

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi menjadi upaya untuk memperbaharui dan mengubah sistem pemerintahan dari segi kelembagaan, tata kelola, dan sumber daya aparatur dan menjadikannya tata pemerintahan yang baik. Tujuannya adalah untuk membangun pemerintahan yang cakap atau profesional, berkinerja tinggi, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme atau KKN serta mampu menjadi pelayan publik yang netral, berbakti, dan menjaga prinsip-prinsip dan kode etik aparatur negara. Aparatur pemerintah menjadi satu dari beberapa aspek penting yang menjadi tujuan reformasi birokrasi yaitu pembangunan sumber daya manusia. Grand Design Reformasi Birokrasi diharapkan mampu membangun aparatur yang berintegritas tinggi, independen atau netral, kompeten, memiliki kapabilitas dan berkinerja tinggi serta profesional dan sejahtera.

Kinerja merupakan capaian kerja dalam sebuah program atau kegiatan guna mencapai tujuan tertentu oleh organisasi. Diperlukan SDM yang mempunyai capaian kerja yang bagus secara kualitas maupun kuantitas serta SDM yang mempunyai tanggung jawab pada organisasi sesuai apa yang diamanatkan padanya. Kinerja SDM yang ada pada organisasi menjadi bagian penting dalam tercapainya keberhasilan suatu organisasi. SDM yang memiliki kualitas kerja yang baik serta mempunyai

motivasi dan semangat kerja tinggi diharapkan mempunyai hasil kerja yang baik.

Organisasi publik memiliki tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Globalisasi yang membawa perkembangan teknologi berakibat pada tuntutan baru dalam pelayanan publik. Proses perubahan kehidupan bermasyarakat dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mengakibatkan kritis masyarakat akan pelayanan pemerintah semakin meningkat. Organisasi publik diharapkan dapat mengelola dan bekerja secara optimal untuk memberi layanan berkualitas kepada publik atau masyarakat. Visi dan misi menjadi acuan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang harus dibarengi dengan peningkatan kinerja pegawai. Secara langsung maupun tidak langsung, kinerja organisasi publik akan mempengaruhi keberhasilan pembangunan suatu negara.

Aparatur Sipil Negara yang disingkat ASN adalah sumber daya manusia dalam organisasi publik baik itu pegawai negeri sipil maupun aparatur pemerintah dengan kontrak kerja. ASN diberikan dilantik dan ditugaskan oleh pejabat pembinaan kepegawaian serta diberikan posisi pada pemerintahan atau kewajiban negara lainnya, serta digaji sesuai peraturan perundang-undangan.

Kecamatan Bawen menjadi perangkat daerah yang bertugas untuk membantu pemerintah Kabupaten Semarang dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan bermasyarakat serta melaksanakan sebagian kewenangan pemerintah Kabupaten. Pegawai

di Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang memiliki peranan dalam melaksanakan urusan pemerintahan dan secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan kedudukan, tugas dan fungsinya tentunya diperlukan sumber daya manusia yaitu pegawai Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang dengan kinerja yang baik dalam menjalankan pekerjaan dan pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja merupakan hasil capaian kerja yang didapatkan individu maupun sekelompok orang dalam instansi melalui pelaksanaan tugas pekerjaan. Rivai & Basri yang dikutip oleh Masram & Mu'ah (2015:116) memberikan deskripsi kinerja sebagai hasil secara keseluruhan seorang pegawai dalam waktu tertentu untuk menjalankan tugas berdasarkan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Peranan pegawai sangat penting untuk membantu mewujudkan visi misi dan mengatur kebutuhan organisasi dalam suatu organisasi publik. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila individu bisa menjalankan kewajiban yang diberikan sesuai harapan organisasi. Kinerja yang baik dan buruk yang dimiliki seseorang akan menjadi cerminan kinerja organisasi. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kinerja pegawai maka kinerja organisasi juga menjadi rendah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik menegaskan bahwa penyelenggara berkewajiban melakukan penilaian kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara berkala. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) merupakan data mengenai tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif.

Salah satu maksud dan tujuan dari pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah untuk mengetahui tingkat kinerja Aparatur penyelenggara pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Bawen. Capaian kinerja pada Kantor Kecamatan Bawen dapat dilihat melalui capaian skor kepuasan masyarakat sebagai berikut:

Tabel 1.1
Skor Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan di Kantor
Kecamatan Bawen Tahun 2018 - 2020

No	Tahun	Target	Capaian	Persentase Ketercapaian (%)
1.	2018	83,76	87,52	104,48%
2.	2019	84,77	87,39	103,09%
3.	2020	85,89	84,33	98,18%

Sumber: LKJIP, Kecamatan Bawen

Dari tabel diatas, skor kepuasan masyarakat terhadap pelayanan di Kantor Kecamatan Bawen sudah cukup baik namun semakin menurun setiap tahunnya. Skor atau indeks kepuasan masyarakat didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada masyarakat yang berisi mengenai persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya atau tarif, produk pelayanan, kompetensi pelaksana, perilaku pelaksana, maklumat pelayanan, dan penanganan pengaduan, saran, serta masukan. Survei dilakukan dengan melalui beberapa tahap seperti tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan dan analisis data, serta tahap penyusunan laporan. Kriteria

responden adalah masyarakat yang menerima pelayanan publik pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

Pada tahun 2018 target indeks kepuasan masyarakat adalah 83,76 dengan realisasi sebesar 87,52 atau mencapai 104,48%. Pada tahun 2019 target indeks kepuasan masyarakat adalah 84,77 dengan realisasi sebesar 87,39 atau mencapai 103,09%. Sedangkan pada tahun 2020, indeks kepuasan masyarakat belum mencapai target yang diharapkan sebesar 85,69 sedangkan realisasinya hanya 84,33 atau mencapai 98,18%. Dapat disimpulkan untuk data skor kepuasan masyarakat mengalami penurunan selama tahun 2018-2020.

Mc Acshan dalam Tsauri (2014:179) mengatakan bahwasannya kompetensi merupakan bentuk dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang telah dimiliki seseorang dan membentuk satu kesatuan dalam diri. Beberapa faktor kinerja yang dikemukakan Gibson *et al* (2012) dalam (Silaen et al., 2021) salah satunya adalah kemampuan dan keterampilan yang berada pada aspek individu. Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kecamatan Bawen pada tahun 2018 sampai tahun 2020 dijelaskan beberapa isu strategis mendesak dan perlu diupayakan pemecahannya. Permasalahan tersebut menjadi isu penting pada Kantor Kecamatan Bawen, yaitu:

- a. Kurangnya jumlah dan kualitas aparatur mengakibatkan terhambatnya efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan

- b. Rangkap tugas menjadikan pelayanan dan pekerjaan umum menjadi kurang efisien.
- c. Kurangnya inovasi dalam penerapan iptek di Kantor Kecamatan Bawen dikarenakan kurangnya keterampilan dan keahlian.
- d. Keterlibatan masyarakat dalam prosedur perencanaan, penganggaran, dan pengawasan masih terbatas.

