

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Organisasi pemerintahan didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan hak-hak sipil kepada setiap warga secara optimal. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia adalah instansi pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah Presiden dan bertanggung jawab kepada Presiden.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, sebuah organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi secara optimal. Kinerja yang baik adalah kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam rangka meningkatkan kinerja instansi, kinerja pegawai menjadi hal utama dalam mendorong peningkatan kinerja sebuah instansi.

Terkait dengan Desa, Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi terdapat 2 (dua) Direktorat Jenderal yang akan menangani desa yaitu Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan. Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan dijalankan oleh Pegawai Negeri Sipil dengan dibantu oleh Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil adalah pegawai yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil adalah pegawai tidak tetap, pegawai honorer, staf khusus, dan pegawai lain yang dibayarkan oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Dalam upaya terlaksananya fungsi dari Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan dengan baik maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara optimal, maka dari itu Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui dan mengukur kinerja pegawai. Penilaian kinerja ini dilakukan secara periodik setiap 1 (satu) bulan sekali untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja pegawai.

Menurut Sutrisno (2016), orang yang level kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Berdasarkan kegiatan pra survei yang dilakukan oleh penulis dengan menggunakan metode wawancara kepada Kepala Bagian Kepegawaian, diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi penurunan kinerja pegawai pada tiga bulan terakhir yaitu pada bulan Juli sampai dengan September 2017. Hal ini didukung dengan data penilaian kinerja pegawai yang diperoleh dari Bagian Kepegawaian sebagai berikut :

Tabel 1.1. Data Penilaian Kinerja Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan  
Periode bulan Januari - September 2017

Bulan	Jumlah Pegawai	% Rata-rata Penilaian Kinerja	Keterangan
Januari	129	70	Cukup
Februari	129	72	Cukup
Maret	129	73	Cukup
April	129	70	Cukup
Mei	129	71	Cukup
Juni	129	75	Cukup
Juli	129	71	Cukup
Agustus	129	69	Cukup
September	129	68	Cukup

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan.

Penilaian kinerja pegawai, nilai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu, yaitu : sangat baik ( $\geq 91$ ), baik (76-90), cukup (61-75), kurang (51-60), dan buruk ( $\leq 50$ ). Hasil kerja pegawainya diharapkan mempunyai kualitas kerja dengan predikat sangat baik ( $\geq 91$ ). Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa persentase hasil penilaian kinerja kerja pegawai belum sesuai dengan apa yang diharapkan yaitu mendapatkan predikat sangat baik, karena hasil penilaian belum mencapai angka 91. Selain itu, pada bulan Juli sampai dengan September 2017 mengalami penurunan.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Indikasi adanya permasalahan kinerja pegawai terlihat dari banyaknya komplain dari tamu Pemerintah Daerah, tingkat kehadiran yang menurun, ketidaktepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kurangnya kerjasama antar pegawai dan ruang kerja yang tidak sesuai. Hal tersebut didukung oleh wawancara yang peneliti lakukan kepada Kepala Bagian Kepegawaian, Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan.

Motivasi kerja yang rendah disebabkan karena arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) yang rendah. Apabila individu tidak termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang negatif untuk melakukan sesuatu, karena perusahaan tidak dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai dan Sagala, 2015). Motivasi kerja pegawai tidak selamanya berada dalam kondisi baik, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja di saat motivasi kerja pegawai menurun. Meningkatkan motivasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan memberi perhatian kepada pegawai serta menghargai hasil dari pekerjaan mereka.

Tabel 1.2. Hasil Pra Survei Permasalahan Motivasi Kerja Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan Bulan Oktober 2017

No.	Permasalahan	Jumlah Jawaban	Persentase
1.	Gaji	17	85%
2.	Status pegawai	16	80%
3.	Jenjang karir	13	65%

Sumber : Hasil pra survei peneliti, 2017

Berdasarkan hasil pra survei tersebut di atas, dari 20 responden sebanyak 17 responden (85%) menyatakan adanya permasalahan mengenai kenaikan gaji yang tidak pasti tiap tahunnya, 16 responden (80%) berharap diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil dan 13 responden (65%) menginginkan adanya peningkatan karir di instansi.

Berkenaan dengan motivasi kerja Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan, diperoleh jawaban bahwa status pegawai yang tidak ada kepastian diangkat sebagai pegawai tetap, tidak ada kenaikan jabatan dan kenaikan gaji yang tidak pasti tiap tahunnya sehingga mereka bekerja tidak dengan sepenuh hati dan hasil pekerjaan tidak maksimal. Selain itu, banyaknya laporan dari tamu khususnya tamu dari daerah luar Jakarta yang merasa tidak dilayani dengan baik, seperti tidak ramah, kurang cepat dalam memberikan informasi dan pelayanan. Hal ini berdasarkan pengaduan yang diterima oleh Kepala Bagian Kepegawaian di Direktorat Pembangunan Kawasan Perdesaan. Hal tersebut diatas mengindikasikan bahwa adanya permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Selain motivasi kerja, lingkungan kerja yang baik seperti tata ruang kerja yang nyaman diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Luthans (2015) lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan bertahan di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas.

