

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berlakunya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan Daerah yang merupakan revisi dari Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah menyebabkan terjadinya perubahan asas pemerintahan dari dekonsentrasi menjadi desentralisasi. Perubahan ini memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap jalannya pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah termasuk didalamnya yang berkaitan dengan bidang kepegawaian.

Dewasa ini, peningkatan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan kepada masyarakat telah menjadi tuntutan masyarakat yang tidak bisa dihindari lagi. PNS sebagai aparatur pemerintah sudah seharusnya memiliki tingkat disiplin yang tinggi, yang dapat menjadi suri tauladan bagi masyarakat umum. Namun dalam prakteknya masih tetap ada saja oknum yang melanggar kode etik dan disiplin yang sudah ditetapkan kepada PNS, bahkan jumlah PNS yang dikenai sanksi disiplin dari tahun ke tahun semakin bertambah.

Kurangnya disiplin kerja yang baik memaksa suatu negara mengambil kebijakan untuk melakukan pembinaan di bidang kepegawaian. Secara garis besar, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang bekerja dalam manajemen kepegawaian di suatu daerah memiliki tugas untuk melakukan pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara

(ASN) yang telah diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan bersama Walikota. Peranan BKD yang melakukan pembinaan disiplin PNS di Pemerintahan Kota Semarang masih dirasa belum optimal karena terdapat kendala-kendala yang dihadapi dalam penegakan disiplin PNS.

Dari hasil pra survey yang dilakukan pada 20 Maret 2017 dengan kepala BKD Kota Semarang Bambang Sukono, beliau mengatakan pada tahun 2014-2016 semenjak diterapkannya PP No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai, sudah terdapat 70 pegawai yang dikenakan sanksi, 16 diantaranya dipecat, bahkan 4 yang lain diberhentikan secara tidak hormat. Sanksi diberikan kepada pegawai yang tidak disiplin sesuai dengan pelanggarannya. Rata-rata pelanggaran dilakukan karena tidak masuk tanpa keterangan jelas dan melebihi batas ketentuan. Hal ini mengindikasikan adanya dekadensi moral di lingkungan PNS dalam mengemban amanat negara untuk menjalankan *public service*.

Kendala kinerja pegawai yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi kerja yang belum optimal, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin Kantor BKD dalam mendisiplinkan pegawainya, tingkat kepatuhan dan absensi pegawai yang menunjukkan tingkat disiplin pegawai BKD Kota Semarang dan kompensasi yang diterima oleh pegawai BKD Kota Semarang salah satunya adalah kompensasi non financial.

Permasalahan lain yang mendukung penulis untuk melakukan penelitian ini adalah dapat dilihat dari presensi kehadiran pegawai, juga dapat dilihat dari kondisi yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang, dimana

masih terdapat beberapa pegawai yang terlambat jam kerja di pagi hari, serta pegawai masih sering tidak ada di ruangan pada jam kerja. Ada juga pegawai yang bermain game disaat jam kerja, dan pegawai yang pulang disaat jam kerja belum selesai

Salah satu indikator yang digunakan untuk melihat disiplin kerja karyawan adalah tingkat absensi, ketepatan jam kerja, menyelesaikan tugas sesuai jadwal, dan ketaatan terhadap peraturan. Maka untuk itu akan dikemukakan jumlah karyawan dan tingkat absensi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang seperti pada Tabel 1.1 berikut ini

Tabel 1.1
Daftar Absensi Karyawan Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang

	Juli		Agustus		September		Oktober		November		Desember	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sakit Dengan Keterangan												
1 – 2 hari	3	1.90	2	1.27	2	1.27	2	1.27	2	1.27	2	1.27
3 – 4 hari	2	1.27	2	1.27	2	1.27	3	1.90	2	1.27	3	1.90
> 5 hari	2	1.27	3	1.90	1	0.63	2	1.27	3	1.90	3	1.90
Jumlah	7		7		5		7		7		8	
Sakit Tanpa Keterangan												
1 – 2 hari	1	0.63	2	1.27	1	0.63	2	1.27	2	1.27	2	1.27
3 – 4 hari	2	1.27	1	0.63	2	1.27	2	1.27	2	1.27	1	0.63
> 5 hari	1	0.63	1	0.63	2	1.27	2	1.27	0	0.00	2	1.27
Jumlah	4		4		5		6		4		5	
Izin												
1 – 2 hari	1	0.63	2	1.27	1	0.63	1	0.63	1	0.63	3	1.90
3 – 4 hari	2	1.27	1	0.63	2	1.27	2	1.27	3	1.90	3	1.90
> 5 hari	2	1.27	1	0.63	3	1.90	3	1.90	3	1.90	4	2.53
Jumlah	5		4		6		6		7		10	
Tanpa Keterangan												
1 – 2 hari	1	0.63	1	0.63	1	2.53	2	1.27	1	0.63	2	1.27
3 – 4 hari	1	0.63	2	1.27	1	2.53	2	1.27	2	1.27	4	2.53
> 5 hari	2	1.27	1	0.63	1	2.53	2	1.27	0	0.00	3	1.90
Jumlah	4		4		3		6		3		9	