Pengembangan kompetensi pegawai melalui Bimtek atau bimbingan teknis sangatlah penting guna meningkatkan kinerja pegawai yang kemudian akan berimplikasi kepada kinerja organisasi. Ditemukan permasalahan dan isu-isu strategis perangkat daerah Kantor Kecamatan Bawen pada RENSTRA (Rencana Strategis) tahun 2021 – 2026. Permasalahan dan isu-isu strategis tersebut salah satunya adalah belum adanya bimbingan teknis bagi aparatur pemerintah seperti Perencanaan bagi Kepala Sub Bagian Perencanaan, Pengelolaan Kepegawaian dan PATEN (Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan) bagi Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Bimbingan teknis sendiri merupakan kegiatan dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai yang meliputi pembentukan tim kerja yang efektif, pelayanan prima, peningkatan IKM, penanganan keluhan masyarakat, membangun tata pemerintahan yang baik dan lain lain. Selain untuk meningkatkan kompetensi, Bimtek sendiri dimaksudkan untuk memberikan bantuan pemecahan masalah atau persoalan yang bersifat teknis dalam organisasi publik. Belum adanya Bimtek pada Sub Bagian Perencanaan dan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian nantinya dapat

menyebabkan terhambatnya pemecahan masalah dalam Sub Bagian tersebut dan terhambatnya peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi merupakan dorongan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ada dan dapat menjadi bagian dari diri seseorang. Pemberian *reward* dari pimpinan akan menjadikan pegawai termotivasi agar memberi capaian kerja yang baik. Sesuai dengan pernyataan Kepala Subagian Umum dan Kepegawaian bahwa di Kantor Kecamatan Bawen belum ada sistem reward baik itu dalam bentuk apresiasi, bonus, pengakuan atau bentuk penghargaan lainnya bagi setiap pegawai yang menjalankan pekerjaannya dengan baik. Seseorang dalam organisasi dengan prestasi kerja yang baik, teliti, dan teladan dapat kehilangan semangat untuk bekerja dikarenakan kurangnya perhatian yang diberikan oleh pimpinan terkait pemberian motivasi. Selain itu, di Kecamatan Bawen juga belum terdapat sanksi yang dapat diberikan jika pegawai memiliki kinerja rendah dalam menjalankan pekerjaannya. Mereka hanya akan mendapatkan penilaian buruk di penilaian tahunan. Hal ini akan mengakibatkan pegawai dengan kinerja yang baik akan terpengaruh dan motivasi bekerja akan menurun.

Dengan demikian, perlu adanya kajian yang lebih mendalam pada Kantor Kecamatan Bawen terkait hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja Pegawai. Sehingga penulis tertarik untuk menulis judul **“Hubungan Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dapat dirumuskan sesuai uraian pada latar belakang sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang?
3. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah, dapat dirumuskan pokok tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.
2. Untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.
3. Untuk mengetahui hubungan antara kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian menjadi tolak ukur dari tujuan penelitian. Melihat uraian pada latar belakang, rumusan masalah, hingga tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis:

Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu sosial dan ilmu politik, serta bagi kemajuan administrasi publik, khususnya dalam kaitan antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

2. Manfaat Praktis:

a. Bagi Penulis

Temuan dalam studi dapat dimanfaatkan menjadi wadah informasi yang penulis peroleh selama menempuh pendidikan di bangku kuliah.

b. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan informasi sebagai bahan rujukan bagi penelitian yang berkaitan dengan hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

c. Bagi Pemerintah

Penelitian ini akan digunakan untuk bahan evaluasi pemerintah daerah antara hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana, & Augusto de C. Soares dalam penelitiannya tentang pengaruh yang diberikan oleh variabel motivasi terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif serta

menggunakan wawancara dan angket sebagai media pengumpul data. Data yang telah terkumpul akan dilakukan uji validitas serta dianalisis secara deskriptif. Teknik analisis dilakukan melalui pendekatan komponen menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS). Studi ini menemukan bahwa motivasi memberi pengaruh yang positif serta signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan pada penelitian ini juga menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel kepuasan kerja. Implikasinya, perlu adanya peningkatan kinerja yang adaptif sehingga instansi bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada untuk menghadapi persaingan yang semakin sengit (Carvalho et al., 2020).

Penelitian lain yang ditulis Yudi Setiawan, Nursaid, & Nurul Qomariah mengeksplorasi kompetensi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Pengumpulan data dalam studi ini adalah kuesioner yang telah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan teknik pengkajian data untuk uji hipotesis adalah dengan menggunakan *Structural Equation Model* pada WarpPLS. Studi ini mengungkapkan bahwa variabel kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Setiawan et al., 2022).

Sejalan dengan penelitian Khoirul Anwar & Muhammad Havidz Aima tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan implikasinya bagi kinerja pegawai. Metode yang dipakai dalam studi penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan pengisian kuesioner. Kemudian data yang didapatkan dianalisis menggunakan struktur pemodelan persamaan (SEM) pada Smart PLS program. Kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan penelitian ini, komitmen organisasional tidak memengaruhi faktor kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan (K. Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020).

Penelitian lain ditulis oleh Rizki Afri Mulia & Nika Saputra yang meneliti tentang pengaruh kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Pengkajian data dalam studi penelitian ini menggunakan metode kuantitatif secara deskriptif dan alat uji hipotesis yaitu uji regresi linier berganda. Temuan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, variabel kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Mulia & Saputra, 2021).

Rosmaini dan Hasrudy Tanjung juga meneliti pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Metode yang dipergunakan dalam studi penelitian ini adalah kuantitatif yang akan

dianalisis menggunakan uji asumsi tradisional sekaligus regresi linier berganda. Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, dan kebahagiaan kerja secara bersamaan (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Penelitian Asparida, Zaili Rusli, dan Febri Yuliani meneliti tentang pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis Korelasi Regresi Produk Momen. Tujuan penelitian ini adalah untuk untuk mengetahui kompetensi, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan kompetensi dan budaya organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Rumbai Kota Pekanbaru. Hasil studi ini juga menunjukkan pengaruh budaya organisasi lebih besar bila dibandingkan dengan variabel kompetensi pegawai (Asparida & Yuliani, 2019).

Kepi Kusumayanti, Sri Langgeng Ratnasari, dan Lukmanul Hakim melakukan penelitian lain dengan tujuan untuk memahami bagaimana pengaruhnya motivasi, disiplin, lingkungan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Metode kuantitatif digunakan dalam pendekatan penelitian ini dengan menggunakan alat uji hipotesis berupa analisis regresi linier berganda. Temuan pada hasil penelitian menyatakan bahwasannya

adanya pengaruh positif antara motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Di sisi lain, variabel tertentu seperti variabel lingkungan kerja memiliki tidak berpengaruh terhadap kinerja. Temuan lain dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Kusumayanti et al., 2020).

Najdah Thalib, Basri Modding, dan Rastina Kalla dalam studi penelitiannya yang memiliki tujuan untuk memahami pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui variabel yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja pegawai. Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan teknik uji hipotesis berupa analisis korelasi. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan disiplin kerja secara parsial maupun secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. Disiplin kerja menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai jika dibandingkan dengan variabel lain yaitu motivasi dan kompetensi (Thalib et al., 2020).

Penelitian lain oleh Siti Fatimah Rambe mencoba untuk mengetahui pengaruh motivasi, fasilitas kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Catatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu Utara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis uji asumsi klasik.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor motivasi, fasilitas kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Catatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu Utara. (Siti Fatimah Rambe, 2021).

Etty Siswati dan Nadiatul Khoir melakukan penelitian lain yang menyelidiki pengaruh motivasi, disiplin, dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan pendekatan analisis regresi. Uji normalitas menentukan apakah variabel dependen (tergantung) dan independen (independen) dalam model regresi memiliki distribusi normal. Uji multikolinearitas menentukan apakah model regresi menemukan hubungan antara variabel independen (independen). Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Menurut temuan penelitian ini, motivasi, disiplin, dan kompetensi kerja semuanya memiliki dampak yang besar terhadap kinerja. (Siswati & Nadiatul Khoiroh, 2019)

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana, & Augusto de C. Soares (2020)	Untuk mempelajari pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.	Kinerja dan Motivasi	Metode Kuantitatif	Temuan penelitian ini mengungkapkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan lain dalam penelitian ini juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi ini menekankan perlunya meningkatkan kinerja pegawai sehingga perusahaan selalu bisa mengikuti perkembangan dalam menghadapi persaingan.
2.	Yudi Setiawan, Nursaid, & Nurul Qomariah (2022)	Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja	Kinerja, Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja	Metode Kuantitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh pada motivasi. Selain itu, didapatkan pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi secara bersama-

		terhadap motivasi dan kinerja pegawai			sama terhadap kinerja pegawai. Secara simultan variabel kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan lingkungan.
3.	Khoirul Anwar & Muhammad Havidz Aima (2020)	Memahami dan menjelaskan dampak kompetensi dan motivasi terhadap komitmen organisasi, serta konsekuensinya terhadap kinerja pegawai.	Kinerja, Kompetensi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi	Metode Kuantitatif	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa baik secara parsial maupun simultan variabel kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, ditemukan bahwa variabel komitmen organisasional tidak memengaruhi faktor kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan
4.	Rizki Afri Mulia & Nika Saputra (2021)	Untuk memberikan bukti bahwa : 1) pentingnya kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. 2) Untuk menilai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	Kinerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi	Metode Kuantitatif	Secara parsial variabel kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi yang diuji bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

		<p>pegawai. 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. 4) Menilai pentingnya kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.</p>			
5.	Rosmaini & Hasrudy Tanjung (2019)	Mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.	Kinerja, Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja	Metode Kuantitatif	Berdasarkan temuan, secara parsial kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, secara parsial motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersamaan.

