

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan, organisasi atau instansi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Penyelenggaraan pelayanan publik pada substansinya bermuara pada upaya peningkatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Kinerja pemerintah pada akhirnya akan berkaitan langsung dengan aktivitasnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik pemerintah, saat ini dirasakan semakin perlu untuk dibenahi dan ditingkatkan. Upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik dalam artian pelayanan yang lebih efisien, efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Di era reformasi, kualitas Sumber Daya Manusia dibidang hukum yang dituntut oleh masyarakat adalah Sumber Daya Manusia yang memiliki kematangan kejiwaan, kematangan budaya, kematangan etika dan hati nurani dalam mengemban dan menegakkan nilai – nilai yang sangat mendalam dan mendasar pada hukum. Bertitik tolak dari tuntutan ini, maka kualitas Sumber Daya Manusia dibidang hukum tidak hanya ditentukan oleh keahliannya saja, tetapi juga harus diiringi oleh sikap mental yang baik dan terpuji yang dapat dipertanggungjawabkan baik kepada dirinya maupun kepada masyarakat dan bangsa. Selain itu juga adanya kesadaran diri mereka atas pekerjaan dan tanggungjawab mereka terhadap pekerjaan itu sendiri.

Dalam melakukan aktivitas pekerjaan tidak semua pekerja atau pegawai menyadari pentingnya peran dan tanggung jawab mereka bagi organisasi, tidak sedikit pegawai yang

kurang bersungguh – sungguh dalam melakukan pekerjaan. Mereka memandang pekerjaannya sebagai hal yang kurang atau tidak penting, tidak menyenangkan dan tidak berarti. Sikap yang demikian menunjukkan bahwa orang tersebut cenderung bekerja semata – mata ingin mendapatkan upah atau hal – hal yang sifatnya material.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Hukum dan HAM RI merupakan Instansi pendukung di Kementerian Hukum dan Ham yang bertugas di bidang pengembangan sumber daya manusia bidang hukum dan hak asasi manusia. Sebagai unit pendukung tugas pokok BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI adalah meningkatkan kualitas aparatur hukum dan ham hingga menjadi profesional dan mempunyai keterikatan tinggi untuk memberikan pelayanan prima.

Adapun salah satu alasan pentingnya kegiatan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai berpedoman pada unsur subyektifitasnya sebagai manusia yang memiliki aspek emosi, kepribadian, kemampuan individual yang berbeda – beda dan seharusnya dianggap sebagai modal besar yang dapat dikelola sebagai kekuatan menggerakkan organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, faktor Sumber Daya Manusia adalah kekayaan organisasi yang paling utama, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Jika Sumber Daya Manusia tidak ditemukan dalam suatu organisasi, maka organisasi itu sendiripun tidak ada atau tidak akan eksis.

Setiap pegawai memiliki derajat keterikatan pegawai (*Employee Engegement*) terhadap perusahaan/organisasinya yang berbeda – beda. Keterikatan pegawai merupakan konsep yang terkait dengan individual. Bagaimana pegawai memiliki komitmen terhadap perusahaannya, loyalitas pegawai, bagaimana tanggungjawab pegawai dalam melakukan tugasnya, bagaimana keterikatan pegawai didalam perusahaan, bagaimana keterikatan pegawai dalam aktivitas perusahaan diluar jam kerja, bagaimana kesetiaan pegawai yang merupakan sebagian dari

indikator – indikator yang dapat menggambarkan keterikatan pegawai terhadap perusahaannya. Menurut Truss et.al Bahwa perbedaan dalam “*doing*” *engagement and “being” engaged* menunjukkan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) merupakan tema yang perlu untuk diimplementasikan, perlu dilakukan persamaan persepsi, dan perlu dikembangkan sebagai sebuah konsep.(Truss et al., 2011)

