

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya (Pratama, 2016).

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good government*) merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk penyelenggaraan pemerintah yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya pengetahuan dan kepedulian masyarakat serta pengaruh globalisasi (Yonathan, 2014).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja ASN (Aparatur Sipil Negara). Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja ASN dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, diperlukan adanya Sumber Daya Manusia yang handal dan mempunyai kompetensi sesuai bidang pekerjaannya. Apabila Sumber Daya Manusia

yang dimiliki tidak memiliki kompetensi yang baik, maka organisasi juga tidak akan dapat mampu untuk berkembang lebih baik (Yonathan, 2014).

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting, karena keberhasilan organisasi tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang kompeten terhadap tugas/kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya dan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan sistem, prosedur dan metode kerja yang efektif dan efisien (Pratama, 2016).

Menurut Ruky (2016), alasan utama mengapa perusahaan atau organisasi lainnya harus terus-menerus meningkatkan kualitas SDM nya adalah untuk mencegah terjadinya ketinggalan zaman (*of solescence*), perkembangan yang sangat cepat dalam lingkungan dimana organisasi usaha beroperasi dan menjadikan kompetensi yang sebelumnya dianggap canggih dan akhirnya menjadi usang.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi ASN terhadap organisasinya (Watson Wyatt, 2016).

Peningkatan kompetensi ASN merupakan hal yang penting dalam upaya peningkatan mutu dan kualitas ASN secara menyeluruh. ASN yang profesional pada dasarnya adalah yang memiliki kinerja (*performance*) yang berkualitas. Begitu halnya dengan para ASN di lingkungan Sekretaris Daerah yang mempunyai peranan strategis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang kemasyarakatan.

Konsep pembinaan dan peningkatan kompetensi ASN di lingkungan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dilakukan secara terus menerus dengan melalui beberapa cara. Diantara upaya dalam rangka peningkatan kompetensi tersebut antara lain adalah memberikan kesempatan kepada ASN untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mengirimkan ASN untuk mengikuti pendidikan dan latihan, dan mengikuti seminar-seminar/loka karya/workshop. Namun berdasarkan kenyataan yang ada, upaya yang dilakukan tersebut belum mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan. Hal tersebut terlihat diantaranya (1). masih ada beberapa ASN yang menganggap bahwa melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi hanya sebagai syarat untuk mengikuti penyesuaian ijazah tanpa dibarengi adanya pengamalan atas ilmu-ilmu yang telah didapat, (2). bahwa pelaksanaan diklat hanya dianggap sebagai syarat untuk menduduki jabatan/keahlian tertentu, sehingga tidak ada perubahan yang begitu signifikan dalam diri seorang ASN baik sebelum maupun setelah dikirim mengikuti diklat, (3). bahwa seminar, local karya maupun workshop hanyalah dianggap sebagai kegiatan birokrasi dalam rangka pelaksanaan program kegiatan, sehingga hasilnya pun tidak begitu maksimal dan kurang memberikan kontribusi yang begitu berarti bagi organisasi (Yonathan, 2014).

Sumber daya manusia merupakan asset utama bagi perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang dibawa kedalam suatu lingkungan organisasi perusahaan. Mereka bukan seperti uang, mesin, dan materil yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut maka

sumber daya manusia perlu di beri dorongan yang cukup agar dapat termotivasi perlu diberikan penghargaan berupa pengembangan karir, promosi, dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi ASN. Salah satu strategi yang harus di implementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh ASN selama mereka bekerja di organisasi pemerintahan. Untuk sebagian besar ASN kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai, sehingga mereka akan termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan. Menurut Aviliani dan Wilfridus (2015), guna menciptakan kepuasan pengguna jasa melalui kualitas layanan prima salah satunya adalah organisasi harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses layanan. Komitmen bersama disini adalah memperbaiki cara berpikir, perilaku, kemampuan dan pengetahuan dari semua sumberdaya manusia yang ada, baik tingkat *top management*, *middle management* sampai pada staf petugas layanan. Hal ini dimaksudkan bahwa komitmen ASN terhadap organisasi sangat menentukan kualitas layanan prima.

Tidak kalah pentingnya adalah lingkungan kerja ASN itu sendiri, yang mana menurut Yonathan(2014) mengartikan bahwa makna lingkungan kerja sangat berpengaruh besar terhadap efektifitas kerja dan orientasi. Oleh karenanya maka lingkungan kerja akan memberikan suasana baru bagi dirinya yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan menurut Sedarmayati (2016) mengartikan bahwa lingkungan kerja merupakan sesuatu

yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan Tyssen (2015) arti lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan.

