

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Penyelenggaraan team work (kerja tim) dilakukan karena pada saat sekarang ini tekanan-tekanan persaingan yang semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerja tim daripada bergantung pada individual-individual yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim. Tracy (2006) menyatakan bahwa, Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan di atas diperkuat Arizona (2017), Kerja tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan. Sebuah perusahaan dengan jumlah orang yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan produktivitas secara luar biasa dengan menetapkan kondisi

orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang yang dimilikinya, bila mereka diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu kerja tim disebut juga sebagai kekuatan dalam mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan.

Tugas dan tanggung jawab tersebut harus dipikul oleh semua orang berdasarkan keahliannya dalam masing-masing bidang. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang terpadu. Komponen sumber daya manusia tentunya memiliki berbagai keahlian. Untuk itu, diperlukan sebuah *teamwork* (kerjasama tim) dan disiplin kerja yang berperan untuk menjalankan roda organisasi. *Teamwork* bisa disebut juga dengan kerja sama tim. *Teamwork* yang akan menjalankan seluruh kegiatan manajemen sehingga *teamwork* menjadi faktor yang berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja perusahaan. Oleh karena itu, *teamwork* menjadi elemen penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Tim lebih baik dari pada perseorangan yang bertindak sendiri atau dalam kelompok organisasi yang lebih besar, khususnya bila kinerja menuntut beragam keterampilan, pertimbangan, dan pengalaman. Kebanyakan orang mengakui kapabilitas tim dan merasa perlu untuk menciptakan tim kerja (*teamwork*). Namun demikian, kebanyakan orang luput menyadari peluang tim bagi diri mereka sendiri.

Suatu kelompok kerja (*teamwork*) guna mencapai suatu tujuan organisasi. Namun keberhasilan pencapaian tujuan tersebut juga tergantung kepada individu-individu yang ada di dalam kelompok kerja (*teamwork*) terutama pada pimpinannya. *Team work* merupakan kegiatan kelompok kerjasama yang baik dalam kegiatan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Tracy (2016) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya teamwork beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Stephen dan Timothy (2018) menyatakan *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Teori yang dikemukakan oleh Stephen dan Timothy (2018) senada dengan teori tim yang efektif yang dikemukakan oleh Smither, Houston, McIntire (2016). Menurut Smither, Houston, McIntire (2016), tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama. Hal yang sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna adalah dengan melakukan perancangan tim yang baik. Griffin (2014).

Secara umum Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang telah melakukan tugas pokok dan fungsi yang tersinergi secara internal dan eksternal. Hal ini nampak dalam kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan

fungsi yang diemban, namun dalam perkembangan pelaksanaannya seiring dengan berjalannya waktu, kinerja pegawai dikhawatirkan mengalami penurunan yang berakibat kurang optimalnya hasil pekerjaan yang dibebankan.

Untuk mengoptimalkan hasil pekerjaan pegawai di suatu organisasi pemerintah dituntut mempunyai kompetensi baik secara tim dan individu. Kompetensi menurut Spencer Dan Spencer dalam Palan (2017) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Kompetensi kerja merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan ketrampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan kecakapan atau keahlian. Rosyadi dan Muwanti (2017:12) menyatakan bahwa kompetensi dalam suatu situasi tidak dapat digunakan untuk memperkirakan kompetensi dalam situasi lain.

Peran kompetensi sangat diperlukan dalam kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi. Pengetahuan,

ketrampilan dan sikap yang dimiliki dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pegawai melalui pendidikan formal maupun diklat dalam jabatan baik *pre service training* maupun *in service training*. Selain itu dapat diperoleh melalui kemampuannya menyesuaikan ketika melewati banyak situasi yang terhampar ketika menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pada saat yang demikian tidak nampak proses peningkatan kemampuan tetapi hasil dari proses pembelajarannya tersebut dapat dirasakan keberhasilannya. Pegawai yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya. Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa contoh bukti bahwa kompetensi pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang belum berjalan secara maksimal, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1.1.**

**Kompetensi Pegawai di DPU dan Tata Ruang**

No.	Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1.	SD + SMP ( THL )	30	Dari 206 pegawai, mereka yang berlatar belakang pendidikan Sarjana Teknik Arsitektur 9 dan Teknik Sipil sebanyak 19 orang
2.	SMA (Kontrak)	6	
3.	SMA	101	
4.	D3	20	
5.	SARJANA/S1	49	
6.	PASCA SARJANA/S2	10	
<b>Jumlah</b>		<b>206</b>	

Sumber : DPU dan Tata Ruang, Tahun 2021.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 206 (dua ratus enam) pegawai yang berstatus Kontrak dan THL ada 36 orang dan PNS 170 orang sehingga hanya ada 19 orang berpendidikan sesuai kompetensi dan ijasah, sehingga dapat dijelaskan bahwa di DPU dan Tata Ruang belum menerapkan prinsip penempatan pegawai sesuai kompetensi dengan baik dan benar, ini dibuktikan dengan adanya kesalahan dalam penempatan pegawai belum sesuai kriteria pendidikan yang ada terutama yang berpendidikan sarjana Teknik arsitektur dan Sipil sehingga menjadikan perilaku pegawai tersebut menjadi terganggu dan pada akhirnya kompetensi dalam organisasi di DPU dan Tata Ruang juga terganggu. Dalam penempatan pegawai hendaknya melihat berbagai aspek kompetensi atau kondisi seperti spesialisasi yang memiliki, kegemaran keterampilan dan pengalaman watak.

