

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pelayanan publik menjadi ramai diperbincangkan karena pelayanan publik merupakan salah satu variabel yang menjadi ukuran keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Sudah menjadi keharusan bagi pemerintah/pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas berbagai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, isu tentang kualitas pelayanan publik ini juga dipicu adanya pengaruh perubahan paradigma ilmu administrasi, termasuk perubahan global yang terjadi di berbagai bidang kehidupan dan di berbagai belahan dunia.

Dalam rangka peningkatan pelayanan publik pemerintah terus melakukan pembenahan salah satunya yaitu dengan memanfaatkan perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan. *E-government* dapat diplikasikan pada legislatif, yudikatif, atau administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis. Aplikasi *e-Government* juga diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai

negeri atau karyawan pemerintahan yang bekerja di sejumlah institusi sebagai pelayan masyarakat.

Pegawai atau sumber daya manusia adalah ujung tombak keberhasilan pencapaian organisasi. Pada hakekatnya lembaga atau organisasi harus melakukan manajemen terhadap seluruh pegawainya agar memiliki prestasi kerja yang optimal dan memiliki daya saing dalam pasar kerja, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN). Kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil (PNS) sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai penyelenggara sistem informasi ASN secara nasional tepat untuk membawa tugas layanannya dalam sistem manajemen kepegawaian ke arah digitalisasi untuk turut mendukung transformasi pemerintahan ke arah "Smart Nation". Kaitannya dengan kapasitas pegawai ASN, bahwa ASN sebagai aset bangsa dan roda penggerak pemerintahan tentu perlu memiliki kapasitas sebagai ASN yang modern, ASN yang tidak memerlukan kuantitas yang banyak (dalam komposisi), adaptif terhadap perubahan (*transformasi digital*), memiliki keinginan belajar mandiri (peka terhadap perkembangan perubahan); memanfaatkan teknologi untuk memudahkan pekerjaan; dan bekerja secara cepat, proaktif, serta berorientasi terhadap kinerja yang terukur.

Guna meningkatkan percepatan layanan kepegawaian utama, seperti Kenaikan Pangkat (KP) dan Pensiun, BKN telah menerapkan sistem pelayanan Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) dan Penetapan Pensiun Otomatis (PPO) berbasis *less-paper* (SE Ka BKN Nomor : D.26-30/V79-5/99 Tanggal 14 Juli 2017). Sistem Informasi Kepegawaian BKN berbasis *less-paper* yang dilakukan dalam layanan KPO & PPO, yakni dengan mengurangi persyaratan administratif yang sebelumnya masih memerlukan banyak dokumen, kini diminimalisasi

Kesiapan Aparatur menjadi salah satu aspek yang penting dalam menjalankan sebuah sistem baru, sebab ketika aparatur mampu menjalankan tugasnya dengan baik maka akan terwujud pula pelayanan yang memuaskan. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menjabatani strategi manajemen perubahan dengan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Palmer *et al.*, 2009). Fernandez dan Renay (2006) menyebutkan bahwa sebagai langkah awal proses perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauhmana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis *et al.*, 1993).

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbin, 2003:-55).

Motivasi kerja dimaksud merupakan sikap mental atau kondisi dimana seorang pegawai merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dari dalam diri pegawai, diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik dan memiliki loyalitas yang tinggi.

Beban kerja menurut Ambar (2006:99) adalah banyaknya tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan organisasi atau unit-unitnya dalam satuan waktu dan jumlah tenaga kerja tertentu. Sedangkan menurut Goenewegen dan Hutten (1991), beban kerja adalah keseluruhan waktu yang digunakan oleh pegawai dalam melakukan aktivitas selama jam kerja.