6.	Asparida, Zaili Rusli, & Febri Yuliani (2019)	Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan kinerja pegawai.	Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Kinerja	Metode Kuantitatif	Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Rumbai Kota Pekanbaru, budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada kompetensi pegawai.
7.	Kepi Kusumayanti, Sri Langgeng Ratnasari, & Lukmanul Hakim (2020)	Mengkaji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja	Metode Kuantitatif	Berdasarkan temuan penelitian, motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan semuanya berpengaruh baik dan substansial terhadap kinerja pegawai, menurut pengujian secara simultan.
8.	Najdah Thalib, Basri Modding, & Rastina Kalla (2020)	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja	Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja	Metode Kuantitatif	Kompetensi, motivasi dan disiplin kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. Variabel disiplin kerja

		pegawai, serta hubungan antara variabel kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja, serta variabel mana yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.			merupakan variabel yang paling berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai.
9.	Siti Fatimah Rambe (2021)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, fasilitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu Utara.	Motivasi, Fasilitas Kerja, Kompetensi, Kinerja	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, fasilitas kerja dan kompetensi berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu Utara.

10.	Etty Siswati & Nadiatulkhoiroh (2019)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai.	Motivasi, Disiplin, Kompetensi Kerja, dan Kinerja	Metode Kuantitatif	Menurut penelitian ini, motivasi, kedisiplinan, dan kompetensi kerja berdampak besar terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Batang Hari.
-----	---------------------------------------	---	---	--------------------	--

Tabel penelitian terdahulu diatas digunakan peneliti untuk memahami fenomena dan sebagai acuan berfikir untuk digunakan dalam mengkaji permasalahan yang diteliti. Terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis, pertama adalah perbedaan lokus, dimana lokus dalam penelitian ini adalah Kantor Kecamatan Bawen. Pemilihan lokus tersebut dilatarbelakangi oleh berbagai fenomena dan permasalahan yang ditemukan oleh peneliti pada bagian latar belakang masalah.

Perbedaan selanjutnya adalah fokus dalam studi penelitian ini meliputi pengukuran hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Teknik analisis juga memiliki perbedaan dimana instrumen penelitian yang digunakan terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengukur keabsahan data yang digunakan. Sedangkan, teknik pengujian hipotesis menggunakan Uji Korelasi Rank Spearman untuk menguji hipotesis secara parsial dan Uji Korelasi Berganda untuk menguji hipotesis secara simultan. Selain itu, alat yang digunakan untuk melakukan teknik analisis atau pengujian hipotesis adalah *Statistical Program for Social Science (SPSS)*.

1.5.2 Administrasi Publik

Administrasi mengandung arti mengelola atau “*to manage*”. Administrasi didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan informasi, manusia, dan materi. Sedangkan Herbert A. Simon, mengungkapkan administrasi sebagai kegiatan kolektif yang membutuhkan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Pasolong, 2019:3). Administrasi merupakan sebuah proses kerja sama yang terencana dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.

Chandler dan Plano mendefinisikan administrasi publik sebagai sebuah proses pengorganisasian atau manajemen sumber daya publik dalam mengelola kebijakan publik (Keban, 2014:3). Selain itu, administrasi publik juga didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk mengatur hubungan organisasi dalam menjalankan tugas-tugas yang ditetapkan sebelumnya. Administrasi publik telah berkembang menjadi ilmu yang mencoba memecahkan masalah publik dengan melakukan perbaikan atau penyempurnaan pada instansi, SDM, dan anggaran.

Administrasi publik menurut Jhon M. Pfiffner dan Robert V. Presthus dalam Pasolong (2019:8) adalah:

1. Pelaksanaan program pemerintah yang ditetapkan perwakilan politik.
2. Upaya individu dan kelompok untuk mewujudkan kebijakan pemerintah termasuk operasi sehari-hari pemerintah..

3. Proses pelaksanaan program pemerintah dengan menggunakan keterampilan dan metode yang tak terhitung jumlahnya, serta memberikan arah dan tujuan bagi sejumlah besar kegiatan masyarakat.

Administrasi publik dipandang sebagai manajemen dalam organisasi publik. Menurut L.F. Keller administrasi publik merupakan sebuah sistem manajemen bagi administrasi publik yang kompleks. Administrasi publik dipandang sebagai manajemen yang ditandai dengan reformasi administrasi publik yaitu *New Public Management* (NPM)

Dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan sebuah proses untuk mengorganisir sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai produk pelayanan yang diberikan.

1.5.3 Manajemen Publik

Definisi George Terry terkait manajemen merupakan sebuah mekanisme tertentu yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengaturan untuk mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan SDM yang dimiliki (Rohman, 2017:9). Pada dasarnya manajemen merupakan kebutuhan setiap organisasi dimana seorang manajer dapat menggunakan sumberdaya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Overman berpendapat bahwa manajemen publik adalah studi multidisiplin organisasi umum yang menggabungkan tugas-tugas manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengaturan,

dengan sumber daya organisasi yaitu sumber daya manusia, keuangan, informasi, dan politik (Keban, 2014:92). Berdasarkan catatan sejarah yang ada, berbagai negara di Dunia telah menunjukkan bahwa perubahan pada organisasi sektor publik baik melalui reformasi maupun revolusi. Beberapa Negara Eropa melakukan reformasi organisasi publik dengan konsep *New Public Management* yang disingkat NPM pada tahun 1980-1990. Beberapa Negara Asia melakukan reformasi sektor publik pada tahun 1990-2000. Sedangkan di Negara Timur Tengah melakukan perubahan sektor publik pada tahun 2010-an (Mahmudi, 2015:34).

Perkembangan manajemen publik seperti yang diungkapkan oleh J. Steven Ott, Albert C. Hyde dan Jay M. Shafritz, pada tahun 1990an, manajemen publik berada dalam masa peralihan dengan mengangkat isu meliputi privatisasi, kerasionalan dan keterbukaan, perencanaan dan pengendalian, penganggaran, serta produktivitas SDM. Pollit dan Bouvkart dalam Mahmudi (2015:34) menjelaskan bahwa terjadinya reformasi manajemen publik dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan sosio demografi, faktor politik dan intelektual, serta faktor administratif. NPM mengajak pemerintah untuk bertransisi dari paradigma OPA dan berfokus pada kinerja. Pemerintah dituntut untuk lepas dari birokrasi klasik dan dapat menciptakan kondisi pemerintahan lebih fleksibel, memiliki tujuan dan target personal yang jelas dan berkomitmen secara politis. Pemberian pelayanan oleh pemerintah tidak selalu melalui birokrasi dan mulai mengajak sektor swasta.