Tabel 1.3. Hasil Pra Survei Permasalahan Lingkungan Kerja Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan Bulan Oktober 2017

No.	Permasalahan	Jumlah Jawaban	Persentase
1.	Penataan ruang tempat kerja	17	85%
2.	Fasilitas kantor	15	75%
3.	Sirkulasi udara tempat kerja	15	75%
4.	Hubungan sesama rekan kerja	12	60%

Sumber : Hasil pra survei peneliti, 2017

Berdasarkan hasil pra survei tersebut di atas, dari 20 responden sebanyak 17 responden (85%) menyatakan adanya permasalahan terkait penataan ruang tempat kerja, sebanyak 15 responden (75%) menyatakan bahwa permasalahan terkait fasilitas yang kurang memadai di lingkungan kantor, sebanyak 15 responden (75%) menyatakan adanya permasalahan pada sirkulasi udara di tempat kerja dan sebanyak 12 responden (60%) menyatakan adanya permasalahan pada hubungan dengan sesama rekan kerja.

Pada Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan desain tempat kerja dan ruang untuk masing-masing ruang bagian ukurannya belum sesuai dengan jumlah pegawai, terlihat bahwa meja kerja antar pegawai terlalu berdekatan bahkan terdapat 1 meja yang dipakai oleh 2 orang pegawai, banyaknya dokumen dan barang-barang lain yang diletakan di atas dan sekeliling meja kerja sering kali mengganggu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini didukung hasil observasi bahwa bangunan yang digunakan untuk kantor merupakan bangunan lama sehingga tata ruang dan desain tempat kerja belum disesuaikan dengan desain tempat kerja yang moderen, sehingga pegawai seringkali merasa bosan ketika bekerja.

Adanya fasilitas yang kurang memadai di lingkungan kantor, diantaranya jaringan internet yang digunakan pada kantor sering mengalami gangguan (*error*) dan jumlah mesin fotocopy di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan hanya 1 (satu) unit sehingga seringkali pegawai harus mengantri lama untuk mengcopy dokumen dalam jumlah yang banyak, hal tersebut akan sangat menyita jam kerja pegawai. Adanya pegawai yang merokok di ruangan juga menyebabkan pegawai yang tidak merokok merasa tidak nyaman dan mengganggu sirkulasi udara. Dalam kantor Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan diharapkan hubungan antar pegawai dapat harmonis, karena hubungan yang harmonis merupakan salah satu faktor dapat membantu kelancaran bekerja. Namun pada kenyataannya, masih ada beberapa pegawai yang tidak mau mendengarkan saran dari rekan kerja lainnya dan lebih memilih mengambil keputusan sendiri tanpa mendengarkan nasehat dari rekan kerjanya. Hal ini mengakibatkan hasil kerjanya kurang maksimal dan terdapat banyak kesalahan. Sikap pegawai yang seenaknya sendiri membuat rekan kerja menjadi malas untuk menjalin hubungan yang baik dengan pegawai tersebut. Hal tersebut di atas mengindikasikan bahwa adanya permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2015) semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan disuatu perusahaan, maka semakin besar prestasi kerja yang dapat dihasilkan. Kedisiplinan Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan dalam hal kehadiran dinilai

belum maksimal. Batas waktu masuk kantor yang ditetapkan oleh Non PNS Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan adalah pukul 07.30, akan tetapi masih banyak pegawai yang masuk kantor melebihi batas waktu yang sudah ditentukan, bahkan ada yang datang hingga pukul 11.00. Hal ini dibuktikan dengan observasi awal, jumlah pegawai yang datang terlambat pada bulan Juli - September 2017 seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4. Data Pegawai Non PNS Datang Terlambat di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan Periode Bulan Juli - September 2017

Bulan	Jumlah Pegawai		
	Terlambat	Terlambat	Terlambat
	2 - 3 kali	4 kali	>4 kali
Juli	27 orang	23 orang	39 orang
Agustus	25 orang	26 orang	37 orang
September	36 orang	25 orang	35 orang
Rata-rata	29 orang	25 orang	37 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan Pegawai Non PNS di dalam kantor Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan pada bulan Juli sampai dengan September 2017 cukup tinggi yaitu rata-rata terlambat 2-3 kali sebanyak 29 orang, rata-rata pegawai terlambat 4 kali sebanyak 25 orang dan 37 orang pegawai terlambat >4 kali dalam setiap bulannya. Selain itu dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan September 2017. Keterlambatan pegawai mengakibatkan pekerjaan yang seharusnya bisa dilakukan pada pagi hari, tertunda hingga siang hari.



