

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Penetapan program reformasi birokrasi oleh pemerintah menunjukkan keseriusan pemerintah untuk melakukan perubahan. Seluruh instansi pemerintahan dituntut untuk merubah paradigma lama, dimana pemerintah sebagai penguasa menjadi pemerintah sebagai pelayan masyarakat.

Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai salah satu instansi pemerintah non departemen juga telah menetapkan program reformasi birokrasi. Strategi dan program untuk melaksanakan reformasi birokrasi di BPS telah ditetapkan. Penerapan visi BPS yaitu “Menjadi Pelopor Data Terpercaya untuk Semua”, menjadi tantangan tersendiri bagi insan BPS dalam melayani masyarakat dalam bidang data.

Seiring dengan penetapan visi tersebut, BPS juga telah menetapkan misi, yaitu :

1. Memperkuat landasan konstitusional dan operasional lembaga statistik untuk penyelenggaraan statistik yang efektif dan efisien.
2. Menciptakan insan statistik yang kompeten dan profesional, didukung pemanfaatan teknologi informasi mutakhir untuk kemajuan perstatistikan Indonesia.

3. Meningkatkan penerapan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran, dan kode etik statistik yang bersifat universal dalam setiap penyelenggaraan statistik.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan informasi statistik bagi semua pihak.
5. Meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kegiatan statistik yang diselenggarakan pemerintah dan swasta, dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya, BPS juga telah menetapkan nilai-nilai inti (*core value*) sebagai panduan yang diharapkan dapat menuntun perilaku setiap insan BPS dalam melaksanakan tugas. Secara ringkas nilai-nilai inti tersebut terdiri dari Profesional, Integritas, dan Amanah, dan sering disingkat PIA. Secara rinci nilai-nilai inti tersebut terdiri dari :

1. Profesional

Profesional merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan profesi/tugasnya, dengan unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Kompeten

Karyawan BPS hendaknya mempunyai keahlian dalam bidang tugas yang diemban;

- b. Efektif

Karyawan BPS hendaknya menjalankan pekerjaannya dan memberikan hasil yang maksimal;

c. Efisien

Karyawan BPS hendaknya mengerjakan setiap tugas secara produktif, dengan penggunaan sumber daya yang minimal;

d. Inovatif

Karyawan BPS hendaknya selalu melakukan pembaruan dan/atau penyempurnaan melalui proses pembelajaran diri secara terus-menerus;

e. Sistemik

Karyawan BPS hendaknya meyakini bahwa setiap pekerjaan mempunyai tata urutan proses, sehingga pekerjaan yang satu menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan yang lain.

2. Integritas

Integritas merupakan sikap dan perilaku kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam pengabdianya kepada institusi/organisasi, dengan unsur-unsur sebagai berikut:

a. Dedikasi

Karyawan BPS hendaknya memiliki jiwa pengabdian yang tinggi terhadap profesi yang diemban dan institusi;

b. Disiplin

Karyawan BPS haruslah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;

c. Konsisten

Karyawan BPS hendaknya memiliki sikap satunya kata dengan perbuatan;

d. Terbuka

Karyawan BPS hendaknya menghargai ide, saran, pendapat, masukan, dan kritik dari berbagai pihak;

e. Akuntabel

Karyawan BPS haruslah memiliki sifat bertanggung jawab dan setiap langkahnya terukur.

3. Amanah

Amanah merupakan sikap kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk dipertanggungjawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, dengan unsur-unsur sebagai berikut:

a. Terpercaya

Karyawan BPS hendaknya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan, yang tidak hanya didasarkan pada logika tetapi juga sekaligus menyentuh dimensi mental spiritual;

b. Jujur

Karyawan BPS hendaknya melaksanakan semua pekerjaan dengan tidak menyimpang dari prinsip moralitas;

c. Tulus

Karyawan BPS hendaknya melaksanakan tugas tanpa pamrih, menghindari konflik kepentingan (pribadi, kelompok, dan golongan),

serta mendedikasikan semua tugas untuk perlindungan kehidupan manusia, sebagai amal ibadah atau perbuatan untuk Tuhan Yang Maha Esa;

d. Adil

Karyawan BPS hendaknya menempatkan sesuatu secara berkeadilan dan memberikan haknya.

