

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pemerintah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja pemerintah merupakan suatu hal yang penting, karena pemerintah merupakan aktor-aktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kepentingan masyarakat. Baik atau buruknya kinerja pemerintah yang merasakan dampaknya adalah masyarakat, sehingga pemerintah diharapkan selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme (**Hafid, 2018**).

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan (**UU No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara**). Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya pegawai negeri.

Pegawai merupakan penggerak organisasi, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Para pegawai diarahkan untuk meningkatkan kinerjanya agar memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab, loyalitas, serta kedisiplinan. Untuk mendorong pencapaian kinerja terbaik, organisasi perlu melakukan penilaian terhadap

pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi.

Salah satu unit pelayanan publik di pemerintahan adalah Kantor Camat Padang Utara, Kantor camat merupakan bagian dari suatu tatanan pemerintahan yang memegang peranan di dalam sistem pemerintah di Indonesia pada umumnya dan di daerah Kota Padang pada khususnya, yaitu sebagai fasilitator serta sebagai dinamisator terkait urusan kepegawaian dan pengembangan aparatur. Pemerintah bertindak mewakili kepentingan seluruh masyarakat, sehingga dalam menjalankan peranan tersebut, Pemerintah Kota Padang berkewajiban untuk meningkatkan manajemen pemerintahan yang lebih efisien, efektif, bersih, akuntabel serta berorientasi pada hasil.

Menurut **(Prawirosentono, 2016)** kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik. **(Imamul et al., 2017)** menyebutkan kinerja, atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja bagi pegawai organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi pegawai negara berguna untuk menilai

kuantitas, kualitas dan efisien pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja pegawai belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai sesuatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan data laporan evaluasi kinerja yang didapatkan peneliti ketika melakukan penelitian di Kantor Camat Padang Utara, ditemukan beberapa permasalahan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Camat Padang Utara.

**Tabel 1.1****Capaian Kinerja Program di Kantor Camat****Padang Utara tahun 2020 dan 2021**

No	Sasaran	Program	Tahun 2020		Tahun 2021	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	Meningkatnya Kinerja dan Pelayanan Publik Kecamatan	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	100 %	84,75%	100 %	84 %
		Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur				
		Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	100 %	85 %	100 %	86 %
		Program Peningkatan Pengembangan Sistem Perencanaan dan Penganggaran				
2.	Meningkatnya Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Kecamatan	Program Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Kelurahan	100 %	77 %	100 %	79,33 %
		Program Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Umum				
		Program Pembinaan dan Pengawasan Pemerintahan Desa				

*Sumber: LAKIP Kec.Padang Utara tahun 2020-2021*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa capaian kinerja program Kantor Camat Padang Utara masih jauh di bawah target yang sudah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Kantor Camat Padang Utara belum maksimal dan perlu ditingkatkan lagi, karena baiknya kinerja suatu lembaga tidak terlepas dari kinerja pegawainya. Terdapat banyak faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan faktor motivasi kerja, disiplin kerja, profesionalisme dan pelatihan sebagai variabel mediasi dan melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Padang Utara karena keempat faktor ini saat ini menjadi permasalahan yang penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Fenomena yang terjadi di Kecamatan Padang Utara Kota Padang, dimana ditemukan adanya masalah dalam meningkatkan kinerja pegawai bisa dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**

**Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Kecamatan Padang Utara Kota Padang tahun 2020 dan 2021**

No	Unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Nilai	%	Nilai	%
1	Nilai SKP	88,03	15,14	97,34	19,53
2	Orientasi Pelayanan	88,49	15,22	87,20	17,49
3	Integrasi	87,72	15,09	41,80	8,39
4	Komitmen	90,02	15,48	89,77	18,01
5	Disiplin	87,16	14,99	41,71	8,37
6	Kerjasama	86,74	14,92	87,02	17,46
7	Kepemimpinan	53,30	9,17	53,63	10,76
Jumlah		581	100	498	100
Rata-Rata		83,06	14,29	71,21	25,00