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich (Suparno, 2015) bahwa kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Berbeda dengan Fogg (2014:90) yang membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi *differentiating* adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Tidak kalah pentingnya adalah adanya motivasi dari pegawai itu sendiri. Dikarenakan motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Permasalahan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang diantaranya adalah banyak kegiatan yang hanya didukung pegawai dengan jumlah sedikit dan belum sesuai dengan kompetensi, pegawai belum dapat membangun kesepahaman dengan rekan kerja, satu Kepala Seksi hanya membawahi 1 (satu) orang pelaksana, seharusnya sesuai standar paling tidak seorang Kepala Seksi minimal mempunyai 3 (tiga) orang pelaksana.

Didukung dengan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu akhirnya molor dan hasil tidak sesuai yang diharapkan OPD, ditambah lagi koordinasi yang lemah dalam pelaksanaan pekerjaan berdampak pada kurang lancarnya pelaksanaan dan realisasi program dan kegiatan pada dinas. Selain itu masih banyaknya pegawai yang meninggalkan kantor pada jam dinas, kehadiran yang minim pada apel pagi dan masih banyak yang terlambat datang ke kantor.

Fenomena yang terjadi seperti di atas yaitu dengan banyaknya kegiatan dan program kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten

Rembang, ternyata belum seimbang dengan kinerja pegawai. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa adanya beberapa pegawai kinerjanya cenderung turun (lemahnya *teamwork* dan kompetensi belum sesuai Tupoksi) dalam mengembangkan inovasi pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, selain itu disebabkan oleh kecenderungan pegawai kurang mampu memahami tugas, kurang bertanggung jawab terhadap tugas pegawai sehingga tidak bisa memberikan pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang perlu memperhatikan berbagai faktor seperti tersebut di atas, dengan memperhatikan faktor *teamwork*, kompetensi pegawai dan motivasi. Dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan motivasi dan kompetensi pegawai guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat suatu kesenjangan (*gap*) yaitu pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang sangat membutuhkan pegawai yang mampu bekerjasama atau *teamwork* dan harus mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan di DPU dan Tata Ruang dengan semangat tinggi dan daya saing yang dapat diandalkan, sehingga memotivasi pegawai dalam menciptakan target sebagai bentuk kinerja pegawai memuaskan organisasi. Akan tetapi apabila dihubungkan dengan fakta dilapangan ternyata belum sesuai yang diinginkan, masih banyaknya pekerjaan belum sesuai TUPOKSI dan *teamwork* yang belum sesuai yang diharapkan.

Sejakan dengan hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan terdapat hasil yang berbeda-beda, sehingga menunjukkan adanya keinginan yang tidak sejalan. Penelitian Stephen dan Timothy (2018) menyatakan *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. *Teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa *teamwork* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephen dan Timothy (2018), penelitian yang dilakukan Tracy (2016) dan Smither, Houston, McIntire (2016) menunjukkan bahwa *teamwork* dan kompetensi berpengaruh tetapi pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Riki Arizona (2017) mengenai peran *teamwork* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai mengatakan bahwa pentingnya peranan *teamwork* dalam pencapaian kinerja dan pada akhirnya target perusahaan akan terpenuhi. Tetapi hal tersebut bertentangan dengan pendapat dari Rivai Veithzal (2015) dan Simamora Henry (2014) mengatakan bahwa *teamwork* dan kompetensi memiliki pengaruh akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan penelitian yang telah dilakukan Edgar Schein (2017) diperoleh fakta bahwa potensi nilai motivasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja, begitu juga O'Donnell Trujilo (2015) melaporkan bahwa budaya dan motivasi pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Millette dan Gagne (2008) serta Ismajli, *et al.* (2015) melaporkan bahwa motivasi kerja

kepada pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Julianry, Syarief, dan Affandi (2017) serta Dhermawan, *dkk.* (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dengan memasukkan variabel motivasi sebagai variabel mediasi bukan variabel eksogen serta objek penelitian yaitu semua pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang.

### **1.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian ini, obyek penelitian hanya khusus di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Runag Kabupaten Rembang dengan menggunakan variabel penelitian yaitu 2 (dua) variabel eksogen dan 2 (dua) endogen, yaitu motivasi sebagai variabel mediasi dengan harapan dapat memperbaiki penelitian sebelumnya yang mana belum menggunakan variabel mediasi dan kinerja dengan waktu penelitian bulan Desember 2020.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Pada suatu lembaga kerja ataupun lainnya tentunya akan terdapat beberapa masalah salah seperti melemahnya teamwork dan ketidaksesuaian kompetensi pegawai yang nantinya akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang disebabkan oleh beberapa faktor internal ataupun eksternal. Begitu halnya dengan fenomena yang terjadi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang terjadi penerunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh kompetensi pegawai yang belum sesuai dan lemahnya teawork antar pegawai sehingga

membutuhkan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari dukungan pegawai dengan kuantitas rendah terhadap kegiatan dan setiap pegawai yang bertanggung jawab masih belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki individu pegawai. Selain itu sering terjadi ketidak sepemahaman dengan rekan kerja dalam arti lain lemahnya teamwork. Dengan demikian akan mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja pegawai sehingga membutuhkan motivasi untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja pegawai.

Sesuai dengan permasalahan yang terjadi maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai pengaruh teamwork, kompetensi dan motivasi yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan paparan ini, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang?
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang?
3. Bagaimana pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

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

1. Menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang
3. Menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

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

##### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

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

### 1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kondisi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rembang baik dari sisi kesejahteraan pegawai sampai dengan kinerja pegawai dan tanggapan pegawai terhadap berbagai aturan atau kebijakan yang dibuat oleh lembaga. Lembaga dapat mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program organisasi yang masih belum maksimal dan mempertahankannya atau meneruskan program yang telah berhasil.

