

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Reformasi birokrasi mempunyai makna sebagai perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Dalam Reformasi birokrasi diperlukan penataan ulang proses birokrasi dari tingkat (*level*) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Keberhasilan dalam reformasi birokrasi akan menjadikan negara memiliki *most improved bureaucracy*, menghilangkan penyalahgunaan wewenang dan peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat yang cepat, tepat dan profesional.

Birokrasi merupakan instrumen penting masyarakat yang kehadirannya tak mungkin terelakkan yang memiliki misi mensejahterakan rakyat. Berkaitan dengan upaya pelayanan dan mewujudkan kesejahteraan rakyat, birokrasi publik memberi andil yang relatif besar. Untuk mencapai tujuan yang mulia tersebut, diperlukan kiranya pegawai yang handal, cekatan dalam menangkap kebutuhan zaman yang semakin kompleks. Aparatur pemerintah yang mempunyai integritas tinggi, kompetensi sosio kultural, serta dorongan motivasi untuk memberi pelayanan publik akan memberikan *value* bagi kinerja pegawai tersebut.

Pelayanan kepada masyarakat yang cepat, tepat dan profesional menjadi tolak ukur kinerja pemerintah. Masyarakat dapat langsung menilai kinerja pemerintahan berdasarkan kualitas pelayanan publik yang diterimanya karena secara langsung dapat merasakan dampaknya. Masyarakat akan menilai baik, bilamana pelayanan aparatur pemerintah yang diberikan sesuai dengan harapannya, dan sebaliknya bernilai buruk bila tidak sesuai dengan harapan bahkan menyakiti hati masyarakat. Dari sisi aparatur pemerintah, pelaksanaan pelayanan akan dilakukan sesuai Standar Operasional Pelayanan (SOP) yang telah ditentukan oleh pimpinan atau atasan langsungnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 yang mengatur tentang pelayanan publik menyebutkan bahwa pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan melalui pengawas internal dan pengawas eksternal. Pengawas internal meliputi pengawasan oleh atasan langsung dan pengawasan oleh pengawas fungsional pada kementerian/lembaga. Sedangkan pengawas eksternal meliputi 1) pengawasan oleh masyarakat melalui laporan/aduan masyarakat; 2) pengawasan oleh ombudsman; dan 3) pengawasan oleh Dewan Perwakilan Rakyat baik pusat, provinsi maupun kabupaten/kota.

Adanya pengaduan masyarakat (dumas) menjadi sarana pengawasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik pada suatu instansi/lembaga negara. Bagi masyarakat yang mengalami ketidakadilan atau ketidaknyamanan dalam penerimaan hak layanan publik bisa menyalurkannya melalui portal dumas yang ada di setiap instansi/lembaga negara. Adanya pengaduan masyarakat menjadi salah satu tolak ukur kinerja pelayanan publik

pada sebuah instansi pemerintahan. Selain itu, aduan masyarakat juga bisa menjadi introspeksi dan evaluasi diri terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang telah ada selama ini.

Kementerian Agama Kabupaten Jepara sebagai instansi vertikal di daerah yang berdasar Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 mempunyai tugas dan fungsi penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang keagamaan di Kabupaten Jepara, selama rentang tahun 2018 sampai 2023 telah menerima aduan masyarakat sebagai berikut :

Tabel 1.1
Pengaduan Masyarakat Tahun 2018-2023

No	Tanggal	Portal Pengaduan	Isi Pengaduan	Kategori Pengaduan
1	13 Februari 2018	Ombudsman RI Jateng	Sdr Khoiri Esy Jexy (Yayasan Itihadul Muslimin),desa Kerso Rt.03/02 Kedung Jepara, tentang Pelayanan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab Jepara terkait tindak lanjut hasil mediasi dan pembinaan kepada yayasan Islam Ittheadul Muslimin sebagai penyelenggara pelayanan pendidikan	Pelayanan Masyarakat
2	19 Juni 2021	lapor.go.id	Data Emis sudah keluar tetapi data siswa tidak ditemukan	Pelayanan Masyarakat
3	24 Juni 2021	LaporGub!	Wali siswa MI Matholiul Ulum Jambu Mlonggo yang mau pindah sekolah di Bogor, NISN siswa tersebut tidak aktif sehingga belum bisa diterima di sekolah tujuan	Pelayanan Masyarakat
4	16 Sept 2021	lapor.go.id	Pelapor mengambil berkas di KUA Kedung menunggu satu jam lebih padahal tidak ada antrian. Setiap mengurus surat harus bayar/ kasih rokok	Pelayanan Masyarakat

