

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan (Sutrisno, 2009). Mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting, karena dalam fungsinya sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menghadapi arus globalisasi. Penentuan untuk sumber daya yang berkualitas menuntut seorang pemimpin perusahaan untuk bekerja secara seksama agar mampu memperkerjakan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kelangsungan jalannya sebuah organisasi juga tidak lepas dari kinerja pegawai yang baik dan ikut berperan aktif dalam pencapaian suatu tujuan. Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai sesuatu hal yang diperoleh baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai untuk menjalankan tugasnya sesuai pada tanggung jawab yang dibebankan (Mangkunegara, 2013). Organisasi dapat tetap bertahan dan bersaing dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Peran pegawai menjadi sangat penting karena sebagai penggerak utama kelancaran jalannya organisasi dalam menentukan tujuan yang ditetapkan.

Kecamatan Banjar merupakan salah satu kecamatan yang terletak di Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. Umumnya kantor camat beroperasi untuk mengurus berbagai bentuk perizinan yang terkait dengan surat keterangan domisili, surat izin untuk menutup jalan, pembangunan atau acara lain, dispensasi pernikahan, rekomendasi dan pengesahan permohonan cerai, belum menikah dan sudah menikah. Surat-surat lainnya yang dapat diurus terkait perizinan tertentu seperti surat eksplorasi air tanah, penggalian mata air, perubahan penggunaan tanah, waris dan masih banyak fungsi dan tugas lainnya dari Kantor Camat Banjar. Kantor Camat Banjar terdiri dari beberapa seksi diantaranya seksi pemerintahan, seksi pembangunan, seksi kesejahteraan sosial, seksi linmas kamtib, seksi pelayanan umum, seksi keuangan dan seksi perencanaan. Kompleksnya tugas dan fungsi dari pegawai menjadikan performa kinerja yang baik sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Kinerja pegawai mencerminkan kualitas organisasi dalam menjalankan visinya. Oleh karena itu, untuk dapat bekerja secara professional sebagai aparatur pemerintahan yang melayani masyarakat Kantor Camat Banjar menggunakan sasaran kinerja pegawai yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang mengatur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara yang digunakan untuk menentukan kinerja pegawainya terdiri dari beberapa unsur penilaian, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Pada tahun 2020-2021 terjadi penurunan hasil penurunan kinerja pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Data Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Pegawai Kantor Camat Banjar  
Kabupaten Buleleng Tahun 2020-2021

No.	Unsur-Unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1	Orientasi Pelayanan	81,00	Baik	80,00	Baik
2	Integritas	81,00	Baik	80,00	Baik
3	Komitmen	81,00	Baik	80,00	Baik
4	Disiplin	81,00	Baik	80,00	Baik
5	Kerjasama	81,00	Baik	80,00	Baik
6	Kepemimpinan	82,00	Baik	83,00	Baik
Jumlah		487,00	Baik	483,00	Baik
Rata-Rata		81,17		80,50	

Sumber: Hasil SKP Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

Data pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng sudah baik pada tahun 2020 akan tetapi pada tahun 2021 mengalami penurunan. Penurunan tersebut terlihat pada indikator orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama. Penilaian kinerja ini dilakukan satu tahun sekali pada bulan Desember dan dinilai oleh pejabat, penilai yakni atasan langsung pegawai tersebut. Disamping itu dilakukan penyebaran kuesioner awal terhadap 10 orang pegawai untuk memperoleh informasi terkait kinerja pegawai di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng. Standar pengukuran kinerja yang digunakan mengacu pada teori Dharma (2003) yaitu kuantitas ( $Y_1$ ), kualitas ( $Y_2$ ) dan ketepatan ( $Y_3$ ). Hasil kuesioner awal terhadap 10 orang pegawai di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng mengenai kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2  
Kuesioner Awal Variabel Kinerja Pegawai

No.	Skor Kinerja Pegawai			Total	Kategori
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>		
1	3	2	2	7	Rendah
2	3	2	1	6	Rendah
3	4	3	4	11	Tinggi
4	3	3	2	8	Sedang
5	4	5	2	11	Tinggi
6	3	3	2	8	Sedang
7	3	2	2	7	Rendah
8	3	2	2	7	Rendah
9	3	2	1	6	Rendah
10	3	2	1	6	Sedang
Jumlah	32	26	19	77	Rendah

