fungsional. Ketujuh, Pemahaman pegawai terhadap peraturan-peraturan kepegawaian yang masih rendah. Kedelapan, Kurang tegasnya sanksi yang diberikan oleh atasan langsung dan pejabat berwenang sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kesembilan, Pelaksanaan perpindahan PNS dari satu Satuan Kerja perangkat Daerah (SKPD) baik itu rotasi maupun promosi yang belum memperhatikan kompetensi serta kualifikasi dari PNS tersebut. Kesepuluh, Rendahnya pengawasan dari atasan kepada bawahan, baik itu terhadap tugas yang telah diberikan maupun evaluasi dan penilaian terhadap capaian hasil kerja yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BKPSDM Kabupaten Solok”.



## **1.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap disiplin kerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja melalui disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?
7. Bagaimana pengaruh iklim organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok?

## **1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.
2. Pengaruh iklim organisasi terhadap disiplin kerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.
4. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.

5. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.
6. Pengaruh motivasi kerja melalui disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.
7. Pengaruh iklim organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis, untuk pengembangan konsep ilmu tentang variabel Kinerja pegawai untuk Berubah dan juga berguna untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mempengaruhi variabel tersebut.
2. Secara praktis, riset ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan terutama bagaimana yang mempengaruhi Kinerja Pegawai untuk merubah motivasi, iklim organisasi dan disiplin kerja di organisasi dan agar dapat diimplementasikan di suatu organisasi baik termasuk dalam BKPSDM Kabupaten Solok.