Keterikatan kerja merupakan tingkat kondisi positif yang terkait dengan pekerjaan atau pemenuhan kesejahteraan, keterikatan dicirikan oleh energi, keterikatan sebagai konstruksi independen dan berbeda, positif, memuaskan, pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan penyerapan. . Kekuatan tersebut dapat dirasakan dari tingginya tingkat energi dan daya tahan pikiran saat bekerja, kemauan untuk memberikan yang terbaik dalam suatu pekerjaan, dan ketekunan saat menghadapi suatu masalah. Dedikasi mengacu pada kekuatan keterikatan dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kecanggihan, dan juga tantangan. Dengan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam melakukan pekerjaan, karyawan yang terikat memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas pekerjaannya, dan mereka melihat diri mereka mampu menangani kedua tuntutan pekerjaan mereka. Semangat Antusiasme dapat dirasakan dari energi dan daya tahan pikiran yang tinggi selama bekerja, kemauan untuk memberikan yang terbaik dalam suatu pekerjaan, dan ketekunan saat menghadapi suatu masalah. Dedikasi mengacu pada kekuatan terikat dalam pekerjaan dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Penyerapan ditandai dengan konsentrasi penuh dan dengan senang hati melakukan pekerjaan. Karyawan yang terikat memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas pekerjaan mereka, dan mereka melihat diri mereka mampu menangani tuntutan pekerjaan mereka dengan baik. (Andrianto & Alsada, 2019)

Permasalahan keterikatan pegawai, pada dewasa ini tidak bisa lagi dianggap remeh oleh para pimpinan perusahaan karena keterikatan pegawai akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan, visi dan misi serta program kerja perusahaan. Tanpa adanya keterikatan pegawai yang tinggi mustahil perusahaan menghasilkan kualitas layanan terbaik. pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi ditandai dengan antusiasme, energi, *extra effort*, semangat, dan motivasi yang tercantum dalam keinginan yang tulus untuk berusaha lebih mencapai tujuan organisasi, sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan dari pekerjaan.

Abraham Maslow mengungkapkan bahwa setiap individu harus memenuhi kebutuhan mendasar mereka seperti rasa aman serta tempat untuk tinggal dan berlindung sebelum akhirnya memiliki hasrat untuk tumbuh dan berkembang. Akhirnya, *Employee Engagement* berperan penting dalam mengidentifikasi tingkat *engagement* dan motivasi seseorang dalam bekerja. Dengan adanya informasi tersebut, maka manajemen akan mampu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang mendukung karyawannya untuk mengeluarkan kemampuan mereka sepenuhnya dalam bekerja demi perkembangan mereka serta tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi. (Wirotama, 2017)

Keterikatan pegawai sering dikaitkan dengan kinerja organisasi. Keterikatan Pegawai muncul untuk pegawai yang memiliki moral tinggi. Selain aspek kekuatan, ada lainnya aspek seperti dedikasi dalam perusahaan dan proses di perusahaan yang dapat berhubungan dengan organisasi. Pegawai yang terikat dalam organisasi memiliki rasa energi dan hubungan yang efektif dengan kegiatan kerja yang mereka lakukan. Namun, pegawai bisa menangani pekerjaan yang mereka hadapi dengan baik. (Andrianto & Alsada, 2019)

Storey et.al menyatakan untuk mengenali keterikatan karyawan sebagai keadaan psikologis terkait pekerjaan yang positif dan menggambarkannya sebagai semangat, energi dan antusiasme, yang merupakan perasaan kekuatan dan energi emosional di tempat kerja. (Stanislavov & Ivanov, 2014)

Keterikatan pegawai itu tidak tampak di permukaan, namun bila tidak diperhatikan oleh pimpinan perusahaan maupun para atasan langsung dari pegawai akan merugikan perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Masalah keterikatan pegawai lebih dipicu lagi manakala para pegawai berhadapan dengan lingkungan kerja dalam hal ini rekan kerja atau bahkan pimpinan yang kurang peduli terhadap sesama pegawai. Kondisi keterikatan pegawai pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI tentulah tidak jauh berbeda dengan kondisi di Indonesia secara keseluruhan sebagaimana diuraikan diatas.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara peneliti dengan beberapa pegawai sejak Februari 2018 hingga April 2019 di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI, munculnya *employee engagement* pada pegawai, tidak lepas kaitannya dengan budaya organisasi tempat pegawai bekerja seperti berbasis kinerja untuk melihat keberhasilan pegawai, melalui sistem yang dinamakan SIMPAK (Sistem Aplikasi Kepegawaian) dimana sistem tersebut melihat dari kehadiran, mutasi dan promosi serta penghargaan untuk para pegawai, disiplin atau tidak disiplinnya pegawai. Permasalahan yang terjadi adalah adanya kesenjangan antara pegawai baru dengan pegawai yang lama dalam menerapkan budaya organisasi tersebut selain itu terkait dengan ketepatan waktu yang dicanangkan oleh BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI.

Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki budaya organisasi “KAMI PASTI” yang merupakan kepanjangan dari Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan dan Inovatif. Budaya itu yang dijadikan patokan dan landasan di Kementerian Hukum dan HAM RI untuk seluruh unit

departemen Kementerian Hukum dan HAM RI termasuk salah satunya adalah BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. (Marjoeki, 2016)

Berikut adalah hasil pra survey di dilakukan dengan sejumlah 20 pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI sebagai berikut :



Sumber : Olahan Peneliti, 2019

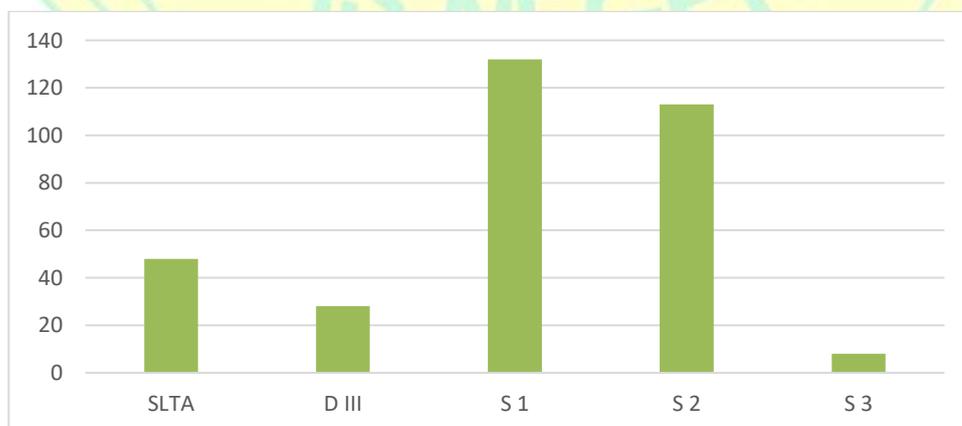
**Gambar 1.1. Grafik Pra Survey Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI**

Dalam grafik di atas dijelaskan bahwasannya semangat dalam kerja sebesar 45%, seperti lingkungan yang kurang nyaman menyebabkan pegawai kurang semangat dalam bekerja, budaya organisasi yang terlalu primordial, Team Work dan koordinasi sesama pegawai belum terlaksana maksimal, perlu dorongan dan dukungan lebih untuk pegawai terikat dalam pekerjaannya, dedikasi dalam bekerja sebesar 30%, seperti kurangnya pengakuan atau penghargaan dari pimpinan atas apa yang telah dikerjakan, tidak adanya reward atas apa yang telah pegawai capai dalam pekerjaan menjadi permasalahan dalam dedikasi. Kemudian untuk Penyerapan dalam pekerjaan sebesar 25 %, seperti tidak difasilitasi seminar untuk penyerapan ilmu pegawai, kurangnya *knowledge management* dan tidak adanya pelatihan bagi pegawai menjadi permasalahan dalam penyerapan ilmu dalam pekerjaan.

Salah satu yang dapat mempengaruhi keterikatan pegawai adalah persepsi pegawai atas pekerjaan dan segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. Persepsi tersebut menunjukkan tingkat kepercayaan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Self Efficacy* pegawai terhadap kemampuan atau potensi diri pegawai untuk sanggup mencapai suatu keberhasilan sehingga membuat si pegawai dapat bekerja lebih giat, semangat dan selalu menghasilkan yang terbaik. *Self-Efficacy* dan keterikatan kerja adalah tujuan penting bagi mereka yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan. *Self-efficacy* dan keterikatan berkontribusi positif untuk fungsi ini karena mereka mempengaruhi kinerja melalui mekanisme seperti pilihan, upaya, kinerja, inisiatif dan perilaku peran ekstra. (Federici & Skaalvik, 2011)