Sumber: Pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

Tabel 1.2 menunjukkan penilaian mengenai kinerja pegawai di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah. Indikator kuantitas dan kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai. Penurunan kinerja yang terjadi pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng disebabkan karena kurangnya motivasi dan disiplin kerja pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Wexley dan Yukl (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi dan disiplin kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya Ekhsan (2019), Sadat (2020) dan Heriyanto (2016) yang menunjukkan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja diartikan sebagai suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2009). Hal ini disampaikan pula oleh Wibowo (2007) yang menyatakan motivasi digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk

melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja. Semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi (Rivai, 2004). Menurut Rivai (2011) indikator motivasi kerja diantaranya rasa aman dalam bekerja ( $X_{1.1}$ ), mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif ( $X_{1.2}$ ), suasana kerja yang menyenangkan ( $X_{1.3}$ ), penghargaan atas prestasi kerja ( $X_{1.4}$ ) dan perlakuan adil dari manajemen ( $X_{1.5}$ ). Hasil kuesioner awal terhadap 10 orang pegawai di Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng mengenai motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 1.3

Tabel 1.3  
Kuesioner Awal Variabel Motivasi Kerja

No.	Skor Motivasi Kerja					Total	Kategori
	$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	$X_{1.5}$		
1	3	3	2	3	3	14	Sedang
2	4	4	4	3	3	18	Tinggi
3	3	2	2	4	3	14	Sedang
4	2	3	2	2	2	11	Rendah
5	2	2	2	2	2	10	Rendah
6	4	4	4	4	2	18	Tinggi
7	4	2	2	3	3	14	Sedang
8	3	1	2	2	2	10	Rendah
9	2	2	2	2	2	10	Rendah
10	2	2	2	2	2	10	Rendah
Jumlah	29	25	24	27	24	129	Rendah

Sumber: Pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

Tabel 1.3 menunjukkan variabel motivasi kerja tergolong dalam kategori rendah. Indikator rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif dan penghargaan atas prestasi kerja memberikan pengaruh yang paling besar dalam motivasi kerja pegawai. Peneliti memperoleh keterangan bahwa pihak manajemen menerapkan prinsip motivasi agar bisa eksis yang artinya pegawai diharuskan memberikan kinerja yang baik agar dapat menjaga dan meningkatkan profesionalisme pekerjaan terhadap masyarakat. Salah satu penyebab kurangnya motivasi pegawai yaitu tidak adanya jaminan rasa aman untuk pekerjaan yang

mengharuskan untuk keluar kota misalnya pengadaan asuransi perjalanan dan biaya tak terduga yang terkadang harus menggunakan uang sendiri (biaya makan dan transportasi). Kurangnya jumlah gaji yang diterima pegawai karena belum bisa menutupi kebutuhan sehari-hari, pekerjaan yang terlalu banyak dan *overtime* yang tidak sering dihitung sebagai jam kerja. Pihak manajemen memberikan perlakuan yang sama antara pegawai yang berkontribusi lebih lama dan profesional dengan pegawai dengan berkontribusi biasa sehingga dinilai kurang adil dan menurunkan motivasi dalam bekerja. Selain itu, rendahnya motivasi kerja pada Kantor Camat Banjar juga dapat dilihat dari keterlibatan pegawai yang kurang dalam memberikan kritik dan saran kepada pihak manajemen. Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didukung oleh penelitian Mulyadi (2010), Hasibuan (2019) dan Wahyudi (2019) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Nur Adha (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dapat pula ditingkatkan dengan mengoptimalkan pelaksanaan disiplin kerja pegawai. Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis (Nitisemito, 2006). Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, karena alasan untuk pendisiplinan adalah meningkatkan kinerja (Mathis dan Jackson, 2002: 317). Disiplin kerja pegawai pada Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng mengalami penurunan dilihat dari absensi pegawai tahun 2021. Berikut absensi pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng dapat

dilihat pada Tabel 1.4

Tabel 1.4  
Data Absensi Pegawai Tahun 2021 Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

No.	Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Absensi	Tingkat Absensi
1	2	3	4	$5 = 3 \times 4$	6	$7 = 6/5 \times 100\%$
1	Januari	61	21	1.281	30	2.34
2	Februari	61	20	1.220	27	2.21
3	Maret	61	23	1.403	40	2.85
4	April	61	22	1.342	25	1.86
5	Mei	61	21	1.281	28	2.18
6	Juni	61	22	1.342	27	2.01
7	Juli	61	22	1.342	35	2.60
8	Agustus	61	22	1.342	30	2.23
9	September	61	22	1.342	31	2.30
10	Oktober	61	21	1.281	30	2.34
11	November	61	22	1.342	30	2.23
12	Desember	61	23	1.403	45	3.20