Pemerintah dapat menggunakan *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* yang menjadi bagian dalam manajemen untuk proses penyediaan layanan kepada masyarakat. Pada dasarnya tujuan reformasi sektor publik adalah mengganti sistem pemerintahan lama dengan sistem baru yang akan meningkatkan kesejahteraan rakyat, demokratisasi, pemerintahan yang lebih efisien dan efektif, transparan dan akuntabel, peningkatan capaian kerja, pelayanan maksimal dan berkeadilan.

Manajemen publik pada dasarnya adalah kegiatan pengelolaan sumber daya dalam organisasi publik melalui proses-proses manajemen guna mewujudkan tujuan organisasi dan pemberian pelayanan terhadap masyarakat.

1.5.4 Paradigma Manajemen Publik

Adanya perkembangan paradigma memberikan gambaran tentang perubahan tujuan, teori, pendekatan, atau metode, serta nilai-nilai yang mendasarinya, dapat dianggap sebagai bukti tumbuhnya administrasi publik.

1. *Old Public Administration* (OPA). Woodrow Wilson mengusulkan agar pemerintah memiliki struktur organisasi hierarkis dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan secara efisien (Nurdin, 2019:27). Selain itu Woodrow Wilson juga memberikan saran agar dunia politi dipisahkan dari Administrasi Publik (Keban, 2014:244). Paradigma OPA juga terpengaruh oleh bentuk birokrasi Max Weber dimana menghargai pengendalian pemerintah atas publik yang bersifat

hierarkis, prosedural, *top-down*, terpusat, *private*, akuntabel, tidak terukur, dan teknokratis (Tim Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara, 2017:5). Kekurangan dalam paradigma ini muncul ketika desain kebijakan berdampak kecil pada kebutuhan masyarakat yang diakibatkan oleh apa yang dilakukan pemerintah tidak mendukung kebutuhan masyarakat. Berdasarkan kekurangan tersebut alternatif administrasi publik baru muncul yang disebut Manajemen Publik Baru.

2. *New Public Management* (NPM). Paradigma NPM hadir ketika terjadi krisis ekonomi pada tahun 1970-1980an. Tidak hanya itu, menurut Hope NPM hadir juga didasari oleh Ada kritik bahwa sektor publik terlalu besar, boros, dan tidak efisien, dengan kinerja pelayanan publik yang menurun, kurangnya perhatian terhadap pengembangan staf, dan kurangnya kepuasan kerja di kalangan pegawai pemerintah. (Keban, 2014:245). Kepentingan publik menjadi fokus utama, dimana masyarakat umum menjadi pengguna layanan, dengan pilihan untuk menerima layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka sendiri. Menurut Denhardt dan Denhardt pemerintah seharusnya memberikan pelayanan publik dan bukan pelanggan, mengutamakan kebutuhan publik bukan *private*, menghargai warga negara, melayani daripada mengendalikan, dan menghargai orang bukan semata-mata karena produktivitasnya (Pasolong, 2019:42). Disisi lain, Hood dalam Keban

(2014:36) mengungkapkan tujuh komponen doktrin dalam NPM salah satunya adalah indikator kinerja.

Menurut Vigoda dalam Keban (2014:36) NPM didefinisikan sebagai bentuk pendekatan yang menggunakan pengetahuan dan pengalaman dari proses manajerial organisasi serta disiplin ilmu lainnya agar pelayanan publik dapat berjalan secara efisien, efektif, dan berkinerja dalam birokrasi modern. NPM juga mengalami sejumlah perubahan orientasi, termasuk model penggerak efisiensi, perampingan dan desentralisasi, mengejar keunggulan, dan fokus pada pelayanan publik.

3. *New Public Service* (NPS). Dalam paradigma NPS peran administrasi publik adalah mengutamakan pelayanan publik, pemerintahan yang demokratis, dan partisipasi warga negara (Nurdin, 2019). Terdapat tujuh prinsip NPS menurut Denhardt dan Denhardt, pertama mencoba mengelola atau memimpin komunitas ke arah yang baru, membantu anggota komunitas memenuhi kebutuhan yang disepakati bersama. Kedua, pejabat publik harus mengembangkan keyakinan kolektif yang disepakati bersama tentang apa yang dikenal sebagai kepentingan publik. Ketiga, melalui upaya kolektif dan prosedur kolaboratif, kebijakan dan program yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan publik dapat dilaksanakan secara efisien dan responsif. Keempat, kepentingan publik merupakan konsekuensi dari persetujuan mengenai adanya nilai-nilai bersama dibandingkan

dengan akumulasi kepentingan perorangan. Kelima, tidak hanya mempertimbangkan pasar akan tetapi pegawai publik perlu mempertimbangkan masalah hukum dan peraturan, nilai-nilai yang ada didalam masyarakat, norma politik, standar profesional dan kepentingan publik. Keenam, organisasi dan jaringan publik akan terlaksana secara efektif dalam kurun waktu yang panjang jika berfungsi melalui pendekatan kepemimpinan yang kolaboratif dengan saling menghargai dengan semua orang. Ketujuh, pegawai publik yang memiliki komitmen dapat berkontribusi untuk membangun kepentingan publik daripada manajer wirausaha yang beroperasi seolah-olah uang itu milik mereka (Keban, 2014:248).

4. *Governance*. *Governance* menjadi seperangkat keyakinan atau nilai, kebijakan dan lembaga yang bergerak melalui hubungan masyarakat, pemerintahan, serta swasta pada isu perekonomian, sosial, dan politik Paradigma ini menekankan pada metode dan prosedur yang memungkinkan masyarakat atau kelompok untuk mengkomunikasikan kepentingannya, menengahi beda pendapat, dan hak dan kewajiban yang dimiliki. Pemerintah berperan dalam memberikan iklim yang kondusif pada sektor politik dan hukum, swasta memiliki peran untuk menyediakan lapangan kerja dan pendapatan, sedangkan masyarakat sipil memiliki peran untuk mengatur hubungan sosial dan politik yang sehat (Keban, 2014:38).

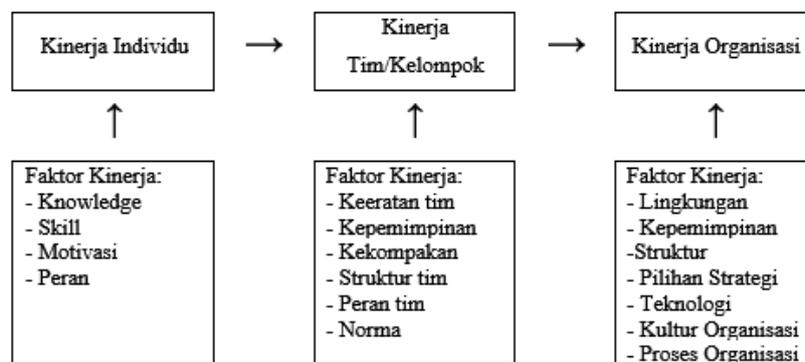
1.5.5 Kinerja Pegawai (Y)

Amstrong dan Baron memberi deskripsi kinerja sebagai hasil yang diperoleh seorang pegawai berkaitan dengan pencapaian tujuan strategis dalam sebuah organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusinya pada perekonomian (Wibowo, 2014:2). Rivai & Basri mengartikan kinerja merupakan capaian kerja individu secara menyeluruh ketika melakukan aktivitas pekerjaan sepanjang periode waktu tertentu, seperti standar kerja, target atau tujuan, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati (Masram & Mu'ah, 2015:116). Mangkunegara kinerja adalah hasil pekerjaan seorang pegawai yang diukur dengan kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya (Sari et al., 2015:3).

Encyclopedia of Public Administration and Public Police memberikan pengertian kinerja organisasi sebagai gambaran sampai sejauh mana organisasi tersebut mencapai hasil yang dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu, organisasi lain, dan pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja individu mencerminkan bagaimana seseorang pegawai menyelesaikan tugas utamanya dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh kelompok atau organisasi (Keban, 2014:211). Organisasi dengan model kerja tim, kinerja organisasi tidak langsung berkaitan dengan kinerja individu, namun dihasilkan oleh beberapa individu yang tergabung kedalam satu tim atau kelompok kerja. Pada dasarnya,

kinerja tim merupakan gabungan kinerja individu-individu yang tergabung dalam tim.