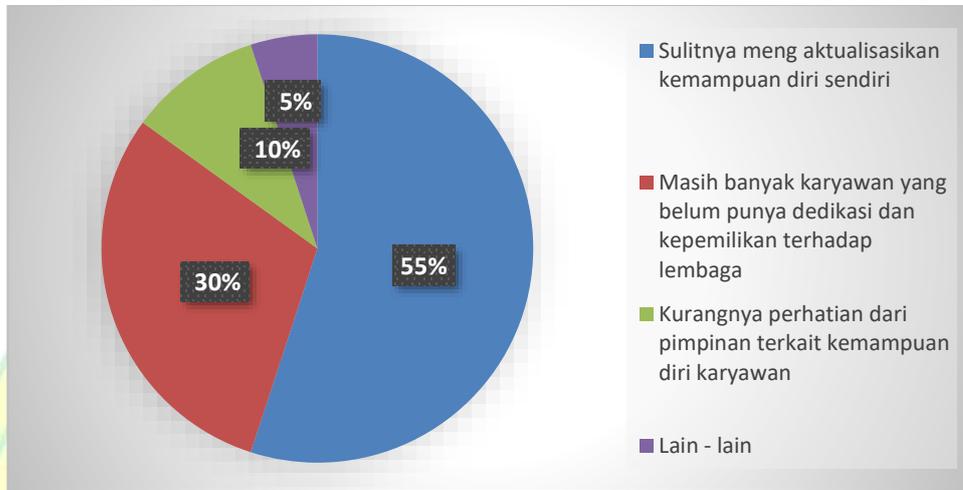
*Self Efficacy* yang ada di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM mereka ada keinginan untuk maju, kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan, namun karena sudah merasa jenuh akan pekerjaan akhirnya mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya kurang, sehingga penerapan budaya organisasi di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI yang terkait dengan berbasis sistem belum terlaksana dengan maksimal. Problem yang terjadi kalau sebelumnya pegawai lama dia memberi pengetahuan akan pekerjaan terhadap pegawai baru, namun saat ini justru pegawai baru yang mempunyai kemampuan untuk bidang tertentu mereka tidak mau atau enggan memberi pengetahuan kepada pegawai lama.

**Tabel 1.1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan Tahun 2018**



Sumber : BPSDM Kemenkumham RI tahun 2018

Berikut adalah hasil pra survey di dilakukan dengan sejumlah 20 pegawai di BPSDM Kementrian Hukum dan HAM RI sebagai berikut :



Sumber : Olahan Peneliti, 2019

**Gambar 1.2. Grafik Pra Survey *Self Efficacy* di BPSDM Kementrian Hukum dan HAM RI**

Dalam grafik di atas dijelaskan bahwasannya sulitnya pegawai mengaktualisasikan kemampuan diri mereka sendiri sebesar 55%, seperti sulitnya mengaktualisasikan diri sendiri di tempat kerja dimana tugas dan fungsinya tidak sesuai dengan disiplin ilmu/kemampuan yang dimiliki sehingga mereka belum ada keterikatan dalam pekerjaannya, selain itu masih kurangnya pelatihan – pelatihan yang nantinya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan serta daya saing dalam bekerja belum dirasakan pegawai sehingga pegawai tidak memiliki keterikatan dalam bekerjanya kemudian masih banyak pegawai yang belum punya dedikasi dan kepemilikan terhadap lembaga sebesar 30%, mereka berorientasi bekerja atau mengaktualisasikan diri hanya apabila di iming – iming insentif, sehingga tidak adanya keinginan dari pegawai untuk melakukan pekerjaan berdasarkan keinginan dan rasa memiliki yang berdampak terhadap keterikatan pegawai.

Selanjutnya Kurangnya perhatian dari pimpinan terkait kemampuan diri pegawai sebesar 10%, pegawai masih mengikuti apa yang di lakukan oleh pimpinannya dan pimpinan menjadi *role model* bagi pegawai itu sendiri, sehingga keterikatan pegawai yang di dasari oleh *Self Efficacy* belum bisa terlihat dari pegawai itu sendiri, sedangkan sebesar 5% sisanya adalah lain – lain seperti belum ada *reward* bagi pegawai yang memiliki kemampuan dalam bidang pekerjaannya.

Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang – orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap – tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan – tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan – tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai – nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. (Sutrisno, 2010)

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang saat ini menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara (selanjutnya disingkat ASN), merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang bekerja pada instansi pemerintah, sehingga baik PNS maupun P3K merupakan unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah. Pada era globalisasi ini hanya organisasi yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk bertahan dan kemudian berkembang. (Marjoeki, 2016)

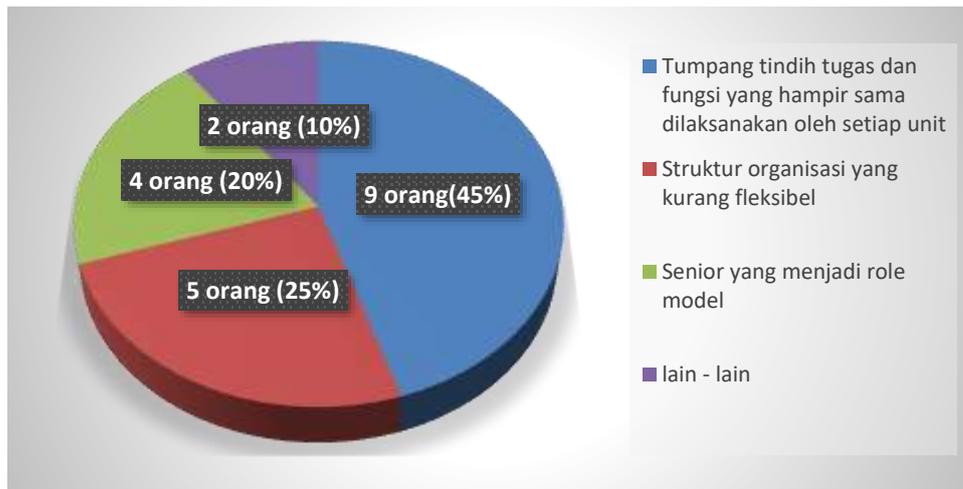
Penelitian dari Regiana, (2014) menyatakan bahwa kegiatan apel yang diadakan di BPSDM Kementian Hukum dan HAM RI merupakan salah satu upaya organisasi untuk

membentuk budaya kerja disiplin. Pegawai yang mengikuti apel dengan rutin akan terbiasa untuk melakukan pekerjaan menurut jadwal yang telah ditentukan. Pegawai juga menerima pengumuman, sosialisasi nilai-nilai, motivasi maupun peringatan dari pimpinan, yang akan membentuk nilai-nilai yang dianut secara bersama-sama. Pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti apel tanpa keterangan akan menghambat proses internalisasi nilai-nilai organisasi dan pembentukan budaya disiplin.

Pencapaian visi, misi maupun tujuan organisasi tidak terlepas dari upaya – upaya yang terus menerus dilakukan baik oleh pimpinan maupun anggota organisasi. Demikian halnya dengan instansi pemerintah, yang memiliki tugas pokok memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah dapat berjalan dengan baik apabila menjalankan sistem manajemen organisasi yang baik. Mutu pelayanan yang ditunjukkan pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI bagi masyarakat yang dilayani secara otomatis menggambarkan berapa besar keterikatan pegawai tersebut terhadap pekerjaannya.

Suatu organisasi dapat berkembang melebihi organisasi lain walaupun organisasi itu bergerak dalam bidang yang sama. Hal ini disebabkan karena organisasi tersebut memiliki keunikan budaya organisasi yang berbeda antara lain dalam norma dan nilai, kepercayaan, filosofi yang dianut anggotanya dan kebiasaan yang berlaku.

Berikut adalah hasil pra survey sejumlah 20 pegawai yang dilakukan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI terkait dengan Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:



Sumber : di olah peneliti, 2019

**Gambar 1.3 Grafik Pra Survey Budaya Organisasi di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI**

Berdasarkan hasil pra survey di atas diuraikan bahwa masih adanya tumpang tindih tugas dan fungsi yang hampir sama dilaksanakan oleh setiap unit di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI sebesar 45% seperti masing – masing sibuk mengerjakan tugasnya sendiri – sendiri tanpa ada koordinasi dengan masing – masing unit/bagian lain jadi *overlapping* dan pembagian tugas yang tidak merata, struktur organisasi yang kurang fleksibel sebesar 25% mengakibatkan pegawai sulit menerima perubahan yang dilakukan dalam perusahaan, masih banyaknya pegawai yang menggunakan pola kerja tradisional, serta kurangnya pemahaman dan kesadaran pegawai akan esensi dari organisasi dan juga manfaatnya dari organisasi tersebut.

