# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi sekarang ini dan dimasa yang akan datang menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan manajemen kepemerintahan, sistem kelembagaan pemerintahan, kepemimpinan pemerintahan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang mengarah pada terselenggaranya kepemerintahan yang baik (*good governance*) dan kepemerintahan yang bersih (*clean goverment*). (Pratista, 2019)

Fenomena perubahan paradigma ini diwujudkan dengan lahirnya Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, dimana dalam pasal 58 dijelaskan bahwa asas penyelenggaraan pemerintah daerah diantaranya adalah asas efisiensi dan asas efektifitas, dalam penjelasan pasal tersebut yang dimaksud asas efisiensi adalah asas yang berorientasi pada minimalisasi penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan negara untuk mencapai hasil kerja yang terbaik sedangkan asas efektivitas adalah asas yang berorientasi pada tujuan yang tepat guna dan berdaya guna. (Nurhadian, 2017)**.**

Permasalahan yang dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut adalah rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai. (Zaenudin, 2009) menjelaskan tercapainya tujuan organisasi hanya dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari

pegawainya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para pegawai tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang dinginkan oleh organisasi. Organisasi harus segera mengatasi dan mencari solusi untuk masalah tersebut, karena jika tidak segera diatasi akan menimbulkan masalah terkait dengan kelangsungan hidup organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi pegawai. Kompetensi diidentikkan dengan mereka yang memiliki kinerja yang lebih baik, lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan mereka yang memiliki kinerja rata-rata bahkan tidak memiliki kompetensi dalam melakukan pekerjaannya. Menurut (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003, 2003) pada pasal 1 ayat 10, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang.

Pemerintahan memerlukan SDM yang berkualitas untuk pelaksanaan kinerja yang ideal. Pada posisi-posisi tertentu diperlukan kualitas SDM yang tepat. SDM tersebut tidak harus dengan kualitas yang maksimal atau paling baik disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang ada, sehingga penggunaan tiap SDM akan efektif dan sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan pada posisi-posisi yang ada pada suatu unit kerja.

Untuk pencapaian tujuan sebuah organisasi, juga perlu diperhatikan faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi yang dapat meningkatkan kinerja seseorang. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki semangat bekerja dan ikut mendorong motivasi kerja

dirinya. (RISTIANA, 2012) menyebutkan semakin nyaman lingkungan kerja maka semakin meningkat kinerja pegawai.

Faktor penting lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Kedisiplinan pegawai diperlukan dalam setiap aktivitas kerja agar pegawai bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pada instansi terkait. Menurut (SInambela, 2017) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto sebagai bagian integral dari Pemerintah Kota Sawahlunto yang memiliki peran dan fungsi perencanaan pembangunan sangat strategis keberadaannya dalam kerangka pencapaian visi pemerintah. (Peraturan Walikota Nomor 41 Tahun 2017, 2017) tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Sawahlunto. Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto adalah lembaga pemerintah daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi administrasi, organisasi dan ketatalaksanaan pemerintahan serta pelayanan administrasi seluruh Organisasi Perangkat Daerah.

Walikota dan Wakil Walikota sangat memerlukan dukungan teknis dan administratif yang harus dilaksanakan secara cepat, tepat, dan akurat. Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto harus senantiasa memberikan pelayanan prima kepada Walikota dan Wakil Walikota. Posisi, peran, dan kedudukan Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto yang sangat penting dan strategis tersebut merupakan *filter/*pintu

terakhir dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan oleh Walikota dan Wakil Walikota. Kedudukan, tugas dan fungsi yang sangat strategis sebagaimana tersebut di atas, maka Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto dituntut untuk selalu dapat menampilkan kinerja yang tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan kompetensi antara lain penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Penelitian terkait juga dilakukan oleh (Prahiawan et al., 2017) menyimpulkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Prayogi et al., 2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh (Raffie et al., 2018) yang menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Roeleejanto, 2015) terkait kompetensi juga menyimpulkan bahwa *competence has a positive and significant affects performance*. Penelitian terkait kompetensi juga dilakukan oleh (Pradnyana et al., 2018) yang menyimpulkan bahwa *competence has a significant affects performance.*