5	4 Okt 2021	LaporGub!	Ada 25 siswa MTs Wanusobo tidak dapat mengikuti vaksin disebabkan NIK siswa tidak terbaca pada sistem dukcapil	Pelayanan Masyarakat
6	13 Jan 2022	PN Jepara	Relas Panggilan Sidang No 3/Pdt.G/2022/PN Jpa memanggil Kepala Kantor Kemenag Agama Kab Jepara di Jalan Ratu Kalinyamat Demaan Jepara sebagai Turut Tergugat 1 atas ALI MUNIF dkk sebagai Penggugat melawan ZAINU S.Pd.I sebagai Tergugat 1. Kemenag Kab Jepara sebagai turut tergugat 1 diminta pertanggung jawaban Atas Madrasah, RA,MI,MTs,MA Ittihadul Muslimin telah ditutup Ijin Operasionalnya, karena sedang bermasalah dalam kubu Yayasan	Pelayanan Masyarakat
7	27 Mei 2023	PN Jepara	Relas Panggilan Sidang No13/Pdt.G/2023/PN Jpa memanggil Kepala Kantor Kemenag Agama Kab Jepara di Jalan Ratu Kalinyamat Demaan Jepara sebagai Turut Tergugat 1 atas KHOIRI JEXYdkk sebagai Penggugat melawan ZAINU S.Pd.I sebagai Tergugat 1. Kemenag Kab Jepara sebagai turut tergugat 1 diminta pertanggung jawaban Atas Madrasah, RA,MI,MTs,MA Ittihadul Muslimin telah ditutup Ijin Operasionalnya, karena sedang bermasalah dalam kubu Yayasan	Pelayanan Masyarakat
8	20 Juni 2023	lapor.go.id	Kepala KUA menolak menikahkan saya di rumah karena alasan saya telah melakukan pengaduan ke provinsi. Aduan saya terkait	Pelayanan Masyarakat

			<p>biaya nikah sebesar 800 ribu. Padahal di UU, menikah di rumah membayar 600 ribu. Akhirnya Kepala KUA memutuskan saya untuk menikah di KUA secara sepihak. Padahal dalam UU, menikah di rumah pada hari Sabtu di KUA tidak boleh. Kepala KUA menyuruh saya mengganti tanggal untuk menikah di KUA supaya tidak hari weekend. Saya harap Kepala KUA tetap bisa menikah kan saya di rumah</p>	
9	16 Juli 2023	LaporGub!	<p>Tolong MTSN 1 Jepara disidak. Sekolah Negeri masa harus bayar uang gedung, uang bulanan, tiap ganti ajaran bayar uang daftar ulang, masa sistem sekolah negeri kaya gitu pak,?</p>	Pelayanan Masyarakat
10	21 Juli 2023	lapor.go.id	<p>Diberitakan bahwa Gubernur tidak memperbolehkan pungutan dalam bentuk apapun di sekolah negeri. Daftar ulang di MTSN Bawu Batealit Jepara lumayan besar yakni lebih dari 1 juta. Apakah pungutan sekolah di MTSN itu diijinkan?</p>	Pelayanan Masyarakat
11	18 Juli 2023	LaporGub!	<p>Mengadukan MI Darul Hikmah Menganti Kedung Jepara, siswa setiap masuk sekolah ada kotak dan tiap jumat juga ada infaq, dengan sifat seakan wajib, bila tidak siswa bisa ditarik sendiri di kelasnya, Jadi seakan siswa tingkatan MI harus membawa uang saku kurang lebih 5.000 minimal, karena ada kotak amal yang berbau infaq yang diminta \pm 2.000 persiswa.</p>	Pelayanan Masyarakat

Sumber : Data Dumas (2018-2023).

Pengaduan masyarakat muncul dikarenakan ketidakpuasan individu/kelompok terhadap seseorang/lembaga berkaitan dengan masalah keuangan, penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, nepotisme dan layanan masyarakat sehingga masyarakat menyalurkannya pada portal-portal aduan yang tersedia. Tiada lain muaranya adalah aduan tersebut dapat ditanggapi dan ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan yang akhirnya bermuara pada pemberian kepuasan layanan kepada masyarakat. Selain itu, adanya dumas juga menjadi tantangan bagi instansi untuk melakukan perbaikan kinerja pelayanan publik.