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang Tahun 2015

Keterangan :

Sakit dengan Keterangan = Sakit dengan keterangan surat dokter.

Sakit tanpa Keterangan = Sakit tanpa keterangan surat dokter.

Izin = Adanya keterangan surat dari karyawan yang bersangkutan.

Tanpa Keterangan = Tidak adanya keterangan apapun dari karyawan.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa karyawan Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang tiap bulannya ada yang tidak hadir dengan berbagai alasan. Masalah absensi merupakan masalah yang berkaitan dengan kedisiplinan dalam bekerja dan kedisiplin tersebut akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian tingkat kehadiran karyawan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang cenderung fluktuatif bahkan tingkat ketidakhadiran karyawan mencapai 50% dan dianggap kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari Tabel kategori ketidakhadiran karyawan Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang periode bulan September-Desember tahun 2015.

Terkait dengan hal tersebut, disiplin kerja merupakan sesuatu yang harus dipatuhi oleh semua pegawai kantor BKD Kota Semarang. Proses disiplin pada BKD kota Semarang ini terdapat Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 Bagian Kedua pasal 1 sampai dengan 4. Karena dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah tersebut, merupakan langkah awal untuk menciptakan aparatur yang profesional. Berikut adalah Tabel 1.2 mengenai sanksi bagi pelanggar disiplin

Tabel 1.2
Sanksi bagi Pelanggar Disiplin BKD Kota Semarang

Kelompok	Jumlah Hari Absensi	Sanksi
I	5 – 15 (hari)	Disiplin Ringan
	5 (hari)	Teguran lisan
	6 - 10 (hari)	Teguran tertulis
II	11 - 15 (hari)	Pernyataan tidak puas secara tertulis
	16 -30 (hari)	Disiplin Sedang
	6 - 20 (hari)	Penundaan Kenaikan Gaji Berkala (KGB)
	21 - 25 (hari)	Penundaan kenaikan pangkat
III	26 - 30 (hari)	Penurunan pangkat selama satu tahun
	31-45 (hari)	Disiplin Berat
	31 - 35 (hari)	Penurunan pangkat selama tiga tahun
	36 - 40 (hari)	Penurunan jabatan
	41 - 45 (hari)	Pembebasan jabatan
	≥ 46 (hari)	Pemberhentian dengan atau tidak dengan hormat

Sumber : BKD Kota Semarang, 2015

Tabel 1.3
Data SK Hukuman Disiplin PNS Kota Semarang

No	SK Hukuman Disiplin	Tahun					KET
		2011	2012	2013	2014	2015	
1	Tingkat Ringan	16	11	9	9	14	
	-Teguran Lisan	1	0	0	1	0	
	-Teguran tertulis	9	7	3	3	1	
	-Pernyataan Tidak puas secara tertulis	6	4	6	5	13	
2	Tingkat Sedang	17	8	9	13	7	
	-Penundaan Kenaikan Gaji Berkala (KGB)	6	2	5	7	3	
	-Penundaan kenaikan pangkat	3	2	2	1	1	
	-Penurunan pangkat selama satu tahun	0	0	0	0	1	
3	Tingkat Berat	25	17	19	14	11	

-Penurunan pangkat yang setingkat	14	9	13	9	7
-Pembebasan jabatan	3	3	5	1	1
- Pemberhentian dengan atau tidak dengan hormat tidak atas permintaan sendiri	2	2	0	3	0
- Pemberhentian dengan atau tidak dengan hormat sebagai ASN	6	2	1	1	3

Sumber : RENSTRA BKD kota Semarang 2015

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sanksi disiplin PNS Kota Semarang justru paling tinggi jumlahnya pada sanksi di tingkat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai khususnya PNS Kota Semarang masih sangat rendah, sedangkan peran BKD dalam penegakkan disiplin PNS dinilai masih belum optimal, hal ini dikarenakan permasalahan yang penulis sampaikan sebelumnya, yaitu kinerja pegawai BKD Kota Semarang yang belum maksimal dalam penegakan disiplin PNS, karena dari data absensi pegawai BKD Kota Semarang diatas disebutkan bahwa masih banyak pegawai yang tidak disiplin, sehingga berdampak pada pelaksanaan fungsi dan tugasnya dalam menegakkan kedisiplinan untuk PNS di Kota Semarang menjadi tidak maksimal.

Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Berdasarkan data SKP yang diperoleh dari Subbagian Umum Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang, didapatkan informasi bahwa hasil kuantitas

kerja pegawai pada tahun 2014 rata-rata mencapai 86%, sedangkan tahun 2015 rata-rata mencapai target sebesar 84% dari nilai target yang ditentukan, yaitu 100%. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hasil kuantitas kerja pegawai belum mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya dan pada tahun 2015 mengalami penurunan. (Sumber: SKP BKD Kota Semarang 2015)

Dalam hal sikap, pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang dituntut untuk bersikap sesuai dengan peraturan yang diberlakukan. Namun faktanya ditemukan ada beberapa pegawai menunjukkan sikap tidak profesional saat di kantor. Saat melakukan tugas dan kewajibannya, setiap pegawai diharapkan dapat menyelesaikan tepat waktu. Namun dilapangan masih ada beberapa pegawai yang tidak kredibel, pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai instruksi pimpinan.

Selain itu, pimpinan Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang selalu apel pagi sebagai forum pelaporan kinerja pegawai dan pemberian amanat dari pimpinan yang dilaksanakan dua kali dalam satu minggu yaitu setiap hari Senin dan Kamis. Berdasarkan observasi yang dilakukan bulan Maret 2017, dalam pelaksanaan apel pagi, masih banyak yang tidak disiplin, banyak pegawai ditemukan bersantai di belakang kantor, curi-curi waktu atau bahkan mengobrol dan kurang memperhatikan.

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah adalah 37 jam 30 menit per minggu, hari kerja yang berlaku di Kantor Badan Kepegawaian Daerah kota Semarang adalah lima hari kerja, maka jam kerja setiap hari yang harus dilakukan oleh pegawai secara efektif

adalah $\geq 7,5$ jam. Berdasarkan hasil observasi di lapangan pada bulan Maret 2017, ada penggunaan jam istirahat yang kurang efektif, karena sering disalahgunakan untuk keperluan lain yang membuat waktu masuk kembali kerja menjadi molor. Maka dari itu jam kerja mereka tidak dimanfaatkan dengan baik sehingga hasil kerja mereka tidak maksimal.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan adalah kompensasi non finansial. Sedarmayanti (2011), menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang di terima karyawan sebagai balas jasa kerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi non finansial merupakan balas jasa yang diberikan instansi kepada karyawan atau pegawai dari hasil kerja yang telah dilakukan selain berupa finansial atau uang. Salah satu bentuk kompensasi non finansial pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang adanya promosi jabatan atau kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat pada PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Kenaikan pangkat pada PNS juga dapat dikarenakan pegawai telah menunjukkan kinerja atau memiliki prestasi yang baik. Pada Pasal 12 dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil dapat dinaikkan pangkatnya apabila menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya selama 1 (satu) tahun terakhir, dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi tanpa terikat pada jenjang pangkat. Prestasi kerja luar biasa ini adalah prestasi kerja yang menonjol baiknya yang secara nyata diakui dalam lingkungan kerjanya, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan secara nyata menjadi teladan bagi pegawai lainnya

Dengan latar belakang yang menarik inilah sehingga ingin diketahui lebih lanjut dengan mengadakan penelitian yang berjudul **“PENGARUH DISIPLIN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI NON FINANCIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas menunjukkan bahwa pegawai yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dalam mencapai kinerja karyawannya masih belum optimal. Hal tersebut selain dapat dilihat dari beberapa data yang diperoleh penulis, baik tabel absensi maupun SK Hukuman Disiplin PNS Kota Semarang.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil permasalahan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi non financial terhadap motivasi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada

Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?

6. Bagaimana pengaruh kompensasi non financial terhadap kinerja karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?
7. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi non financial terhadap motivasi karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang
5. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang
6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi non financial terhadap kinerja karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

Kegunaan yang hendak ditulis adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran akan pentingnya memotivasi pegawai serta dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Badan kepegawaian Daerah Kota Semarang untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi para pegawai.