(Faka, 2018) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan singnifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan (Sidanti, 2015) menyimpulkan terdapat pengaruh disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (Budiman et al., 2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Lasmaya, 2016) juga menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian terkait yang dilakukan oleh (Amiroso, 2015) menyimpulkan bahwa *work discipline has a positive and significant affects performance.* Penelitian lainnya juga dilakukan oleh (Yuliandi & Tahir, 2019) dan (Muhammad Arifin, 2015) yang menyimpulkan bahwa *work discipline has a significant affects performance.*

Penelitian yang dilakukan oleh (E. M. dkk Putri, 2021) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja dan disiplin terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Penelitian terkait lingkungan kerja juga dilakukan oleh (Pasaribu, 2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Elizar & Tanjung, 2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya terkait lingkungan kerja yang dilakukan oleh (Nguyen, 2020) menyimpulkan bahwa *environment organization has a positive and significant affects performance.* (Afandi & Supeno, 2016) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa *environment organization has a significant affects performance.*

Selain itu permasalahan ditandai dengan penempatan kerja pegawai dalam jabatan fungsional maupun struktural belum sepenuhnya berjalan dengan baik, sehingga masih terdapatnya beberapa pegawai yang tidak dapat menguasai pekerjaan, penggunaan alat kantor dan terjadinya berbagai kesalahan serta keterlambatan proses kerja.

Hal ini berkaitan dengan faktor latar belakang pendidikan, kompetensi, dan penguasaan dibidang tugas yang belum menjadi faktor utama dalam proses penempatan dan penetapan yang dimaksud, tidak ada arahan dari atasan tentang uraian tugas sehingga pegawai banyak tidak memahami tugasnya, tidak ada inovasi untuk percepatan pekerjaan dan masih mengerjakan pekerjaan rutinitas, tidak bisa menganalisa masalah, pada saat jam kerja banyak pegawai yang tidak menggunakan/memanfaatkan waktunya untuk melaksanakan tugas jabatannya, masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, dan masih adanya kekeliruan dalam penyelesaian pekerjaan.

Aktivitas yang dilakukan sebagian Pegawai Negeri yang tidak produktif, adapula pegawai terlambat masuk dan pulang tidak tepat waktu, serta ada kecenderungan pegawai menunda pekerjaan, dan menunggu perintah atasan. Hasil observasi peneliti di atas diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan Kasubag.

Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses kegiatan pekerjaan dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Menurut (Sunyoto, 2016) dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi lingkungan kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja.

Kenyataan dilapangan yang penulis rasakan dan amati kondisi lingkungan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto saat ini belum kondusif/*representative*, dimana satu ruangan tersebut idealnya diisi oleh lima

orang pegawai, namun karena keterbatasan ruangan diisi dengan sebelas pegawai dimana ruangan tersebut sudah sesak dengan meja dan arsip-arsip yang menumpuk dibawah meja pegawai dan didepan meja pegawai. Pada umumnya hal ini terjadi hampir pada setiap ruangan yang ada di Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. Selain itu terdapat pegawai yang tidak terfasilitasi dimana pegawai sekarang bekerja mengerjakan tugas dengan menggunakan peralatan mereka sendiri. Untuk menggambarkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto berikut disajikan tabel 1.1 hasil temuan inspektorat Kota Sawahlunto pada pemeriksaan penyelenggaraan kegiatan Setdako :

**Tabel 1.1**
**Daftar Temuan Inspektorat Tahun Anggaran 2021**
**Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto**