Sumber: Pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

Tabel 1.4 menunjukkan rendahnya disiplin kerja pegawai pada Kantor Camat Banjar dapat dilihat dari pegawai yang masih datang terlambat melebihi jam kerja yang sudah ditentukan sehingga melanggar standar kerja yang ditetapkan. Pada tabel diatas menerangkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada 20 hari hanya terjadi pada bulan Februari, hari kerja 21 hanya terjadi pada 3 bulan dalam setahun (Januari, Mei dan Oktober). Pegawai yang bekerja pada 22 hari kerja jauh lebih banyak yaitu 6 bulan. Sedangkan standar kerja yang baik mengisyaratkan 23 hari kerja untuk pegawainya dimana pada Kantor Camat Banjar hanya mampu memenuhi pada bulan Desember dan Maret. Pegawai pada Kantor Camat Banjar hanya mampu memenuhi standar yang ditetapkan pada 3 bulan tertentu dalam setahun (Maret, Juli Desember). Disamping itu berdasarkan pada kuesioner awal terhadap 10 orang pegawai di Kantor Camat Banjar yang mengacu pada Rivai (2006) terkait indikator disiplin kerja yaitu ketepatan waktu hadir dalam bekerja

( $X_{2.1}$ ), ketaatan terhadap standar kerja( $X_{2.2}$ ), kepatuhan terhadap peraturan ( $X_{2.3}$ ), tingkat kewaspadaan ( $X_{2.4}$ ) dan bekerja etis ( $X_{2.5}$ ). Hasil kuesioner awal terhadap 10 orang pegawai di Kantor Camat Banjar mengenai disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel 1.5

Tabel 1.5  
Kuesioner Awal Variabel Disiplin Kerja

No	Skor Disiplin Kerja					Total	Kategori
	$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{2.5}$		
1	3	4	4	3	4	18	Tinggi
2	4	2	3	2	3	14	Sedang
3	2	1	3	2	2	10	Rendah
4	2	2	3	2	3	12	Rendah
5	2	1	3	2	2	10	Rendah
6	2	2	2	2	2	10	Rendah
7	3	2	4	2	3	14	Sedang
8	2	2	3	2	2	11	Rendah
9	4	3	4	4	3	18	Tinggi
10	2	2	2	2	2	10	Rendah
Jumlah	26	21	31	23	26	127	Rendah

Sumber: Pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja masih dalam kategori rendah. Kepatuhan terhadap peraturan menjadi indikator penting yang memberikan pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan indikator yang lain. Rendahnya disiplin kerja pada Kantor Camat Banjar dilihat dari pegawai tidak mematuhi peraturan perusahaan dengan mendahului waktu istirahat, merokok pada saat jam kerja, seringkali ada pegawai yang istirahat diluar melebihi batas waktu istirahat yang telah ditentukan oleh pihak manajemen. Pelanggaran lainnya yang paling sering terjadi adalah tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Meskipun pegawai yang tidak hadir bekerja dikarenakan cuti, ijin upacara agama, sakit, dan lain sebagainya, hal tersebut akan berdampak buruk pada kinerja pegawai. Hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai didukung oleh penelitian Suwanto (2019), Esthi (2020)

dan Siswanto (2019) menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Arisanti (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, Kantor Camat Banjar, merupakan organisasi yang bekerja sebagai aparatur pemerintahan untuk melayani masyarakat. Penurunan kinerja yang terjadi menunjukkan perlunya evaluasi terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan disiplin kerja. Berdasarkan permasalahan pada latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Banjar”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada Kantor Camat Banjar, sebagai berikut:

1. Rendahnya kinerja pegawai karena adanya penurunan dalam indikator orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama.
2. Motivasi kerja pegawai yang rendah karena suasana kerja yang kurang kondusif, kurangnya apresiasi bagi pegawai yang memiliki loyalitas yang tinggi kepada manajemen sehingga menyebabkan penurunan motivasi pegawai dalam bekerja.
3. Rendahnya disiplin kerja karena pegawai sering terlambat datang bekerja, tidak mematuhi aturan perusahaan dan standar yang ditetapkan dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi.

4. Adanya ketidakconsistenan hasil penelitian terdahulu terkait motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang terjadi pada Kantor Camat Banjar, maka peneliti membatasi variabel penelitian yang hanya terdiri dari tiga variabel yang terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Motivasi kerja dan disiplin kerja sebagai variabel bebas, kemudian kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada Kantor Camat Banjar?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada pegawai Kantor Camat Banjar?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh sebagai berikut:

1. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar.
2. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Banjar.
3. Motivasi kerja terhadap disiplin kerja Kantor Camat Banjar.
4. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada pegawai Kantor Camat Banjar.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait dengan motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak manajemen Kantor Camat Banjar sebagai tambahan informasi dan pertimbangan atau masukan untuk menentukan kebijakan mengenai motivasi kerja dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.