Gambar 1. 1
Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok terhadap Kinerja Organisasi
menurut Mahmudi



Sumber: Mahmudi (2015)

Campbell dalam (Mahmudi, 2015:20) menyatakan bahwa terdapat hubungan fungsional antara kinerja dengan tiga faktor yaitu pengetahuan, kompetensi, dan motivasi. Kinerja terdiri dari pengetahuan yang dimiliki, kompetensi atau kapasitas untuk melaksanakan pekerjaan, dan motivasi yaitu dorongan atau semangat untuk melakukan sesuatu. Teori tersebut dinotasikan sebagai berikut:

$$\mathbf{Kinerja = f(Knowledge, Skill, dan Motivasi)}$$

Widodo memberikan beberapa aspek pengaruh kinerja (Lisa Bintari, 2018:623), yaitu:

1. Sasaran atau adanya rumusan tentang apa yang ingin dicapai
2. Standar atau tolak ukur keberhasilan kinerja pegawai dalam organisasi

3. Umpan balik yaitu informasi kegiatan dalam upaya pencapaian sasaran atau informasi standar organisasi
4. Peluang berupa kesempatan pegawai untuk mencapai sasaran
5. Sarana pendukung kinerja pegawai
6. Kompetensi berupa pelatihan yang tidak hanya berisi teori namun juga praktik
7. Motivasi atau dorongan dalam mencapai sasaran
8. Lingkungan organisasi

Menurut Mahmudi (2015:18) kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal berikut:

1. Personal yang terdiri dari: pemahaman, keahlian, kecakapan, rasa percaya diri, motivasi, dan komitmen.
2. Kepemimpinan terdiri dari: kualitas pemimpin dalam motivasi.
3. Tim terdiri dari dorongan dan kepercayaan yang diperoleh dari rekan kerja dalam satu lingkungan organisasi.
4. Sistem terdiri dari sistem pekerjaan, budaya dalam organisasi, serta fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi.
5. Kontekstual, meliputi: lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Sudarmanto (2009:30) menegaskan bahwa terdapat banyak elemen yang berkontribusi terhadap kinerja sumber daya manusia, termasuk motivasi kerja dan kompetensi (A. Anwar & Prihatini, 2016). Sama halnya dengan Mahmudi, Amstronj dan Baron menyatakan bahwa kinerja pegawai

dalam organisasi dapat dilihat melalui keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen (Wibowo, 2014:84).

Menurut Gomez terdapat delapan urgensi dimensi dalam melakukan penelitian terhadap kinerja individu (Masharyono & Senen, 2015:127), antara lain:

1. Kualitas kerja yaitu kesesuaian dan kesiapan pegawai.
2. Kuantitas kerja yang dilihat dari jumlah pekerjaan
3. Pengetahuan pekerjaan dan pemahaman serta keterampilan yang dimiliki oleh pegawai.
4. Kreatifitas atau keaslian gagasan yang dimunculkan
5. Kerjasama meliputi kesadaran untuk bekerja dengan pegawai lain atau dalam tim.
6. Inisiatif atau penyampaian ide-ide yang mendukung organisasi dimasa yang mendatang.
7. Ketergantungan meliputi kepercayaan dan kehadiran serta penjelasan kerja.
8. Kualitas personil meliputi kepribadian pegawai, gaya kepemimpinan yang dimiliki, kemampuan dan integritas

Beberapa ukuran lainnya yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja seperti apa yang dijabarkan oleh Bernardin & Russel (Rosmaini & Tanjung, 2019:4), yaitu:

1. Kualitas yang dilihat dari proses atau hasil penyelesaian pekerjaan.

2. Kuantitas berupa jumlah hasil produksi yang dihasilkan baik dalam satuan mata uang atau unit.
3. Ketepatan waktu dimana capaian kerja dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Efektivitas biaya dilakukan dengan memaksimalkan setiap sumber daya yang dimiliki organisasi untuk memperoleh laba maksimal.
5. Hubungan antar individu dimana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai antar pegawai.

Sedangkan John Miner mengutarakan empat instrumen yang akan digunakan untuk dijadikan standar kinerja (Sudarmanto, 2009), yaitu :

1. Kualitas meliputi tingkat kesalahan, kerusakan, akurasi atau kecermatan.
2. Kuantitas meliputi jumlah hasil kerja.
3. Penggunaan waktu meliputi manajemen waktu hadir atau terlambat.
4. Kerjasama tim.

Kinerja individu atau pegawai berasal dari hasil kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan perannya untuk instansi maupun organisasi. Apabila setiap pegawai dalam suatu kelompok atau organisasi bekerja dengan baik, penuh tanggung jawab, bersemangat, dan berprestasi maka kinerja organisasi akan baik.

1.5.6 Kompetensi Pegawai (X1)

Kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang ada pada diri seseorang. Menurut Wibowo

(2014:88) kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas seorang pegawai untuk melakukan atau melaksanakan aktivitas menggunakan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut.

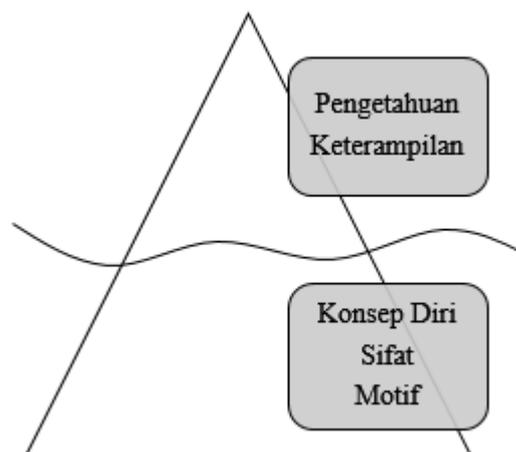
Menurut Mc Acshan, kompetensi telah menjadi satu kesatuan dari dalam diri seseorang, sehingga memungkinkan untuk melakukan aktivitas kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan maksimal (Tsauri, 2014). Sedangkan Spencer and Spencer menyatakan bahwa kompetensi adalah landasan fundamental dari kualitas seorang pegawai untuk mengidentifikasi metode perilaku atau cara berfikir serta membandingkan keadaan dan memberikan bantuan jangka panjang.

Menurut Spencer dan Spencer terdapat beberapa karakteristik kompetensi (Tsauri, 2014:188), yaitu:

1. Motif adalah pikiran atau keinginan yang dimiliki seseorang secara terus menerus yang mendorong untuk bertindak.
2. Sifat, seperti ciri fisik dan reaksi yang konsisten terhadap peristiwa atau informasi.
3. Konsep diri, yang meliputi pandangan dan nilai seseorang.
4. Pengetahuan, atau informasi yang dimiliki seseorang dalam suatu profesi tertentu.
5. Keterampilan, atau kemampuan untuk melakukan aktivitas meliputi aktivitas secara langsung maupun aktivitas kognitif.

Kelima komponen yang membentuk kompetensi ini digambarkan sebagai fenomena gunung es oleh Spencer dan Spencer.

Gambar 1. 2
Fenomena Gunung Es Kompetensi



Sumber: Abdullah (2014)

Dari fenomena gunung es ini, dapat diketahui bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang berada dipermukaan sehingga mudah untuk diidentifikasi. Sedangkan konsep diri, sifat, dan motif berada di bawah permukaan sehingga susah untuk diidentifikasi.

Romberg menyatakan jika pegawai memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, keahlian atau pengetahuan, dan keterampilan, maka pegawai tersebut memiliki kompetensi yang tinggi (Rosmaini & Tanjung, 2019:11).

Dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan dan atribut seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Setiap pegawai harus memiliki kompetensi agar dapat melakukan pekerjaannya secara profesional, efektif, dan efisien.

1.5.7 Motivasi Pegawai (X2)

Motivasi adalah salah satu karakteristik yang paling signifikan untuk mendorong orang meningkatkan kinerjanya. Dengan motivasi yang kuat, setiap individu atau pegawai diharapkan bekerja lebih keras untuk mencapai kinerja tinggi. Hedjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan menyebutkan motivasi adalah proses membujuk seseorang untuk melakukan apa yang kita inginkan (Priyono & Marnis, 2008:287). Siagian (1995:87) mendefinisikan motivasi sebagai komponen utama dalam mendorong semua pegawai untuk bekerja dengan maksimal, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai (Tsauri, 2014:25).

Motivasi juga dijelaskan oleh Gray et-al bersifat tertutup atau terbuka pada individu, dimana menghasilkan keuletan serta antusias dalam melakukan tindakan tertentu (Badu & Djafri, 2017:84). Mahmudi (2015:21) menyatakan jika prestasi tidak diakui dan kegagalan karena kemalasan tidak dihukum, pegawai tidak akan memiliki keinginan untuk bekerja keras. Ini adalah konsekuensi atau kejadian yang terjadi setelah aktivitas dan diprediksi akan mengubah perilaku di masa depan.

Gagasan tentang keinginan mendasar manusia yang harus dipenuhi, dapat membantu untuk memahami teori motivasi. Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam Priyono & Marnis (2008:269) membagi kebutuhan dasar manusia menjadi beberapa bagian, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologi atau kebutuhan mendasar bagi kelangsungan hidup manusia, seperti pangan, sandang, papan, dan seks.

2. Kebutuhan rasa aman yaitu dorongan untuk bebas dari bahaya jasmani, serta rasa takut akan kehilangan pekerjaan atau harta benda.
3. Kebutuhan akan sosialisasi, manusia sebagai makhluk sosial memerlukan interaksi dengan orang lain baik sebagai anggota suatu komunitas atau tidak.
4. Kebutuhan penghargaan atau keinginan untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu atau keinginan untuk tumbuh dan menjadi orang seperti apa yang diinginkan.

Gambar 1. 3
Teori Kebutuhan Maslow



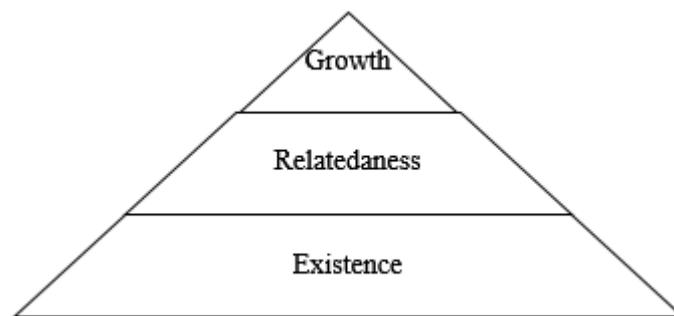
Sumber: Priyono & Marnis (2008)

Menurut hirarki teori Maslow, motivasi manusia berasal dari kebutuhan mendasar dan terjaminnya keselamatan kerja. Jika sudah terpenuhi, maka akan masuk ke tahap motivasi selanjutnya. Dalam teori ERG Aldefer dalam Tsauri (2014:169) kebutuhan utama manusia dibagi sebagai berikut:

1. Eksistensi didefinisikan sebagai kebutuhan yang terpenuhi oleh hal-hal seperti makanan, oksigen, dan air, serta gaji, penghargaan, dan keadaan kerja terkait dengan kelangsungan hidup individu.
2. Keterkaitan yaitu terpenuhi dengan kebutuhan ikatan antar pribadi sosial yang bermakna.
3. Pertumbuhan terpenuhi dengan menjadi individu yang bermanfaat untuk memberikan kontribusi yang kreatif dan bermanfaat.

Gambar 1. 4

Teori ERG



Sumber: Anwar Prabu Mangkunegara (2011)

McClelland mengusulkan teori motivasi berdasarkan keinginan manusia yang berfokus pada tiga motif yaitu keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk kekuasaan, dan keinginan untuk berafiliasi (Tsauri, 2014:170).

1. Keinginan akan prestasi merupakan motivator yang mendorong semangat seseorang untuk bekerja melalui prestasi mereka. Pegawai yang didorong oleh keinginan untuk berprestasi cenderung berani akan risiko dihadapi.

2. Keinginan akan afiliasi yaitu motivasi yang didapatkan melalui rasa diterima orang lain di lingkungan organisasi atau pekerjaan.
3. Keinginan akan kekuasaan akan memotivasi pegawai untuk menggunakan semua kemampuan yang dimiliki agar mendapatkan tingkat kekuasaan atau posisi tertinggi.

Kemudian teori 2 faktor Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Kebijakan dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan pribadi dengan penyelia, hubungan pribadi dengan rekan kerja, hubungan pribadi dengan bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi, kondisi kerja, dan status adalah contoh faktor pemeliharaan. Sedangkan variabel motivasi merupakan unsur yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, akan memberikan jawaban atas persoalan faktor apa yang benar-benar dapat memotivasi seseorang. Unsur-unsur ini meliputi hasil kerja yang positif, insentif yang diterima, pengembangan pegawai, lingkungan pekerjaan, jenjang karir, dan tanggung jawab yang dimiliki (Priyono & Marnis, 2008:272).

Motivasi menjadi faktor penting yang mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya baik secara internal maupun eksternal dari diri seseorang karena terpenuhinya kebutuhan mereka melalui pemberian penghargaan di lingkungan pekerjaan.

1.5.8 Hubungan variabel Kompetensi (X1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y)

Untuk memunculkan kinerja yang baik dalam organisasi, dapat dilakukan dengan pengembangan pegawai berbasis kompetensi dan lingkungan organisasi yang merupakan dua pendekatan untuk meningkatkan kinerja. Palan menyatakan bahwa untuk berkembang dan sukses, organisasi harus terus meningkatkan kompetensi pegawai (Masharyono & Senen, 2015:134). Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi melalui peningkatan kompetensi harus dikelola dengan baik agar sasaran atau tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal.

Menurut Boyatzis kompetensi ada pada diri pegawai yang memungkinkan individu tersebut dapat menjalankan pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Tsauri, 2014:182). Menurut Prayitno dan Suprato (2002:31), standar kompetensi adalah spesifikasi atau kriteria minimal yang harus dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tugas tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang baik. Sedangkan Spencer & Spencer berpendapat bahwa komponen kompetensi, khususnya kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial, diperlukan untuk menunjang kinerja (Febrina, 2015:21). Kompetensi merupakan modal inti sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan lebih efektif dan efisien.

Kompetensi menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana pegawai yang mempunyai kompetensi yang baik akan dapat menjalankan pekerjaannya dengan kinerja yang tinggi.

1.5.9 Hubungan variabel Motivasi (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y)

Motivasi adalah salah satu variabel yang memberi dorongan kepada individu untuk melakukan kegiatan tertentu, motivasi juga didefinisikan sebagai kekuatan pendorong tingkah laku pegawai di organisasi. Motivasi menjadi fungsi yang menggerakkan atau mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dalam menjalankan pekerjaan atau beban tugas pegawai. Menurut Berelson dan Steiner, memotivasi adalah upaya yang disengaja untuk mempengaruhi perilaku pegawai dalam sebuah organisasi untuk pencapaian tujuan (Arsulawareni, 2020:131). Artinya, motivasi menjadi faktor penting penting karena setiap pegawai dengan motivasi yang tinggi akan memiliki keinginan menjalankan tugas lebih bersemangat dan antusias dalam rangka mewujudkan arah organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasibuan (2010:95) memberikan deskripsi motivasi sebagai kekuatan pendorong yang membangkitkan gairah bekerja, sehingga berkeinginan untuk bekerja sama, berprestasi, dan menggabungkan semua upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Darmawan et al., 2019). Dapat bekerja sama dalam tim maupun dengan individu lain merupakan

faktor pendorong yang dapat memotivasi seseorang untuk berkolaborasi sesuai dengan salah satu indikator kinerja demi mencapai tujuan instansi.