Dalam sebuah organisasi perlu penataan beban kerja untuk setiap pegawai yang menjadi tanggung jawab pelaksana tugas pejabat yang ada didalamnya, sehingga dengan adanya pemerataan beban kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dapat meningkatkan kepada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa kapasitas bekerja maupun hasil pekerjaan yang dicapai oleh setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, umumnya tidak akan sama hasil capaian output maupun

outcome antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, baik untuk satu jenis pekerjaan yang sama maupun untuk jenis pekerjaan yang berbeda. Di satu pihak seorang pegawai akan berusaha untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan dengan menunjukkan kapasitas bekerja yang tinggi sehingga dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif cepat, biaya relatif kecil dan dengan hasil yang sangat optimal. Di pihak lain seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan tersebut dalam kapasitas yang rendah sehingga penyelesaiannya memakan waktu yang relatif lama, biaya yang relatif banyak dan hasil yang dicapainya relatif tidak memuaskan. Hal ini tidak terlepas dari daya motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam bekerja yang memberikan kekuatan atau dorongan kepada masing-masing pegawai untuk menunjukkan kapasitasnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diserahkan dengan tanggung jawab yang tinggi.

Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut mangkunegara (2002:67) dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan konsep atau pengertian kinerja menurut Murti dan Srimulyani (2013), kinerja adalah hasil atas apa yang telah dilakukan

karyawan, seberapa banyak kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan seluruh tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan latar belakang yang sebagaimana dijelaskan diatas, maka penelitian ini memberikan judul tesis ini: “Analisis Perubahan Sistem Kenaikan Pangkat, Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu sebagai Variabel Intervening”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Tuntutan perubahan yang sering ditujukan kepada aparatur pemerintah menyangkut pelayanan yang diberikan secara umum dirasakan belum memuaskan, dalam hal ini proses pelayanan administrasi kepegawaian. Pelayanan yang diberikan cenderung berbelit – belit dengan alasan prosedur, adanya pungutan liar dan waktu penyelesaian yang relatif lama sehingga pelayanan yang diberikan cenderung tidak efektif dan efisien.

Demi meningkatkan layanan kepegawaian utama supaya dapat dipercepat, BKN akan menerapkan sistem berbasis less-paper untuk pelayanan Penetapan Pensiun Otomatis (PPO) dan Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) bagi Aparatur Sipil Negara. Maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara Kesiapan Individu dan Perubahan Sistem Kenaikan Pangkat ?

2. Bagaimana hubungan antara Kesiapan Individu dan Motivasi ?
3. Bagaimana hubungan antara Kesiapan Individu dan Beban Kerja ?
4. Bagaimana hubungan antara Perubahan Sistem Pangkat dan Kinerja Pegawai ?
5. Bagaimana hubungan antara Motivasi dan Kinerja Pegawai ?
6. Bagaimana hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Pegawai ?
7. Bagaimana hubungan antara Kesiapan Individu dan Kinerja Pegawai ?
8. Bagaimana hubungan Perubahan Sistem Kenaikan Pangkat, Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu ?
9. Bagaimana hubungan Motivasi, Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu ?
10. Bagaimana hubungan Beban Kerja, Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah

1. Menganalisis hubungan antara Kesiapan Individu dan Perubahan Sistem Kenaikan Pangkat ?
2. Menganalisis hubungan antara Kesiapan Individu dan Motivasi ?
3. Menganalisis hubungan antara Kesiapan Individu dan Beban Kerja ?
4. Menganalisis hubungan antara Perubahan Sistem Kenaikan Pangkat dan Kinerja Pegawai ?
5. Menganalisis hubungan antara Motivasi dan Kinerja Pegawai ?

6. Menganalisis hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Pegawai ?
7. Menganalisis hubungan antara Kesiapan Individu dan Kinerja Pegawai ?
8. Menganalisis hubungan Perubahan Sistem Kenaikan Pangkat, Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu ?
9. Menganalisis hubungan Motivasi, Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu ?
10. Menganalisis hubungan Beban Kerja, Kinerja Pegawai dengan Kesiapan Individu ?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini maka sejumlah harapan atas segala hasil penelitian dapat bermanfaat dan berperan penting dalam menambah wawasan ilmu pengetahuan. Berdasarkan analisa secara komperhensif, maka penelitian ini layak untuk dilakukan dan diperdalam karena sangat berguna serta penting bagi terwujudnya kinerja ASN yang optimal. Pemaparan tentang manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Pemerintah adalah sebagai Evaluasi Pelaksanaan Pelayanan Kenaikan Pangkat dari yang semula manual sekarang berubah *online* berbasis *paperless* agar pelayanan administrasi kepegawaian terus mengalami peningkatan kualitas baik dari segi efektifitas maupun efisiensi.



2. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan keilmuan dan praktek dibidang manajemen sumber daya manusia.