Bahwa lingkungan kerja adalah salah satu dari faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja dari seorang ASN. Maksudnya adalah seorang ASN yang sedang bekerja pada lingkungan kerja dengan penuh dukungan kepadanya agar bekerja dengan secara optimal akan membuahkan hasil kinerja yang memuaskan / baik, akan tetapi sebaliknya apabila seorang ASN yang sedang bekerja pada lingkungan kerja yang dinilai tidak layak serta tidak penuh dukungan kepadanya agar bekerja dengan secara optimal akan membuahkan hasil kinerja ASN tersebut tidak memuaskan (rendah) seperti ASN jadi pemalas, sering tertidur dan hal buruk lainnya.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Dalam perusahaan *manufacturing*, produktivitas individu maupun kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan hal ini disebabkan oleh adanya proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Mengingat permasalahannya sangat kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, sehingga pengusaha harus menjaga faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal. Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhui mendukung sekali. Variabel yang dimaksud adalah

mempengaruhi kinerja seseorang dan pada ujung-ujungnya kinerja organisasi dapat tercapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, agar ASN selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana ASN melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Kenyataan yang terjadi, bahwa ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembangkurang memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasinya dalam mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Hal tersebut dapat diketahui diantaranya adalah masih ada ASN yang menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu, suka menunda-nunda pekerjaan, dan main game pada saat jam kerja.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam penempatan ASN yang belum sesuai dengan kompetensi terutama menyangkut Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) serta jenis pekerjaan yang dilakukan, sehingga timbul indikasi motivasi kerja para ASN Negeri Sipil (PNS) yang berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang rendah, yang berpengaruh terhadap kinerja ASN, hal tersebut tentunya harus segera dibenahi agar para pimpinan dan bawahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa contoh bukti bahwa kompetensi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum berjalan secara maksimal, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1.1.**  
**Kompetensi ASN dilihat dari Tingkat Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	SD	15
2.	SMP	20
3.	SMA	31
4.	D3	11
5.	SARJANA/S1	60
6.	PASCA SARJANA/S2	30
<b>Jumlah</b>		<b>167</b>

Sumber : Hasil Observasi, Tahun 2019.

Dari hasil observasi seperti data di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 167 (seratus enam puluh tujuh) ASN yang berpendidikan pasca sarjana ada 30 orang tetapi penempatan belum sesuai kompetensi. Dan ASN yang berpendidikan sesuai TUPOKSI hanya ada 9 orang, sehingga dapat dijelaskan bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum menerapkan prinsip penempatan ASN sesuai kompetensi dengan baik dan benar, ini dibuktikan dengan adanya kesalahan dalam penempatan ASN belum sesuai kriteria pendidikan yang ada terutama yang berpendidikan sarjana Teknik sehingga iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Dalam penempatan ASN hendaknya melihat berbagai aspek kompetensi atau kondisi seperti spesialisasi yang memiliki, kegemaran keterampilan dan pengalaman watak.

Disisi lain, sebagian besar ASN yang berpendidikan sarjana sebanyak 60 (enam puluh) orang dan Sarjana Muda sebanyak 11 orang dan lebih banyak daripada yang berpendidikan SMA dan SMP maupun SD, kenyataan dari hasil observasi peneliti, ternyata ASN yang berpendidikan sarjana di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang masih memegang TUPOKSI yang seharusnya dipegang oleh ASN yang berpendidikan cukup SMP dan SMA sehingga cenderung bekerja apa adanya tidak membutuhkan pemikiran yang relevan dengan tingkat pendidikan dan jiwa

kepemimpinan yang sangat diperlukan di suatu organisasi seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang saat ini.

Belum cukup di tingkat pendidikan, Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum melakukan perubahan atau perkembangan yang berarti setiap aspek yang terjadi di lingkungan organisasinya. Padahal proses perubahan ini sangat penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Iklim organisasi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum mampu menjadikan lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi dengan cara memberikan kebebasan pada ASN mengembangkan kreativitas dan merealisasikan ide-idenya.

Fenomena ini menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum benar-benar memperhatikan pendidikan sebagai dasar kompetensi secara berkelanjutan, supaya program kegiatan dan pekerjaan tidak mengalami kendala dilapangan, dikarenakan salah satu sebab belum memperhatikan kompetensi.