Karyawan wajib memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Jadi, kinerja dan motivasi pegawai saling memiliki keterkaitan, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

1.5.10 Hubungan variabel Kompetensi (X1) dan Motivasi (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja yang dihasilkan setiap pegawai berbeda-beda sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sudah menjadi kewajiban sebuah organisasi mana pun untuk membantu mengembangkan kompetensi pegawai. Masing-masing pegawai juga memiliki cara tersendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan memberikan hadiah atau pengakuan kepada mereka yang memberikan hasil yang baik.

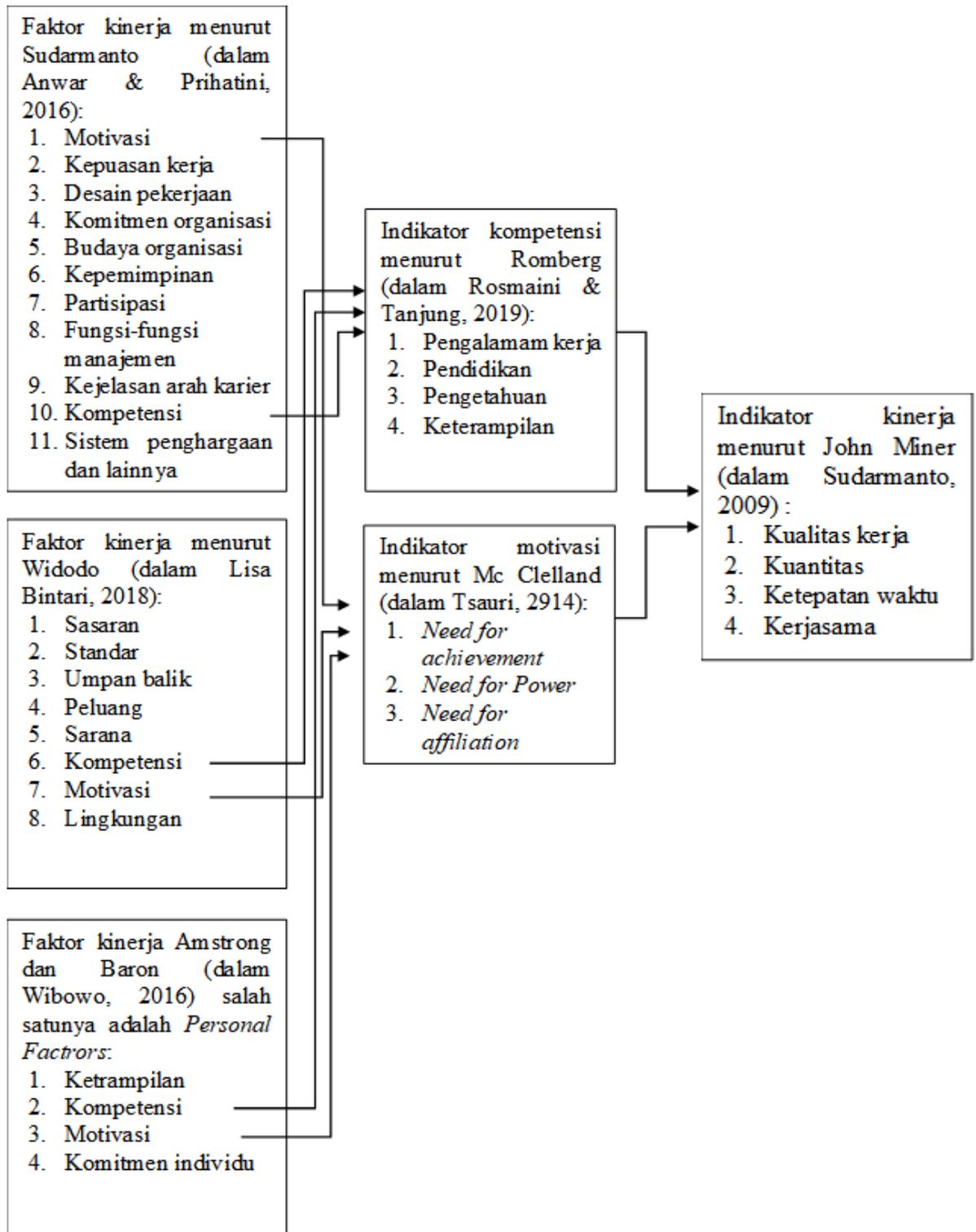
Menurut Rosmaini & Tanjung produktivitas atau kinerja yang baik, harus dibarengi dengan kompetensi berupa pemahaman, latar belakang pendidikan, keahlian/pengetahuan, dan keterampilan, serta harus memiliki motivasi kerja yang tinggi (Nurwin, 2021:879). Motivasi sangatlah berdampak bagi pegawai karena tanpa adanya motivasi, pegawai akan bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan, pegawai membutuhkan motivasi yang kuat untuk memperoleh hasil yang lebih maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Begitu juga kompetensi, dimana semakin besarnya kompetensi yang dimiliki maka akan semakin besar pula kinerja

dari pegawai. Dalam suatu organisasi kompetensi dan motivasi menjadi faktor memiliki hubungan kinerja pegawai.

1.5.11 Kerangka Teori

Gambar 1. 5

Matriks Gap Teori Hubungan Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja



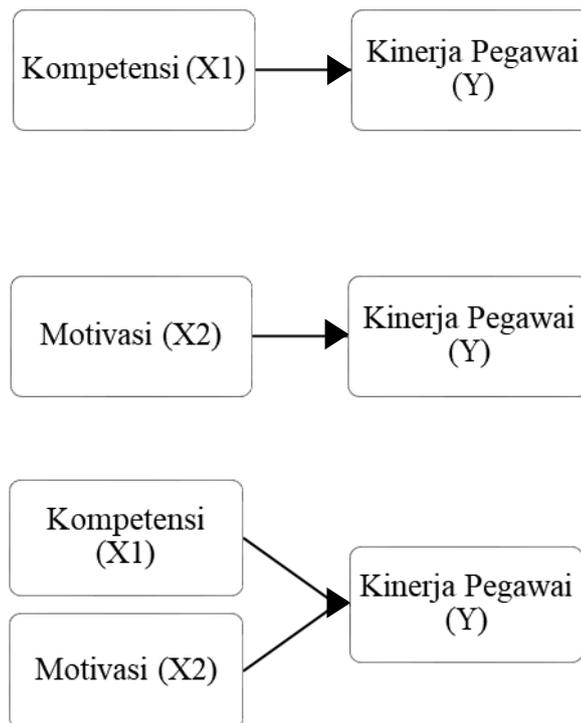
1.6 Hipotesis

H1 = Terdapat hubungan antara kompetensi pegawai Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang dengan kinerja pegawai.

H2 = Terdapat hubungan antara motivasi pegawai Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang dengan kinerja pegawai.

H3 = Terdapat hubungan antara kompetensi dan motivasi pegawai Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang dengan kinerja pegawai.

Gambar 1. 6
Kerangka Hipotesis



1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep adalah aspek penelitian yang menjelaskan sifat-sifat suatu masalah yang akan diteliti. Deskripsi konseptual dari setiap variabel dapat diusulkan berdasarkan landasan teori yang diuraikan sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai (Y)

Capaian para pegawai dalam menjalankan tugas dan perannya dalam suatu instansi maupun organisasi tertentu menjadi definisi kinerja pegawai. Jika kinerja pegawai tinggi maka tujuan instansi maupun organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

2. Kompetensi (X1)

Kompetensi mengacu pada kemampuan dan atribut seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Karyawan harus memiliki kompetensi agar dapat melakukan pekerjaannya secara profesional, efektif, dan efisien.