Undang-undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik mengamanatkan BPS untuk menyediakan data dan informasi statistik pada skala nasional maupun regional, serta melakukan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan standardisasi dalam penyelenggaraan statistik. Tujuan utama dalam pembangunan nasional di bidang statistik meliputi empat tujuan yaitu :

1. Meningkatkan ketersediaan data dan informasi statistik yang berkualitas;
2. Meningkatkan pelayanan prima dalam rangka mewujudkan SSN yang andal, efektif, dan efisien;
3. Penguatan teknologi informasi dan komunikasi serta sarana kerja; dan
4. Meningkatkan kapasitas SDM dan penataan kelembagaan.

Visi, misi, tujuan dan nilai inti (*core value*) tersebut di atas diharapkan dapat memenuhi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan data. Pelaksanaan pencapaian visi, misi dan tujuan tersebut bukanlah sesuatu hal yang mudah, berbagai macam kendala, hambatan dan tantangan akan dan telah dilalui selama kurun waktu tersebut. Salah satu tantangan yang dihadapi BPS dalam mencapai visi tersebut adalah sumber daya manusia. Pencapaian visi, misi dan

tujuan memerlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, tangguh dan berkualitas, yang mau dan mampu bekerja bersama dalam harmoni lingkungan BPS dengan penuh kesungguhan.

Pencapaian tujuan dalam rangka meraih visi tersebut diukur melalui kinerja instansi, dengan motor penggerak utamanya yaitu sumber daya manusia. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi tuntutan tersendiri bagi BPS. Dalam kehidupan organisasi, karyawan merupakan aset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas organisasi (Hasibuan, 2013). Oleh karena itu nilai inti (*core value*) juga ditetapkan oleh BPS sebagai pedoman nilai yang harus dimiliki oleh setiap karyawan BPS. Sebagus apapun sistem dan mesin yang digunakan pada sebuah organisasi, tanpa dikelola oleh sumber daya manusia yang menguasainya, maka tidak akan bisa berjalan efektif.

BPS juga menyusun *Standard Operational Procedure* (SOP) yang wajib dipedomani oleh seluruh karyawan BPS. SOP disusun agar setiap kegiatan berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, dengan fokus SOP adalah target sampel, waktu, dan metodologi. Ada pekerjaan/survei yang sifatnya mingguan, bulanan, triwulanan, subround, semesteran, dan tahunan.

Jadwal yang bersamaan pada beberapa kegiatan survei seringkali terjadi, namun hal ini tidak boleh dijadikan alasan bagi karyawan untuk terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan. Karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang berbeda menuntut setiap karyawan untuk memberdayakan diri

dan mencari pemecahan masalah-masalah di lapangan, tetapi tidak boleh menyimpang dari SOP.

Kepadatan, karakteristik, dan kompleksitas pekerjaan tersebut menuntut karyawan memiliki kinerja yang tinggi, sehingga diharapkan pekerjaan akan berjalan sesuai dengan SOP yang ditetapkan. Tanggung jawab penyelesaian pekerjaan yang cukup berat tersebut tentunya tidak akan bisa dilakukan oleh karyawan yang tidak termotivasi. Motivasi kerja karyawan sangat diperlukan dalam rangka membangun semangat kerja, sehingga hati akan merasa ringan dan pekerjaan akan selesai dengan lancar. Gibson dkk (2009) mengatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong dari dalam diri seseorang yang mengacu dan mengarah pada perilaku.

Tanggung jawab penyelesaian pekerjaan yang cukup berat tersebut tentunya juga tidak akan bisa dilakukan oleh karyawan yang tidak bekerja dengan disiplin. Dengan kata lain, tingkat kedisiplinan juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan BPS Kabupaten Magelang, semakin baik disiplin karyawan maka akan semakin tinggi prestasi kerja / kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. (Hasibuan, 2013). Disiplin kerja terhadap waktu memberikan kemungkinan besar terhadap hasil kerja yang baik dan menghindari pemborosan terhadap energi yang dikeluarkan organisasi. Dan ketika karyawan termotivasi dalam pekerjaannya, maka kinerjanya juga akan meningkat.

Kepuasan kerja tentunya juga akan mempengaruhi Kinerja karyawan BPS Kabupaten Magelang. Ketika karyawan merasakan puas dalam pekerjaannya, maka akan berimbas positif terhadap kinerjanya. Wirawan (2009) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku individu, dan diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, berdasarkan observasi terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja karyawan BPS Kabupaten Magelang. Ada beberapa contoh permasalahan yang dapat menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kinerja yang dipengaruhi oleh kedisiplinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Masing-masing faktor akan kami uraikan di bawah ini :

1. Kinerja Karyawan

Masalah kinerja karyawan BPS Kabupaten Magelang misalnya pada kualitas survei. Seperti telah diuraikan di atas bahwa BPS terus mengupayakan kualitas survei agar hasilnya dipercaya publik. Masalah kualitas survei di BPS Kabupaten Magelang misalnya pada Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas). Masih cukup tinggi ditemukan inkonsistensi antara dokumen Kor dan Modul. Sehingga akan menghambat proses entri pada pengolahannya. Pada sisi lain, terdapat pula keterlambatan waktu penyelesaian.