Adanya Budaya pelaksanaan disiplin kerja seperti apel atau upacara pagi yang diterapkan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI namun masih banyak pegawai yang belum menyadari kegunaan dari disiplin tersebut. Selanjutnya Senior yang menjadi *role model* sebesar 20% di karenakan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI menerapkan Budaya organisasi dalam hal disiplin kerja, namun dikarenakan ada senioritas sehingga terkadang apa yang dilakukan oleh senior atau pimpinan menjadi contoh bagi pegawai itu sendiri, seperti kegiatan

apel atau upaya yang dilakukan setiap pagi di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Lain – lain sebesar 10% seperti Budaya yang diterapkan seperti motto KAMI PASTI, merupakan Budaya yang dijadikan patokan dan landasan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI namun masih ada pegawai yang belum memahami budaya tersebut.

Budaya organisasi adalah suatu makna, nilai – nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi rujukan dalam bertindak sehingga mampu membedakannya dengan organisasi lain serta menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal – hal yang berkaitan dengan budaya organisasi misalnya dengan adanya kedisiplinan dalam memulai bekerja yang dimulai dengan kehadiran pada apel pagi dan pulang setelah apel siang atau setelah selesai bekerja, penekanan kepada efisiensi kerja, menjunjung etika antar pegawai maupun dengan pimpinan dalam lingkup pekerjaan dan hal yang berkaitan dengan peraturan organisasi yang harus dipatuhi oleh segenap pegawai.

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitasnya, yang dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak yang baik bagi kelangsungan pekerjaannya, sedangkan lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak negatif pada kelangsungan pekerjaannya. (Pawirosumarto et al., 2017)

Penelitian dari Serhan & Al-Shammari, (2015) mengatakan dalam lingkungan kerja yang sesuai, karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya. Ia merasa antusias mengikuti kegiatan pekerjaan serta mempraktikkan keterlibatan dalam pekerjaannya, mengacu pada "penyerapan, dedikasi dan semangat" dalam cara mereka menangani peran kerja dan non-kerja. Orang, yang bekerja di lingkungan kerja yang sesuai, memiliki keyakinan bahwa tuntutan pekerjaan mereka tidak berlebihan dan mereka tidak harus mengorbankan kehidupan keluarga mereka yang berarti untuk mencapai yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki karakteristik emosional

yang positif dengan pekerjaan mereka dan merasakan kondisi positif dari keaktifan, emosi, dan kemampuan antara pekerjaan.

Lingkungan kerja yang dapat menyenangkan pegawai akan berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai. Seorang pegawai akan cenderung berlama – lama berada di lingkungan tempat kerjanya apabila lingkungan tersebut menyenangkan bagi pegawai, demikian juga sebaliknya jika lingkungan kerjanya membuat seorang pegawai tidak nyaman maka pegawai itu akan cenderung ingin cepat – cepat segera meninggalkan tempat kerjanya.

Lingkungan kerja meliputi sistem kerja, disain pekerjaan, kondisi kerja dan hubungan kerja antar pegawai maupun hubungan kerja dengan pimpinan. (Armstrong, 2014). Permasalahan yang terjadi terkait Lingkungan kerja di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI yaitu masih adanya pegawai bekerja individu tanpa mau berkoordinasi dengan yang lainnya sehingga ada beberapa pegawai yang enggan untuk berlama – lama di ruangan dan lebih memilih berada di luar ruangan.

Berikut adalah hasil pra survey sejumlah 20 pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI terkait dengan lingkungan kerja adalah :



Sumber : di olah oleh peneliti, 2019

#### **Gambar 1.4. Grafik Pra Survey Lingkungan Kerja di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI**

Berdasarkan grafik di atas permasalahan yang timbul terkait dengan Lingkungan kerja adalah masih adanya persaingan yang tidak sehat yang membuat suasana kerja kurang nyaman sebesar 30% sehingga pegawai tidak ada keterikatan dalam pekerjaannya, permasalahan ego sektoral di lingkungan kerja masing – masingpun juga menjadi kendala. Selain itu pelaksanaan reformasi birokrasi demi terwujudnya tata kelola pemerintahan melalui 8 area perubahan masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya sehingga keterikatan pegawai masih belum maksimal. Rasa Keterikatan dan rasa memiliki terhadap organisasi yang masih kurang dalam pencapaian tujuan dari organisasi.