| No | Jenis Temuan | Rincian Temuan |
|---|---|---|
| 1 | Pembuatan laporan | - Pelaksana kegiatan tidak membuat laporan<br>- Laporan disampaikan tidak melalui jalur sesuai dengan aturan |
| 2 | Kelebihan / keterlanjuran pembayaran | - Pembayaran kegiatan tidak sesuai SSH<br>- Adanya belanja yang tidak sesuai ketentuan dan tidak punya dasar hukum<br>- Pembayaran uang perjalanan dinas ganda dengan pembayaran uang transportasi<br>- Pembayaran tunjangan beban kerja yang tidak sesuai aturan |
| 3 | Program dan kegiatan untuk masyarakat | - Bantuan yang diberikan kepada masyarakat yang tidak mempunyai keahlian di bidang tersebut, sehingga bantuan tidak tepat sasaran dan mengakibatkan anggaran menjadi kurang bermanfaat<br>- Tidak jelasnya spesifikasi bantuan yang akan diberikan kepada masyarakat |
| 4 | Kesesuaian aturan yang berlaku | - Surat pertanggungjawaban tidak dilengkapi bukti pengeluaran sesuai aturan<br>- Pengurus barang tidak membuat daftar register barang<br>- Aset tidak ditetapkan status penggunaannya |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Disiplin Pegawai | - Ketidakpatuhan pada jam kerja<br>- Ketidakpatuhan pada aturan pakaian dinas<br>- bawahan tidak mematuhi sepenuhnya perintah atasan |
| 6 | Kualitas kegiatan | - Kurangnya kualitas hasil kegiatan terutama yang dirasakan langsung oleh masyarakat |

*Sumber : Inspektorat Tahun Anggaran 2021*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat di lihat bahwa hasil temuan inspektorat tersebut, terlihat dengan banyaknya temuan menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Seketariat Daerah Kota Sawahlunto belum memenuhi indikator-indikator kinerja, sehingga kinerja pegawai menjadi dipertanyakan dan dapat dianggap rendah. Yang menjadi akar permasalahan dalam hal ini adalah kinerja dari pegawai yang tidak ditingkatkan. Namun kinerja ini tidak berdiri sendiri, ada banyak hal penting lainnya yang menjadi penyebab, sehingga berakibat kinerja menjadi stuck, tidak menjadi lebih baik, dan tidak meningkat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan serta kebutuhan masyarakat. Dari keterangan data di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pegawai belum optimal, disenyalir disebabkan oleh kompetensi, lingkungan dan disiplin kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dan permasalahan yang telah dijelaskan maka penulis ingin mendalami tentang kinerja pegawai dan beberapa faktor yang mempengaruhi yang dituangkan dalam bentuk tesis berjudul **"Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Disiplin Kerja sebagai variabel intervening Pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto."**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis mengidentifikasikan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
2. Adanya pegawai yang kurang kompeten dalam melaksanakan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
3. Kualitas sumber daya manusia yang belum memadai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
4. Kurangnya tanggung jawab pegawai atas kehadiran sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
5. Masih terdapat pemimpin yang belum mampu menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik, pimpinan belum mampu menjalankan fungsi pengawasan dengan baik dan belum mampu menjalankan komunikasi yang baik dengan bawahan pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
6. Konflik kerja yang berkepanjangan terjadi di dalam organisasi membuat kinerja tidak sinergi pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
7. Beban pekerjaan yang diberikan belum sesuai dengan kompetensi, pimpinan belum bisa menjadi panutan bawahan, dan perlakuan serta beban pekerjaan dirasakan belum seimbang atau merata pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
8. Lingkungan kerja yang tidak kondusif pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;

9. *Reward and punishment* yang belum ditegakkan pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
10. Adanya rasa sudah nyaman dengan keadaan saat ini, dan tidak adanya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, sehingga dalam bekerja menjadi kurang termotivasi pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
11. Fasilitas kerja yang masih terbatas pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;
12. Kaderisasi dan pola karir yang belum terbentuk pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto;

## 1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah pada penelitian ini adalah dimana Kompetensi dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat dengan Disiplin Kerja sebagai intervening pada aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.

## 1.4 Rumusan Masalah

Dari identifikasi masalah tersebut dapat dirumuskan beberapa permasalahan, yaitu:

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap disiplin kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto?
2. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto?

4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota sawahlunto melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota sawahlunto melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening?

## 1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan masalah yang terdapat dilatar belakang masalah, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara empirik :

1. Pengaruh kompetensi terhadap disiplin kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.
4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.
5. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.

6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota sawahlunto melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.
7. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota sawahlunto melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat untuk:

1. Manfaat Praktis

   Memberikan masukan bagi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto akan pentingnya kompetensi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis

   a. Bagi peneliti bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompetensi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

   b. Bagi pembaca penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bacaan yang bermanfaat sebagai referensi atau bahan pustaka bagi para peneliti selanjutnya.