*Sumber : DP3 Kec. Padang Utara Kota Padang Tahun 2020 dan 2021*

Pada tabel 1.2 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata kinerja pegawai di Kecamatan Padang Utara Kota Padang sudah baik pada tahun 2020 rata-rata nilai kinerja pegawai sebesar 83,06 dengan persentase 14,29%, akan tetapi pada tahun 2021 rata-rata nilai kinerja pegawai mengalami penurunan menjadi 71,21 dengan

persentase 25%. Penurunan terjadi pada unsur orientasi pelayanan, integrasi, komitmen dan disiplin pegawai. Penilaian kinerja ini dilakukan setiap tahunnya pada bulan Desember dan dinilai oleh pejabat penilai yakni atasan langsung dari pegawai tersebut.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (**Mangkunegara, 2018**). Menurut Bernardin dan Russel dalam (**Handoko, 2017**) mengatakan bahwa kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output. Kinerja (prestasi kerja) adalah tingkat kinerja pegawai, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu. Kinerja yang tinggi dari pegawai dapat menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah ditiru oleh pesaingnya (**Timpe, 2017**).

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (**Sedarmayanti, 2017**).

Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dari pegawai maka tentu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri. Menurut (**Wahjosimidjo, 2016**) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah

disiplin kerja, kompetensi, motivasi kerja, motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja. Sedangkan menurut **(Robbins & Coulter, 2017)** mencakup : daya tarik pekerjaan, upah (insentif), kemauan dan perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan, suasana kerja, harapan pengembangan karir, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, perhatian dan disiplin kerja atasan.

Rendahnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya memberikan dampak negatif terhadap kinerja mereka. Motivasi kerja menggambarkan kemauan dan kegairahan seseorang untuk mengabdikan dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Menurut **(Robbins & Coulter, 2017)** motivasi kerja merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan.

Motivasi kerja seseorang atau pegawai, akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaannya di kantor. Namun untuk menciptakan motivasi kerja yang tinggi banyak faktor yang mempengaruhinya. **(Dessler, 2015)** menjelaskan agar terwujud motivasi kerja yang tinggi dapat dilakukan dengan memberi tauladan, membuat uraian tugas yang jelas, mengisi DP3 secara objektif, melaksanakan sanksi jabatan, dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Dalam menghasilkan kinerja yang optimal disamping motivasi kerja juga dibutuhkan disiplin kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Disiplin

merupakan sarana untuk melatih kepribadian aparatur agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik (Hasibuan, 2018). Disiplin ASN telah diatur dalam Peraturan Pemerintah, tahun 2010 tentang Disiplin ASN.

Selain dari laporan kinerja, tingkat kehadiran atau absensi pegawai bisa menjadi salah satu informasi mengenai tingkat kedisiplinan pegawai, dimana jika terjadi banyaknya pegawai yang tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas atau bolos kerja bisa mengindikasikan bahwa kurangnya disiplin pada pegawai tersebut. Seperti yang terjadi pada pegawai Kantor Camat Padang Utara Kota Padang, hal ini dapat dilihat pada tabel data kehadiran pegawai di bawah ini :

**Tabel 1.3**  
**Data Kehadiran Pegawai Kantor Camat Padang Utara Kota Padang Tahun 2021**

No	Bulan	Tanpa Keterangan	Izin	Sakit	Cuti	Dinas Luar
1.	Januari	7	0	2	1	0
2.	Februari	5	0	0	2	0
3.	Maret	4	0	1	1	0
4.	April	3	0	0	4	3
5.	Mei	2	2	0	2	2
6.	Juni	2	0	2	5	0
7.	Juli	2	0	3	0	4
8.	Agustus	2	0	6	5	0
9.	September	2	0	2	5	0

No	Bulan	Tanpa Keterangan	Izin	Sakit	Cuti	Dinas Luar
10.	Oktober	0	0	0	2	0
11.	November	3	0	2	3	16
12.	Desember	0	2	0	3	12