Adanya pengaduan masyarakat sebagaimana tabel 1.1 menandakan adanya permasalahan yang terjadi di lapangan. Pengaduan, masukan, kritikan atau saran dari masyarakat menunjukkan ada kelemahan kinerja dari pegawai yang memberikan pelayanan. Jika kinerjanya baik, maka kualitas pelayanan yang diberikan juga baik. Jika pegawainya memiliki kinerja yang buruk, tidak kompeten, tidak mempunyai integritas, maka kinerja yang dihasilkan juga buruk dan pelayanan publik yang diberikan juga akan menjadi buruk.

Sejalan dengan fakta tersebut, penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang merupakan tolak ukur pembangunan kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara juga mengalami penurunan di tahun 2023, sebagaimana pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Data Penilaian SAKIP Tahun 2021-2023

Komponen	Bobot	Tahun		
		2021	2022	2023
Perencanaan Kinerja	30	24,6	27	22,8
Pengukuran Kinerja	30	24	27,9	21
Pelaporan Kinerja	15	12	14,25	10,5
Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	20	22,5	17,5
Nilai SAKIP	100	80,6	91,65	71,8
Predikat		A	AA	BB

Sumber : sipka.kemenag.go.id (2024)

Berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021, predikat “BB” menggambarkan bahwa akuntabilitas kinerja sangat baik di 2/3 unit kerja, baik unit kerja utama maupun unit kerja pendukung. Akuntabilitas yang sangat baik ditandai dengan terwujudnya efisiensi penggunaan anggaran dalam mencapai kinerja, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi, serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai eselon 3/koordinator.

Meski demikian, penurunan predikat penilaian SAKIP pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara yang semula di tahun 2022 mendapat predikat “AA” (sangat memuaskan) menjadi “BB” (sangat baik) di tahun 2023 harus menjadi perhatian dan dicari akar penyebabnya. Di tahun 2023, semua komponen penilaian SAKIP mengalami penurunan, baik di level perencanaan, pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja. Penurunan ini menunjukkan adanya kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki, yang artinya kinerja pegawai

dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara mengalami penurunan.

Untuk mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagaimana tujuan reformasi birokrasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor yang penting. Hampir tidak ada kasus di dunia ini yang dapat menunjukkan suatu organisasi akan maju dan berkembang meskipun didukung dengan SDM dengan kualitas yang biasa-biasa saja. Kapasitas dan kompetensi SDM menjadi kebutuhan mutlak bagi organisasi baik swasta maupun publik dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan strategis di lingkungannya (Simangunsong, 2021).

Jiwa yang berintegritas merupakan pondasi dalam merancang kinerja yang optimal di seluruh aspek organisasi. Bilamana integritas lemah, maka pondasi kinerja pegawai bisa menjadi roboh dan menurun. Ditahun 2022, terjadi kasus perusakan kunci ruang pantry Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara. Selanjutnya beberapa bulan kemudian terjadi kasus pencurian terhadap barang-barang berharga yang berada di ruang pimpinan instansi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara. Peristiwa ini mengejutkan banyak pihak, khususnya di internal Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara. Apakah integritas pegawai sudah memudar sampai barang berharga di ruang pimpinan dicuri oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.

Integritas (*integrity*) merupakan sikap dan perbuatan yang mencerminkan kepribadian yang jujur, taat, amanah dan bertanggungjawab yang didasari dari hati dan pikiran serta diimbangi dengan perbuatannya. Seseorang yang dari

hatinya sudah tertanamkan nilai-nilai integritas dalam bekerja, maka output yang dihasilkan adalah pelayanan dan pengorbanan untuk kepentingan instansi dan kerjanya akan baik. Integritas membutuhkan konsistensi dan butuh waktu yang lama. Inilah yang menjadi pokok terbentuknya kerjasama yang solid dalam tubuh organisasi. Integritas tidak hanya menjadi pegangan bagi seorang pemimpin dalam bertindak, tapi juga bagaimana integritas itu merupakan totalitas bagi seluruh bawahan, sehingga kebulatan akan terintegrasi dalam tujuan organisasi tersebut. Adanya individu aparatur sipil negara yang berintegritas akan menjaga kondisi kinerja birokrasi dalam instansinya.

Penelitian Rahma Sri Wahyuni dan Syamsir (2020), menunjukkan bahwa variabel integritas (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Sedangkan variabel Sumber Daya Manusia (X_2) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Secara bersama-sama, kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.. Penelitian Awanis, Khatijah dan Adawiyah (2020) juga menunjukkan hasil bahwa integritas memainkan peran yang penting dalam kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki integritas yang tinggi maka akan mengarah kepada kinerja yang lebih baik.