3. Motivasi (X2)

Motivasi menjadi aspek penting untuk memberikan dorongan bagi seseorang untuk meningkatkan kinerja ketika menjalankan pekerjaan. Motivasi dorongan baik secara internal maupun eksternal seseorang karena terpenuhinya kebutuhan mereka melalui pemberian penghargaan di lingkungan pekerjaan.

1.8 Definisi Operasional

Agar data dapat dianalisis secara eksperimental, maka terlebih dahulu harus dioperasionalkan dengan mentransformasikannya menjadi

sesuatu yang bernilai. Definisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai capaian kerja setiap individu maupun tim dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam organisasi setiap memiliki indikator sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

- 1) Kesalahan ketika bekerja
- 2) Ketelitian ketika bekerja
- 3) Kemampuan ketika bekerja

b. Kuantitas

- 1) Kesesuaian pekerjaan dengan target
- 2) Persentase pelayanan yang sesuai dengan SOP
- 3) Kontribusi dalam pekerjaan
- 4) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu

c. Ketepatan waktu

- 1) Ketepatan hasil kerja
- 2) Ketepatan kehadiran pegawai
- 3) Ketepatan pegawai saat pulang kerja

d. Kerjasama

- 1) Kontribusi orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Hubungan dengan pegawai lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Kompetensi (X1)

Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik seorang pegawai. Indikator kompetensi meliputi:

- a. Pengalaman kerja
 - 1) Lama kerja pegawai
 - 2) Riwayat kerja yang dimiliki
- b. Pendidikan
 - 1) Tugas kerja sesuai dengan pendidikan yang telah dipelajari
 - 2) Kesesuaian bidang pekerjaan dengan latar belakang pendidikan
- c. Pengetahuan
 - 1) Pengetahuan tentang tugas yang diberikan
 - 2) Pengetahuan tentang tanggung jawab dalam pekerjaan
 - 3) Pengetahuan tentang hak dalam melaksanakan tugas
 - 4) Pengetahuan tentang prosedur kerja
- d. Keterampilan
 - 1) Mengerjakan tugas secara efektif dan efisien
 - 2) Menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan
 - 3) Menyelesaikan tugas sesuai urutan kerja
 - 4) Menyelesaikan pekerjaan secara rapi

3. Motivasi (X2)

Motivasi merupakan dorongan seorang pegawai untuk menjalankan pekerjaan. Indikator motivasi meliputi

- a. *Need for Achievement*
 - 1) Keinginan untuk berprestasi

- 2) Pemberian *reward* untuk hasil yang baik
- 3) Pengharapan akan posisi kerja
- 4) Penghargaan atas pekerjaan yang selesai tepat waktu

b. *Need for Power*

- 1) Keinginan pegawai untuk mengembangkan diri
- 2) Keinginan untuk menjadi pemimpin
- 3) Keinginan untuk mengatur orang lain

c. *Need for Affiliation*

- 1) Keinginan untuk memiliki hubungan baik dengan sesama pegawai
- 2) Kesenangan untuk saling memberi semangat

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang dilakukan secara metodis, terorganisir, dan terstruktur. Metode penelitian kuantitatif diterapkan untuk mengkaji sebuah populasi dan sampel dalam penelitian. Teknik sampling digunakan sebagai pengumpulan data yang diperoleh dari sebagian populasi.

Sebuah studi yang berusaha untuk menemukan efek atau hubungan antara dua faktor atau lebih dikenal sebagai penelitian asosiatif. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami lebih dalam hubungan kompetensi

dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan sekumpulan subjek yang memiliki kuantitas dan kualitas tertentu yang dipilih dalam penelitian untuk selanjutnya digunakan sebagai sampel penelitian. Dalam penelitian ini, populasi merupakan pegawai Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi dengan ukuran atau kuantitas. Dalam studi penelitian ini sampel yang digunakan yaitu pegawai Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang yang berjumlah 13 pegawai.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sampling jenuh merupakan sebuah teknik sampling yang dipergunakan dalam studi penelitian ini. Sampel jenuh adalah metode pengambilan sampel yang mencakup semua bagian dari populasi. Menurut Effendi & Tukiran (2012:173) sampling jenuh digunakan ketika populasi yang akan diteliti sedikit yaitu kurang dari 30 sampel. Selain itu, ketika peneliti harus membuat generalisasi yang sangat akurat dengan tingkat kesalahan rendah maka menggunakan teknik sampling jenuh

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif yaitu data ordinal yang didapatkan dari kuesioner. Data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dan dikuantifikasi sebagai angka atau variabel. Sedangkan data ordinal adalah jenis data yang diurutkan dari data tingkat tertinggi ke tingkat terendah. Data ordinal dalam penelitian ini didapatkan dari angket atau kuesioner.

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data sumber primer dalam penelitian ini dikumpulkan langsung oleh peneliti, baik melalui observasi langsung maupun melalui kuesioner yang diajukan langsung kepada pegawai. Sumber data kunci berasal dari tanggapan terhadap pernyataan yang diberikan untuk Pegawai Kantor Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

b. Data Sekunder

Data sumber sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti yang seperti melalui media perantara (diperoleh dan direkam oleh sumber lain) dalam penelitian ini. Data sekunder dikumpulkan dari sumber lain yang berhubungan dengan penelitian yaitu website Kantor Kecamatan Bawen dan website BPS Kabupaten Semarang.

1.9.5 Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah Skala Likert. Menurut Sugiyono (2010:93) Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk menilai sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap fenomena sosial. Dalam penggunaan Skala Likert, mengharuskan responden memilih salah satu dari beberapa jawaban pada kuesioner yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), dan tidak setuju (TS). Setiap jawaban memiliki nilai skor sebagai berikut :

SS = Skor 4

S = Skor 3

KS = Skor 2

TS = Skor 1

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Pendekatan kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Kuesioner memiliki mekanisme pengumpulan data berupa pelibatan responden untuk dimintai jawaban atas pertanyaan atau komentar tertulis.

1.9.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berisi pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan semuanya dibahas dalam kuesioner yang diberikan oleh peneliti.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sebuah kuesioner dapat dinyatakan valid atau tidak. Kuesioner dapat dianggap sah jika setiap item pertanyaan dapat menjelaskan instrumen yang diukur dalam penelitian (Ghozali, 2009). Metode yang digunakan dalam uji validitas adalah uji validitas *product moment* dengan menggunakan SPSS.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan sebagai teknik untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikasi dari suatu variabel. Kuesioner dikatakan dapat dipercaya jika tanggapan terhadap pernyataan konsisten atau konstan sepanjang waktu (Ghozali, 2009). Teknik dalam uji reliabilitas adalah uji statistik *Cronbach Alpha* pada software SPSS.

1.9.8 Teknik Analisis

Analisis data yaitu mekanisme mereduksi data agar lebih mudah dipahami atau dibaca dan dianalisis. Pendekatan analisis data penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Pendekatan analisis kuantitatif adalah kegiatan yang menggunakan untuk menilai data dari semua responden atau sumber data menggunakan statistik. Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan teknik Uji Korelasi Rank Spearman dan Uji Korelasi Berganda.

a. Uji Korelasi Rank Spearman

Uji korelasi rank spearman digunakan untuk mengukur hubungan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Studi ini menggunakan uji korelasi rank spearman untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

b. Uji Korelasi Berganda

Uji korelasi berganda digunakan untuk mengukur hubungan dua variabel bebas (X) atau lebih secara simultan terhadap variabel terikat (Y). Uji korelasi berganda dalam penelitian ini dipergunakan untuk mengukur atau mengkaji hubungan variabel Kompetensi (X1) dan Motivasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y).