*Sumber : Absensi Pegawai Kecamatan Padang Utara tahun 2021*

Berdasarkan data pada tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai Kantor Camat Padang Utara yang tidak hadir tanpa keterangan, izin, sakit dan dinas luar tiap bulannya cukup tinggi. Tingginya jumlah pegawai yang tidak hadir seperti izin dan tanpa keterangan dapat menyebabkan kurang optimalnya kinerja pegawai.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh (R. Darmawan, 2017) menemukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Palu, faktor-faktor tersebut adalah disiplin kerja, kompetensi dan motivasi. Banyak penelitian yang sudah membuktikan adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Fachrezi & Khair, 2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Suarjana et al., 2016) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Penguatan Kinerja Pegawai Ditinjau dari Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Profesionalisme dengan Pelatihan sebagai Variabel Intervening di Kecamatan Padang Utara Kota Padang.”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian literatur manajemen sumber daya manusia ditemukan banyak faktor-faktor yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Diantara faktor-faktor tersebut yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Terdapat indikasi rendahnya kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
2. Motivasi kerja sebagian pegawai di Kantor Camat Padang Utara masih rendah, yang dapat menjadi salah satu sebab kinerja pegawai belum memenuhi harapan.
3. Komitmen pegawai terhadap organisasi masih rendah dan belum mampu meningkatkan kinerjanya.
4. Kompetensi yang dimiliki pegawai di Kantor Camat Padang Utara belum sesuai dengan tugas yang diterimanya.
5. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai di Kantor Camat Padang Utara belum maksimal.
6. Iklim kerja pada di Kantor Camat Padang Utara belum cukup kondusif.
7. Pengembangan karir yang dilakukan pada di Kantor Camat Padang Utara belum terstruktur dengan baik
8. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang belum memadai.

9. Lingkungan kerja yang berada di sekitar Kantor Camat Padang Utara belum cukup kondusif.
10. Sebagian besar pegawai di Kantor Camat Padang Utara kurang disiplin baik waktu kedatangan sampai pulang.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar lebih fokusnya penelitian ini, maka perlu dilakukan pembatasan masalah atau ruang lingkup penelitian terutama tentang variabel-variabel yang menentukan kinerja pegawai. Adapun variabel yang menentukan kinerja pegawai tersebut dibatasi pada aspek motivasi kerja, disiplin kerja, profesionalisme dan pelatihan. Dengan kata lain bahwa variabel-variabel di luar itu dianggap konstan atau tetap. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang ada di Kecamatan Padang Utara.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap pelatihan pegawai di Kantor Camat Padang Utara?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap pelatihan pegawai di Kantor Camat Padang Utara?
3. Apakah terdapat pengaruh profesionalisme terhadap pelatihan pegawai di Kantor Camat Padang Utara?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara?

5. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara?
6. Apakah terdapat pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara?
7. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara?
8. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara melalui pelatihan sebagai variabel intervening?
9. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara melalui pelatihan sebagai variabel intervening?
10. Apakah terdapat pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara melalui pelatihan sebagai variabel intervening?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap pelatihan pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap pelatihan pegawai di Kantor Camat Padang Utara.

3. Pengaruh profesionalisme terhadap pelatihan pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
5. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
6. Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
7. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara.
8. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara melalui pelatihan sebagai variabel intervening.
9. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara melalui pelatihan sebagai variabel intervening.
10. Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Padang Utara melalui pelatihan sebagai variabel intervening.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

#### 1) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh secara teoritis di bangku perkuliahan, terutama ilmu pengetahuan tentang Manajemen

Sumber Daya Manusia, sehingga penulis mendapatkan pengalaman baru dalam berpikir dan juga menambah daya analisis penulis.

2) Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa serta merupakan perwujudan dari pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau alat replikasi bagi peneliti di masa yang akan datang, yang tertarik untuk membahas permasalahan yang sama dengan yang dibahas dalam penelitian ini.

4) Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pimpinan di Kantor Camat Padang Utara dan memberikan solusi alternatif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor tersebut.