Berbeda hasil dengan penelitian diatas, Yulianti dan Wuryanti (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas perilaku berpengaruh positif namun tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa perilaku di jajaran Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan belum mampu menerapkan integritas perilaku yang tepat sesuai dengan situasi, kondisi dan lingkungan kerja yang ada, sehingga berpengaruh terhadap penurunan kinerja sumber daya manusia secara langsung dan tidak optimal.

Selain itu, peningkatan kompetensi aparatur sipil negara menjadi keniscayaan yang harus dilakukan terus menerus. Hal tersebut dilakukan dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas atau paling tidak memiliki 4 karakteristik, yaitu : 1) memiliki kompetensi (*knowledge, skill, abilities, dan experience*); 2) komitmen pada organisasi, 3) selalu bertindak *costeffectiveness* dalam setiap aktivitasnya, dan 4) *congruence of goals*, yaitu keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Tujuan lainnya adalah pencapaian tujuan reformasi birokrasi, yakni mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Untuk mewujudkannya dibutuhkan sumber daya manusia yang bisa mengikuti pengembangan inovasi layanan publik yang cepat, efektif dan profesional. Inovasi pelayanan yang memanfaatkan teknologi informasi, memperbarui produk layanan sesuai perubahan perilaku masyarakat, serta meningkatkan pelayanan publik dengan berbagai kemudahan dan kecepatan

waktu, bisa diwujudkan apabila didukung Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompetitif baik *skill* (keahlian), *knowledge* (pengetahuan) maupun *attitude* (sikap). Dalam hal ini, kompetensi sosio kultural sangat penting karena merupakan *soft competence* yang terkait dengan kemampuan berinteraksi, membangun relasi, kerjasama, menerima perbedaan, menghargai hak-hak orang lain terutama berhadapan dengan masyarakat, pengguna layanan publik.

Karakteristik pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara, ditemukan masih ada pegawai yang melakukan aktifitas kesehariannya hanya sekedar rutinitas. pegawai masuk kantor untuk absensi kemudian menunggu tugas yang diberikan atasannya sampai tiba saatnya waktu pulang. Mereka tidak berinisiatif untuk melakukan hal-hal yang sekiranya bisa memberikan nilai manfaat bagi organisasi Kesadaran untuk memanfaatkan waktu sebagai sesuatu yang sangat berharga masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat, setelah apel pagi, masih dijumpai pegawai yang kumpul-kumpul sekedar untuk ngobrol dan tidak segera menuju meja kerja masing-masing untuk memulai aktifitas yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jepara masih banyak yang hanya terbatas pada tugas dan fungsinya pada seksi masing-masing. Sehingga ketika ada masyarakat yang membutuhkan layanan pada seksi lain, pegawai tersebut menyampaikan bahwa itu bukan bagian tugasnya. Pegawai tersebut tidak memberikan solusi atau mengarahkan pada seksi yang membidangi. Masih terlihat adanya ego antar bagian.

Kompetensi sosio kultural merupakan pondasi untuk menopang kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Kompetensi sosio kultural meliputi

semua integritas dan manajemen diri, keteladanan dan kepeloporan, membangun budaya organisasi serta membangun karakter dan nasionalisme pelayanan publik. Berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai visi dan misinya secara berkelanjutan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya.

Hal tersebut sesuai penelitian Sufyati HS dan Mila Risa (2020), dan Sunarti, dkk (2017), Dian Indiyati, Astri Ghina dan Adelia Farhani Romadhona (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik tingkat kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin meningkat pula kinerjanya begitupun sebaliknya. Namun penelitian di atas bertentangan dengan hasil penelitian Hoke dkk., (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Marga Dwitaguna Manado Sulawesi Utara” yang menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, tetapi secara simultan bersama komitmen organisasi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Marga Dwitaguna Manado.

Motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap bidang kehidupan organisasi. Begitu seseorang termotivasi, maka dia akan terdorong untuk melakukan apapun untuk mencapai serangkaian tujuan. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih sigap dalam pekerjaannya, berani menyelesaikan pekerjaan yang menantang disertai menguji kemampuan diri sehingga menghasilkan performansi yang jauh lebih baik dibandingkan individu yang tidak bermotivasi kerja. Hal tersebut akan berdampak pada pencapaian

kinerja yang tinggi sehingga pencapaian visi dan misi organisasi dapat tercapai dengan baik.