Permasalahan kuantitas pelaksanaan survei juga terdapat permasalahan, misalnya pada survei ubinan, dimana capaian pemasukan survei ubinan masih rendah. Survei ubinan dilaksanakan dengan pembagian waktu sub round. Setahun dibagi menjadi 3 sub round (4 bulan

per sub round). Capaian ubinan tahun 2014 tidak sampai 70%. Sehingga akan berdampak juga pada kurangnya kevalidan hasil produktivitas.

Pemanfaatan waktu juga menjadi masalah tersendiri di BPS Kabupaten Magelang, sehingga mempengaruhi efektivitas kerja. karena padatnya kegiatan, maka pegawai seharusnya memanfaatkan waktu secara efektif. Permasalahan ini dapat dicontohkan dengan kegiatan survei yang dilakukan oleh misalnya survei hotel VHT-L (listing tahunan) maupun VHT-S (sampel bulanan). Pelaksanaan VHT-L seharusnya diselesaikan sampai pada akhir bulan Maret. Namun pelaksanaannya dokumen yang masuk sebelum bulan Maret berakhir masih rendah. Begitu pula survei VHT-S yang dilaksanakan bulanan. Pada tahun 2014 dari 25 sampel hotel, sekitar 11 hotel yang bisa tepat waktu. Artinya masih terdapat lebih dari 50 % yang pelaksanaannya belum sesuai waktu yang ditentukan. Namun di sisi lain, sering terlihat pada jam kerja, karyawan nampak tidak memanfaatkan waktu untuk pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya bahwa karyawan kurang bisa memanfaatkan waktu jam kerja untuk hal-hal yang terkait dengan pekerjaan.

Permasalahan kinerja lainnya misalnya mengenai prosedur kerja. Secara SOP pemutakhiran blok sensus berbagai macam survei yang dilakukan oleh BPS diharuskan dengan *door to door*. Namun menurut observasi peneliti, masih terdapat pemutakhiran blok sensus yang tidak dilakukan dengan *door to door*.

2. Disiplin Kerja

Pada era sekarang ini, PNS dituntut untuk terus meningkatkan kedisiplinan, termasuk pula karyawan BPS Kabupaten Magelang. Pemerintah telah menerbitkan PP 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Namun pada realisasinya, penerimaan PNS terhadap penerbitan PP 53 Tahun 2010 tersebut cukup beragam. Ada yang dengan sukarela menaatinya, ada pula yang masih belum bisa segera menyesuaikan diri.

Hal ini juga terjadi pada karyawan BPS Kabupaten Magelang. Permasalahan pada penerimaan Peraturan Pemerintah tersebut bisa dilihat pada perilaku kedisiplinan karyawan. Hal ini bisa dicontohkan dengan evaluasi terhadap presensi yang bisa diukur dengan *hand key* karyawan. Pada tahun 2015, pimpinan melakukan teguran tertulis terhadap beberapa karyawan yang terbukti memiliki kekurangan jam kerja.

Permasalahan disiplin kerja karyawan terlihat pada pemanfaatan jam kerja yang terkadang masih ada. Menurut observasi penulis, masih terdapat karyawan yang tidak melakukan kegiatan terkait pekerjaan sebagai statistisi. Berbagai macam alasan diungkapkan karyawan untuk tidak melakukan pekerjaan, misalnya pekerjaan sudah selesai. Padahal seharusnya karyawan dapat melakukan inovasi, kemajuan, pengembangan, dan memanfaatkan waktu secara efektif untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas sebagai karyawan Badan Pusat Statistik. Banyak karyawan merasa cukup dengan mengerjakan kewajiban kerja yang diembankan kepadanya.

Hal ini penting dikarenakan saat ini BPS mendorong karyawan PNS untuk menduduki jabatan fungsional. Sehingga kinerja karyawan makin mudah diukur, kreativitas, inovasi dan pengembangan kemampuan karyawan dibidang statistik dapat terarah. Ini juga menunjukkan bahwa norma sosial sebagai insan statistik yang telah mengikatkan diri untuk taat kepada aturan, terutama pemenuhan jam kerja masih belum maksimal.