Dalam mengembangkan motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai masih ditemui beberapa pegawai yang belum termotivasi dengan kinerja sendiri. Hal ini terjadi karena ASN sudah memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik. Kenyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Afrizal (2016), Kemelek, Pro dan Kopelag (2016), Pratama (2016) Sumarjo (2016), Kemala Dewi (2015), Haryati (2016), Juniantara dan Riana (2015), Prihatini dan Arif (2016) menampilkan motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yonathan (2016) dengan hasil belum semua variabel independen merupakan variabel yang tidak memiliki



pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga terjadi gap antara hasil observasi penelitian dengan hasil peneliti sebelumnya, dimana hasil observasi penelitian ada pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mengembangkan model kontribusi motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi ASN terhadap kinerja ASN. Kompetensi merupakan sikap yang merefleksikan hubungan tingkat pendidikan seseorang dengan hasil kerja maupun kepuasan kerja. Faktor-faktor yang kondusif terhadap tingkat kepuasan kerja ASN yaitu pekerjaan yang menantang, imbalan yang layak, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung.

Pengembangan model kedua dalam penelitian ini adalah memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja ASN. Berdasarkan model kepuasan kerja maka akan memunculkan perilaku ASN yang melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan setelah melalui kondisi psikologis yang kritis. Seorang supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

Pada dasarnya ASN lebih menyukai pekerjaan yang menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka yang bersifat menantang dari pada pekerjaan yang monoton yang dapat menimbulkan kebosanan dalam bekerja bagi ASN. Seorang ASN dalam organisasi mungkin memiliki keterampilan, pengalaman, pendidikan mereka mengharap imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas, sehingga apabila kebutuhan akan

gaji atau insentif sesuai dengan harapan dapat terpenuhi, maka ASN akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau status yang lebih merupakan suatu prastise dengan *skill* yang lebih besar dan khususnya meningkatnya gaji dan upah ASN masih dianggap imbalan yang efektif untuk meningkatkan kepuasan ASN dan mempertinggi loyalitas ASN terhadap organisasi. Dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja dengan variabel mediasi kepuasan kerja.

## 1.2. Ruang Lingkup

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.2.1. Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang beralamat di Jalan Pangeran Diponegoro Rembang. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang merupakan unsur staf yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.
- 1.2.2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi sebagai variabel eksogen kepuasan kerja sebagai variabel motivasi dan kinerja pegawai sebagai variabel endogen.
- 1.2.3. Obyek penelitian hanya pegawai yang berstatus ASN di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

### 1.3. *Gap Research*

Dalam mengembangkan motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai masih ditemui beberapa pegawai yang belum termotivasi dengan kinerjanya sendiri. Hal ini terjadi karena ASN tidak memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik. Penelitian terdahulu yakni Hayati (2015) menyimpulkan nilai motivasi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja, berbeda dengan hasil penelitian Pratama (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitiannya Hayati (2015) dan Pratama (2015) menyimpulkan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian Santoso, Sampeadi dan Apriono (2015) menyimpulkan bahwa lingkungan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pranata (2015) dan Hayati (2015) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan namun tidak positif terhadap kinerja. Namun berbeda dengan penelitian Hayati (2015) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga Arifin (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja.

#### 1.4. Perumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang dihadapi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang antara lain harapan instansi adalah pegawai mampu meningkatkan motivasi sehingga pekerjaan dapat selesai sesuai target, namun beberapa pegawai masih cenderung suka menunda-nunda pekerjaan. Harapan instansi ASN puas akan lingkungan kerja yang penuh dukungan namun kurang dukungan dari atasan akan menyebabkan pegawai tidak berkinerja secara optimal. Kompetensi ASN diharapkan oleh instansi mempunyai kompetensi yang tinggi namun kondisi riilnya ASN dengan pendidikan sarjana masih memegang tupoksi yang seharusnya dipegang dengan pendidikan SMA (Sumber : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, 2019).

Berdasarkan paparan ini, maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1.4.1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.4.2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.4.3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.4.4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.4.5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?

- 1.4.6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.4.7. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan perumusan masalah yang sudah diuraikan diatas penelitian ini bertujuan untuk :

- 1.5.1. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 1.5.2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 1.5.3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 1.5.4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 1.5.5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 1.5.6. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
- 1.5.7. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut :

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Bagi pengembangan keilmuan MSDM utamanya yang berhubungan dengan pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN dengan mediasi kepuasan kerja, serta untuk memperkaya khasanah ilmu sekaligus sebagai stimula untuk mengadakan diskusi, penelitian, dan kajian lebih lanjut khususnya tentang hubungan dalam dunia kerja.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi lembaga terutama dalam hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kondisi Kantor Setda Rembang baik dari sisi kesejahteraan sampai dengan kinerja dan tanggapan ASN terhadap berbagai aturan atau kebijakan yang dibuat oleh lembaga. Pemerintah dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program organisasi yang masih belum maksimal dan mempertahankannya atau meneruskan program yang telah berhasil.