Tabel 1.5. Hasil Pra Survei Permasalahan Disiplin Kerja Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan Bulan Oktober 2017

No.	Permasalahan	Jumlah Jawaban	Persentase
1.	Tingkat kehadiran	16	80%
2.	Ketaatan pada aturan kantor	14	70%
3.	Ketepatan menyelesaikan pekerjaan	13	65%

Sumber : Hasil pra survei peneliti, 2017

Berdasarkan hasil pra survei tersebut di atas, dari 20 responden sebanyak 16 responden (80%) menyatakan adanya permasalahan terkait dengan tingkat kehadiran seperti absen dan terlambat datang ke kantor, sebanyak 14 responden (70%) menyatakan adanya permasalahan yang berkaitan dengan pelanggaran terhadap aturan kantor dan sebanyak 13 responden (65%) menyatakan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Menurut Rivai dan Sagala (2015) karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya. Dalam hal disiplin sikap, Pegawai Non PNS Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan dituntut untuk mempunyai sikap yang sesuai dengan peraturan yang ada di kantor. Namun pada kenyataannya ada beberapa pegawai yang masih bersikap tidak mematuhi peraturan yang ada di kantor. Ada beberapa pegawai yang menggunakan jam kerja mereka untuk kepentingan pribadi, misalkan pada saat setelah jam makan siang, ada beberapa pegawai yang pergi dengan alasan urusan pribadi dan kembali ke kantor tidak tepat waktu. Maka dari itu jam kerja mereka tidak dimanfaatkan dengan baik sehingga

hasil kerja mereka tidak maksimal, pekerjaan yang harusnya bisa diselesaikan dalam waktu satu hari, mundur hingga 3 hari. Informasi yang diperoleh dari Bagian Kepegawaian berupa surat peringatan yang ditujukan kepada 75 Pegawai Non PNS perihal persentase kehadiran pada bulan Agustus dan September yang kurang dari 50%. Hal tersebut diatas mengindikasikan bahwa adanya permasalahan yang berkaitan dengan disiplin kerja.

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pegawai diharapkan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik. Namun pada kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang tidak bisa diandalkan, pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaan atau mengikuti instruksi yang diberikan oleh atasan mereka. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian menyatakan bahwa beberapa bawahannya tidak dapat menyelesaikan atau mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasannya.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan”.

## 1.2. Identifikasi Dan Pembatasan Masalah

### 1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pra survei dan observasi yang peneliti lakukan, maka dapat diperoleh identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Nilai rata-rata kinerja Pegawai Non PNS Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan mengalami penurunan dan belum sesuai dengan standar yang ditentukan oleh Bagian Kepegawaian yaitu mencapai angka 91%. Pada bulan Juli sampai dengan September 2017, persentase kinerja mengalami penurunan dibandingkan bulan Januari sampai dengan Juni 2017. Hal ini mengindikasikan adanya masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
2. Tidak adanya penghargaan dari atasan seperti pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, *roadmap* karir yang tidak jelas, kenaikan gaji yang tidak pasti tiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan adanya masalah yang berkaitan dengan motivasi kerja.
3. Tata ruang kerja yang sempit dan terlalu berdekatan, desain tempat kerja belum disesuaikan dengan desain tempat kerja yang modern, fasilitas kantor yang kurang memadai, sirkulasi udara yang kurang baik dikarenakan masih banyak pegawai yang merokok di dalam ruang kerja dan hubungan dengan sesama rekan kerja yang kurang harmonis. Hal ini mengindikasikan adanya masalah yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

4. Tingginya jumlah pegawai yang datang terlambat ke kantor. Tingkat keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan September 2017. Banyaknya pegawai yang belum menggunakan waktu kerja mereka secara optimal. Seperti tidak segera kembali ke ruang kerja setelah selesai makan siang. Pekerjaan yang seharusnya selesai pada hari itu juga, tertunda hingga keesokan harinya dan surat teguran yang ditujukan kepada 75 Pegawai Non PNS karena persentase kehadiran pada bulan Agustus dan September 2017 di bawah 50%. Hal ini mengindikasikan adanya masalah yang berkaitan dengan disiplin kerja.

#### **1.2.2. Pembatasan Masalah**

1. Penelitian ini dilakukan di kantor Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Jalan Taman Makam Pahlawan Kalibata No. 17, Jakarta Selatan dengan obyek penelitian Pegawai Non PNS di Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan.
2. Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, fokus penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y2) yang dipengaruhi oleh motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2) melalui disiplin kerja (Y1).

#### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja?

4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja?

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

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui disiplin kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui disiplin kerja.

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

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Manfaat Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi untuk Bagian Kepegawaian agar senantiasa memperhatikan faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Diharapkan dapat membantu memecahkan masalah dan memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi sehingga dapat mengantisipasi permasalahan yang relevan di masa mendatang.

## 2. Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan pembanding untuk penelitian di masa depan terutama yang berkaitan dengan variabel-variabel yang ada di dalam penelitian ini.