Permasalahan kedisiplinan lainnya misalnya pada permasalahan pemutakhiran muatan blok sensus, seperti telah dijelaskan pada permasalahan kinerja, masih terdapat pemutakhiran blok sensus yang tidak dilakukan dengan *door to door*. Sebagian karyawan juga masih belum merasa malu ketika melakukan pelanggaran SOP tersebut, meskipun pimpinan tidak mengetahuinya. Artinya bahwa belum tumbuh kesadaran bahwa disiplin bermanfaat bagi diri dan orang lain.

3. Motivasi Intrinsik

Motivasi menurut beberapa ahli terbagi menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dan motivasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga diharapkan meningkatkan kinerja, yaitu motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan BPS Kabupaten Magelang, jika karyawan memiliki motivasi yang baik, tentunya tidak perlu ada perintah dari pimpinan untuk melaksanakan pengembangan diri, dan tidak perlu ada pengawasan ketat dalam pelaksanaan pekerjaan agar sesuai SOP. Namun faktanya masih ada karyawan yang belum termotivasi untuk lebih berprestasi dan

mengembangkan diri, terutama jika ada waktu-waktu yang luang, dan masih terdapat pekerjaan pelaksanaannya belum memenuhi SOP, sehingga masih diperlukan pengawasan yang ketat.

Pelaksanaan beberapa survei terkadang menuntut karyawan untuk bekerja di luar jam kerja. Misalnya responden survei ubinan akan memanen tanaman pada hari minggu, sehingga menuntut karyawan untuk mengubin pada hari minggu, namun tidak dilaksanakan. Ini menunjukkan rasa tanggung jawabnya masih kurang.

4. Kepuasan Kerja

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan BPS Kabupaten Magelang juga masih ada permasalahan. Hal ini nampak pada masih seringnya karyawan mengeluh tentang berbagai macam hal yang dirasakan terkait pekerjaan. Contoh keluhan yang disampaikan yaitu terkait dengan padatnya pekerjaan dalam waktu bersamaan, namun ada juga waktu dimana karyawan metodologi survei yang dirasakan cukup berat, kuesioner yang sangat panjang, dll.

Dalam hal tunjangan kinerja, dirasakan sebagian karyawan belum memenuhi asas keadilan, misalnya KSK yang memiliki jabatan fungsional ahli, tetap mendapatkan tunjangan kinerja dengan grade 7. Dibandingkan dengan staf lain, jika memiliki jabatan fungsional ahli, maka tunjangan kinerja menjadi grade 8 atau 9. Hal serupa juga dirasakan untuk sub bagian Tata Usaha, yaitu staf sub bagian Tata Usaha jika tidak memiliki tugas/jabatan tertentu, misalnya bendahara, maka tunjangan kinerja pada

posisi grade 6. Masalah komunikasi juga ditemukan pada beberapa karyawan, yaitu karyawan merasa kurang lancar komunikasinya dengan pengawas/pimpinannya. Bahkan juga ada sebagian karyawan yang kurang lancar komunikasinya dengan karyawan lainnya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja diharapkan memiliki disiplin yang tinggi, dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Dari paparan di atas, maka peneliti tertarik untuk menguji dan menganalisa pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil observasi tersebut di atas, perlu dikaji lebih jauh dengan merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap kepuasan karyawan di BPS Kabupaten Magelang?
2. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja karyawan di BPS Kabupaten Magelang?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja karyawan di BPS Kabupaten Magelang?
4. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap kinerja Karyawan di BPS Kabupaten Magelang?

5. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di BPS Kabupaten Magelang?
6. Apakah terdapat pengaruh antara disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di BPS Kabupaten Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, dapat dirumuskan tujuan penelitian, yaitu:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja di BPS Kabupaten Magelang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja di BPS Kabupaten Magelang.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja Karyawan di BPS Kabupaten Magelang.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja Karyawan di BPS Kabupaten Magelang.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan di BPS Kabupaten Magelang.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan di BPS Kabupaten Magelang.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini penting dan berguna untuk beberapa pihak, kegunaan dari penelitian ini yaitu :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia.
2. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan BPS Kabupaten Magelang dalam usahanya meningkatkan kinerja Karyawan.
3. Hasil penelitian sangat bermanfaat bagi penulis dalam memahami manajemen sumber daya manusia, terutama pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada BPS Kabupaten Magelang.
4. Hasil penelitian ini juga akan bermanfaat bagi orang lain sebagai tambahan referensi dalam penelitiannya.