Jajaran pimpinan Kantor Kementerian Agama memberikan pembinaan singkat dan doa bersama sebelum memulai aktifitas kerja yang dilakukan setiap hari pukul 07.30 dengan Pembina apel yang berganti setiap hari. Pemberian kultum di setiap hari senin setelah sholat dzuhur dan juga dihari Kamis akhir setiap bulan di adakan pembinaan mental KORPRI sebagai langkah untuk menumbuhkan kesadaran dan meningkatkan keimanan pegawai. Namun demikian, motivasi pegawai untuk melakukan kedisiplinan datang tepat waktu belum optimal dan belum budaya dalam mengawali pekerjaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan data keterlambatan pegawai dalam masuk kantor sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1.3.

Data Keterlambatan Pegawai Kemenag Jepara Tahun 2023

No.	Bulan	Jumlah Pegawai Terlambat
1.	Januari	20 orang
2.	Februari	17 orang
3.	Maret	23 orang
4.	April	18 orang
5.	Mei	21 orang
6.	Juni	19 orang

Sumber: Bagian Kepegawaian Kemenag Jepara Tahun 2023

Penelitian Siska Agustina dan Trihudyatmanto (2020), Yusrani Lubis (2020) menemukan fakta bahwa motivasi kerja seseorang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan maka semakin maksimal kinerjanya. Sedangkan penelitian Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro dan Dodi Wirawan Irawanto (2017) menyatakan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara integritas kerja, kompetensi sosio kultural melalui mediasi motivasi kerja terhadap kinerja telah beberapa kali dilakukan uji dan penelitian, yang pertama oleh Arfah Salwa, dkk (2018). Dengan metode analisis statistik *Structural Equation Model* (SEM) diperoleh hasil penelitian variabel komitmen, integritas dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. Adanya pengaruh positif ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien masing-masing variabel, tidak hanya dapat terjadi secara langsung, tetapi juga dapat terjadi secara tidak langsung melalui kinerja pegawai sebagai variabel perantara (*intervening variable*). Dengan kata lain, kinerja pegawai memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja organisasi KIP Aceh.

Penelitian Agung (2020), juga menganalisis pengaruh variabel kompetensi, integritas terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Mandiri Area Jember dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Dengan jumlah populasi dan sample 100 pegawai dan alat analisis SEM, diperoleh hasil penelitian bahwa.

kompetensi mempengaruhi motivasi, integritas mempengaruhi motivasi, kompetensi mempengaruhi kinerja, integritas mempengaruhi kinerja, dan motivasi mempengaruhi kinerja.

Penelitian tentang variabel integritas kerja, kompetensi sosio kultural, motivasi kerja dan hubungannya dengan kinerja sangat penting, sehingga hasil penemuan bisa dijadikan pengambilan keputusan pada instansi pemerintah di tengah perubahan paradigma birokrasi, khususnya pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara. Perubahan yang pasti tentang perkembangan dari masa ke masa tidak menutup kemungkinan menjadikan ancaman maupun peluang. Sebuah organisasi diharapkan memiliki persiapan dan strategi dalam menghadapi perkembangan dengan inovasi, seperti halnya revolusi industri 4.0 yang menjadi dampak perubahan perekonomian secara global dan juga perubahan pada perilaku kerja. Perencanaan strategi dan pendayagunaan sumber daya manusia yang kompleks sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi sebagai solusi daripada perubahan yang tidak pasti. Penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri yang bersifat *strategic, integrated, interrelated dan unity*.

Berdasarkan dari latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengajukan penelitian yang berjudul “Pengaruh integritas kerja dan kompetensi sosio kultural dengan mediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan *Research Gap* dari penelitian sebelumnya dan fenomena yang terjadi di Kantor Kementerian Agama Kab. Jepara, maka pertanyaan yang timbul dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh integritas kerja terhadap kinerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi sosio kultural terhadap kinerja pegawai ?
3. Bagaimana pengaruh integritas kerja terhadap motivasi kerja pegawai ?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi sosio kultural terhadap motivasi kerja pegawai ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh integritas kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi sosio kultural terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh integritas kerja terhadap motivasi kerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi sosio kultural terhadap motivasi kerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan suatu analisis yang dapat bermanfaat untuk :

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan saran yang berguna bagi penelitian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja SDM dengan konteks integritas kerja, kompetensi sosio kultural dan motivasi kerja.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi/instansi untuk mengetahui dan mengembangkan insan-insan yang lebih profesional berkaitan dengan integritas kerja, kompetensi sosio kultural dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini menambah dan memperluas wawasan dalam hal pengaruh pengaruh integritas kerja, kompetensi sosio kultural dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara.