

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi, kinerja pegawai menjadi fokus utama yang selalu menjadi perhatian pemegang kebijakan. Kinerja pegawai yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah sistem kerja dalam sebuah organisasi telah tersusun dengan baik dan dijalankan dengan baik oleh seluruh sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Peran individu dalam sebuah organisasi saat ini menjadi isu yang sedang berkembang, karena kinerja individu adalah salah satu indikator kunci dalam sebuah tim dan kinerja perusahaan, dan akan berdampak pada produktivitas dan daya saing perusahaan/ organisasi (Koopmans, 2014:11). Kinerja yang tinggi adalah hasil yang ingin dicapai oleh setiap organisasi, baik organisasi publik dan swasta melalui pembentukan kinerja individu yang tinggi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang telah mampu menciptakan kinerja yang baik. Untuk mencapai peluang kinerja dan tantangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dalam pencapaian tujuan perusahaan, manajemen sumber daya manusia harus diarahkan untuk menjadi pemikir dan jalannya perusahaan serta menjadi penentu untuk melaksanakan kelangsungan bisnis yang berkelanjutan (Tumilaar, 2015:788). Kinerja sebuah organisasi dapat diketahui melalui sistem penilaian kerja individu yang dilakukan oleh organisasi, sehingga kinerja individu perlu menjadi perhatian khusus bagi organisasi. Penilaian kinerja

individu dalam organisasi penting dilakukan agar organisasi dapat memantau dan mengetahui kinerja tiap pegawai sehingga dapat dilakukan evaluasi secara berkala.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari perilaku karyawan terhadap konteks kerjanya. Disiplin kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa pegawai telah mengikuti prosedur dan sistem kerja yang ada dalam sebuah organisasi. Disiplin kerja menjadi penting dalam sebuah organisasi, karena disiplin kerja bertujuan untuk; mengarahkan perilaku pegawai agar patuh terhadap aturan, memperbaiki perilaku menyimpang dalam konteks kerja, menyadari otoritas sebagai pegawai dalam organisasi, dan menjadi contoh yang baik dalam organisasi melalui aturan dan pemberian hukuman (Garner, 2012:11). Disiplin kerja yang tinggi sangat dibutuhkan oleh organisasi, karena berkaitan langsung dengan kegiatan kerja dalam sebuah organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang rendah akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan dari segi biaya dan penurunan produktifitas kerja, disamping itu pegawai yang memiliki disiplin rendah memberikan efek negatif bagi pegawai lainnya melalui pengaruhnya dalam lingkungan kerja, oleh karena itu mengkomunikasikan aturan organisasi dan sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran merupakan hal yang harus dilakukan dengan baik oleh organisasi. Pegawai perlu mengetahui dan menyadari bahwa tindakan tidak disiplin akan berdampak bukan hanya pada dirinya sendiri, tetapi juga berdampak pada lingkungan kerja. Disiplin sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan, karena dalam situasi disiplin sebuah perusahaan akan mampu memenuhi program-program kerja atau pencapaian

target tertentu (Tumilaar, 2015:789). Disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai dalam rangka untuk mengubah kebiasaan mereka serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang diterapkan dalam perusahaan (Rivai, 2005:444). Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi bagian dari setiap individu dalam sebuah organisasi, karena organisasi yang disiplin akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik.

Motivasi dalam lingkungan kerja akan mengarahkan individu pada perilaku kerja yang produktif (Tumilaar, 2015:789). Herzberg (dikutip dalam Tumilaar, 2015:796) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal yang sesuai dengan tujuan-tujuan individu tertentu, sikap dan nilai-nilai adalah sesuatu yang memberikan kekuatan tak terlihat dan mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan. Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan faktor pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Motivasi ekstrinsik dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai jika pegawai merasa bahwa organisasi dapat memahami dan mengakomodasi kebutuhan pegawai, oleh karena itu organisasi harus mampu memberikan rasa adil bagi para pegawai berkaitan dengan konteks pekerjaannya dengan imbalan yang diterimanya, pengawasan yang tidak terlalu tinggi bagi pegawai yang berkinerja dan memiliki disiplin tinggi, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi pegawainya. Motivasi secara ekstrinsik dapat memberikan kepuasan bagi pegawai

dari segi pemenuhan kebutuhan fisik, sedangkan secara psikis/ psikologis pegawai dapat dimotivasi agar memberikan kinerja yang tinggi melalui pemenuhan kebutuhan motivasi intrinsik yaitu; memberi kesempatan untuk maju dan berkembang, memberi pengakuan pada pegawai, memberikan tanggung jawab, dan penghargaan terhadap prestasi kerja yang akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai (Robbin & Judge, 2013: 209-210). Ryan dan Deci (2000:59-60) mengemukakan bahwa penelitian yang dilakukan di berbagai sekolah menunjukkan bahwa kegiatan belajar mandiri yang didorong oleh motivasi intrinsik perlu diakomodasi/ difasilitasi oleh lingkungan sekolah dan faktor penunjang dalam sebuah kelas yang dapat memberikan kepuasan pada siswa. Ini artinya bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat saling melengkapi atau bahkan saling membutuhkan satu sama lainnya berkaitan dengan pencapaian kepuasan seseorang.

Peningkatan kinerja pegawai salah satunya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kedisiplinan pegawai dan meningkatkan motivasi pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Variabel disiplin, dan motivasi dianggap berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Thalib, 2015:125). Tumilaar (2015:789) mendukung penelitian di atas dan menjelaskan bahwa disiplin adalah aset yang diperlukan dalam mencapai segala sesuatu. Febriningtyas dan Ekaningtyas (2014:104) menjelaskan hasil penelitiannya, bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, hal ini diakibatkan karena dorongan dari perusahaan yang mewajibkan pegawainya meminta izin jika berhalangan hadir dan keharusan

untuk mematuhi setiap aturan yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sleimi dan Davut (2015:135) menjelaskan hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan instrinsik sangat penting dan secara bersama – sama berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Thalib (2015:125-126) menjelaskan hasil penelitiannya dan mendukung konsep di atas, bahwa disiplin dan motivasi secara simultan ataupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara positif. Keterkaitan dan kontribusi disiplin kerja, motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap peningkatan kinerja, menjadikan variabel penelitian disiplin kerja, motivasi ekstrinsik dan intrinsik menjadi sangat penting untuk dianalisis lebih lanjut berkaitan dengan usaha organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Kementerian Luar Negeri sebagai lembaga pemerintahan yang memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam menjaga hubungan komunikasi ataupun kerjasama antara negara Indonesia dengan negara lain dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Kontribusi kinerja Kementerian Luar Negeri berdampak pada terjadinya berbagai kerjasama baik di bidang ekonomi, sosial, budaya, keamanan, politik dan berbagai aspek lainnya berkaitan dengan kegiatan kenegaraan dengan negara lain, oleh karena itu kinerja maksimal dari Kementerian Luar Negeri menjadi sangat penting bagi negara Indonesia. Dalam Laporan kinerja Kementerian Luar Negeri (2015:1) dijelaskan bahwa berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 1999 tentang hubungan luar negeri, tugas Kementerian Luar Negeri adalah membantu Presiden RI dalam menyelenggarakan politik dan hubungan luar negeri, merumuskan kebijakan dan

strategi pencapaian tujuan dan sasarannya dengan meletakkan kepentingan nasional sebagai prioritas utama, sedangkan berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia nomor 56 tahun 2015 tentang Kementerian Luar Negeri, tugas Kementerian Luar yaitu menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang luar negeri untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara dan memiliki fungsi untuk merumuskan dan menetapkan kebijakan di bidang penyelenggaraan hubungan luar negeri dan politik luar negeri, pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan hubungan luar negeri dan politik luar negeri, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan hubungan luar negeri dan politik luar negeri, pelaksanaan pengkajian dan pengembangan di bidang penyelenggaraan hubungan luar negeri dan politik luar negeri, pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Luar Negeri dan perwakilan Republik Indonesia, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi di lingkungan Kementerian Luar Negeri dan perwakilan Republik Indonesia, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang luar negeri.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa posisi Kementrian Luar Negeri bagi negara Indonesia merupakan hal yang sangat penting dan strategis untuk membangun citra negara Indonesia di mata dunia, oleh karena itu kinerja pegawai yang berada dalam lingkungan kerja Kementrian Luar Negeri perlu menjadi perhatian utama agar setiap program yang telah dilaksanakan dapat tercapai dan direalisasikan. Laporan kinerja KEMENLU tahun 2017 (2017:5) menjelaskan bahwa pada tahun 2016, secara keseluruhan realisasi

kinerja Kementerian Luar Negeri tahun 2016 sebesar 89,75%, dan dari 20 indikator kerja KEMENLU, 7 indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh KEMENLU tidak tercapai. Ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Tabel berikut ini adalah 7 indikator kinerja KEMENLU yang tidak mencapai target.

Tabel 1.1: Capaian Indikator Kinerja Utama Kementrian Luar Negeri Tahun 2016

No	Dimensi	Indikator KEMENLU	2016	
			Target	Realisasi
1	<i>Quality of the Work</i> (Kualitas Kerja)	Persentase penyerapan anggaran dan realisasi kinerja	95 %	92.39%
		Indeks kepuasan pegawai	58 %	53.20%
2	<i>Promptness</i> (Ketepatan waktu)	Jumlah negara akreditasi yang mencapai target peningkatan jumlah wisatawan mancanegara ke Indonesia	23	13
3	<i>Initiative</i> (Inisiatif)	Indeks Peningkatan e-Government Indonesia (PEGI)	3.45	3.32
4	<i>Capability</i> (Kemampuan)	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	60 %	48.10%
5	<i>Communication</i> (Kemampuan)	Indeks diplomasi ekonomi	89 %	76.91%

Sumber: Ikhtisar Laporan kinerja KEMENLU (2016:6-8)

Berdasarkan Tabel 1.1, dengan menggunakan pendekatan teori Latham dan Mitchell (1978), dalam Sedarmayanti (2001:51), yang menggunakan lima dimensi untuk mengukur kinerja, maka dapat diketahui bahwa peningkatan kinerja berdasarkan *quality of work*, *promptness*, *Initiative*, *capability*, dan *Communication* perlu dilakukan melalui peningkatan kinerja para pegawai Kementrian Luar Negeri, karena kinerja organisasi dibentuk melalui kinerja individu yang tinggi dalam lingkungan organisasi. Richardson dan Thompson (dikutip dalam Torrington, Hall dan Taylor, 2005) sampai pada kesimpulan bahwa bukti menunjukkan hubungan positif antara praktek orang – orang/

individu dengan manajemen yang inovatif dan canggih terhadap kinerja bisnis yang lebih baik.

Pendekatan pengenalan masalah pada lingkungan Kementerian Luar Negeri di Jakarta dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara dengan pihak internal bagian kepegawaian untuk memperoleh data tambahan mengenai penyebab tidak tercapainya target pada KEMENLU. Wawancara yang dilakukan diperoleh hasil bahwa berdasarkan pihak internal, kinerja pegawai masih cukup baik, meskipun diketahui bahwa tujuh target kinerja pada KEMENLU di Jakarta belum tercapai, motivasi pegawai dan disiplin kerja pegawai dinilai cukup baik, meski masih terdapat pegawai yang terlambat masuk kantor, dikarenakan alasan penugasan pada hari sebelumnya. Observasi pada lingkungan kerja KEMENLU di Jakarta ditemukan hasil bahwa ada beberapa pegawai yang kurang maksimal memanfaatkan waktu kerjanya dengan melakukan aktivitas menonton film pada layar monitornya, dan terlihat santai dan tidak melakukan aktifitas kerja. Temuan tersebut merupakan gejala masalah yang berkaitan dengan disiplin kerja dan motivasi pegawai yang kurang tinggi yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya target kerja dan menurunnya kinerja. Tidak tercapainya target indeks kepuasan pegawai menunjukkan bahwa tingkat motivasi pegawai rendah, salah satunya disebabkan oleh beban dan tekanan kerja yang tinggi. Hal tersebut perlu ditelusuri lebih lanjut untuk mengetahui akar masalah dari kurangnya disiplin dan motivasi pegawai yang mengakibatkan tidak tercapainya target kinerja.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan cara meningkatkan tingkat disiplin kerja dan motivasi dalam aspek pencapaian target kerja. Berbagai literatur

yang telah dibahas menunjukkan bahwa pentingnya motivasi dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja, membuat setiap organisasi baik yang bergerak dalam ruang lingkup bisnis, sosial, pendidikan, ataupun pemerintahan perlu melakukan analisis dan kajian mengenai disiplin dan motivasi pada organisasi internalnya. Berdasarkan fenomena yang terjadi di Kementerian Luar Negeri RI, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berkaitan dengan motivasi, disiplin kerja dan kinerja. Dengan judul penelitian ***”Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia Jakarta”***.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. Terdapat indikasi rendahnya kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri yang disebabkan oleh kurangnya penghargaan pegawai terhadap fungsi tugasnya sehingga menyebabkan target pencapaian indikator kinerja Kementerian Luar Negeri tidak tercapai.
2. Terdapat indikasi bahwa tidak tercapainya target kinerja pegawai yang telah ditetapkan standarnya oleh Kementerian Luar Negeri dikarenakan tingkat disiplin yang rendah pada sebagian pegawai di Kementerian Luar Negeri yang dapat diketahui dari observasi awal yang menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang tidak memanfaatkan waktu kerjanya secara maksimal.

3. Terdapat indikasi bahwa tidak tercapainya target kinerja pegawai yang telah ditetapkan standarnya oleh Kementerian Luar Negeri karena faktor motivasi yang tidak terlalu tinggi yang diketahui dari observasi awal mengenai keluhan beberapa pegawai atas beban kerja yang tinggi dan menyebabkan tidak tercapainya kepuasan kerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi pegawai di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta.
2. Bagaimana disiplin kerja di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta.
4. Bagaimana pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta baik secara simultan ataupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Motivasi pegawai Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta.
2. Disiplin kerja pegawai Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta.

3. Kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta.
4. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan penelitian

1. Bagi penulis.

Penelitian ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian mengenai disiplin kerja dan motivasi terhadap kontribusi peningkatan kinerja, dan sebagai prasyarat untuk menyelesaikan studi Magister Manajemen pada Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia di Jakarta

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi alat evaluasi dan tinjauan teoritis - praktikal bagi institusi pemerintahan KEMENLU, sehingga bisa diperoleh sudut pandang baru mengenai upaya peningkatan kinerja pegawai melalui fokus peningkatan disiplin dan motivasi dari sisi akademis.

3. Bagi Civitas Akademisi dan Pihak Lainnya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah dan sebagai bahan referensi untuk penelitian berikutnya.