Kemudian Peralatan, sistem kerja dan ruang kerja yang kurang memadai sebesar 30% seperti standar ruang kerja yang tidak/belum sesuai dengan permenkumham sehingga pegawai enggan berlama – lama di ruangnya. Selain itu kekurangan sarana dan prasarana yang belum mendukung untuk melakukan aktivitas pekerjaan sehingga membuat pegawai tidak ada keinginan dari diri mereka sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dalam pekerjaannya sehingga keterikatan pegawai belum maksimal.

Selain itu masih adanya pekerjaan yang belum memenuhi SOP serta perbedaan pemahaman alokasi waktu kerja sebesar 20% seperti masih belum ada sinergitas yang maksimal antara pejabat dengan pegawai, hal ini dikarenakan belum terdapatnya SOP yang jelas dan tegas terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi dari pejabat fungsional dan struktural sehingga keterikatan pegawai belum maksimal. Lain – lain 20% seperti tingkat realisasi penyerapan anggaran belum sesuai dengan disbursement plan, serta penyusunan rencana kerja dan anggaran yang berbasis kinerja.

Kompetensi pegawai bagaimanapun, difokuskan pada penyediaan layanan dan sumber daya bagi anak-anak atau remaja dan apa yang harus diketahui oleh para profesional informasi untuk melakukannya (berorientasi pada layanan dan manajemen sumber daya). Kompetensi pegawai, dengan pengecualian kompetensi AASL, tidak terfokus pada yang terkait dengan pengajaran kelompok pengguna ini, atau bagaimana mengintegrasikan secara efektif dan memfasilitasi pembelajaran dengan teknologi yang sangat ditekankan dalam Lab Pembelajaran atau *Makerspaces* ke dalam pemrograman (pengajaran dan berorientasi pembelajaran). Kompetensi ALA juga pada dasarnya cukup umum sehingga dapat diterapkan di beberapa lingkungan. (Koh & Abbas, 2015)

Menurut Nikolov et al., (2014) kompetensi merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan dan keterampilan pribadi, sosial dan metodologis di tempat kerja atau selama pembelajaran, serta dalam pengembangan pribadi dan profesional.

Kompetensi terbuat dari pengetahuan khususnya keterampilan orang, mereka dibutuhkan untuk memanfaatkan potensi pengetahuan yang tersedia untuk perusahaan dan untuk menanamkan pengetahuan dalam struktur organisasi sampai akhir penggunaan yang efektif. Keterampilan individu, bagaimanapun, dihubungkan oleh aturan dan rutinitas dan memberikan perusahaan potensi yang dapat diandalkan untuk bertindak. Sejauh ini, kompetensi terletak pada tingkat organisasi tetapi terkait erat dengan orang-orang yang bertindak dengan terampil. (Freiling & Fichtner, 2010)

Pendapat lain menyatakan kompetensi berusaha untuk mendorong pengembangan individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diterapkan pada konteks profesional setiap organisasi. Manfaat menggunakan konsep Kompetensi sebagai poros penting dari praktik Sumber Daya Manusia sangat banyak. Misalnya, mereka termasuk

peningkatan fleksibilitas organisasi, penyelarasan strategi organisasi dengan strategi manajemen orang, dan pemberdayaan manajer menuju keputusan SDM. (Rocha et al., 2017)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara langsung dari Bulan Februari 2018 sampai April 2019 penulis kepada beberapa pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI, mereka mengatakan bahwasannya kompetensi pegawai yang ada di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI, yang dipunyai oleh pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI belum memenuhi ketentuan BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI itu sendiri, rata – rata 70% pegawai mempunyai kemampuan teknis dan 30 % belum mengetahui atau belum pengalaman dalam bidang yang mereka geluti dan selain itu mereka tidak mempunyai sertifikasi untuk bidangnya sehingga menimbulkan keterikatan pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI belum maksimal.

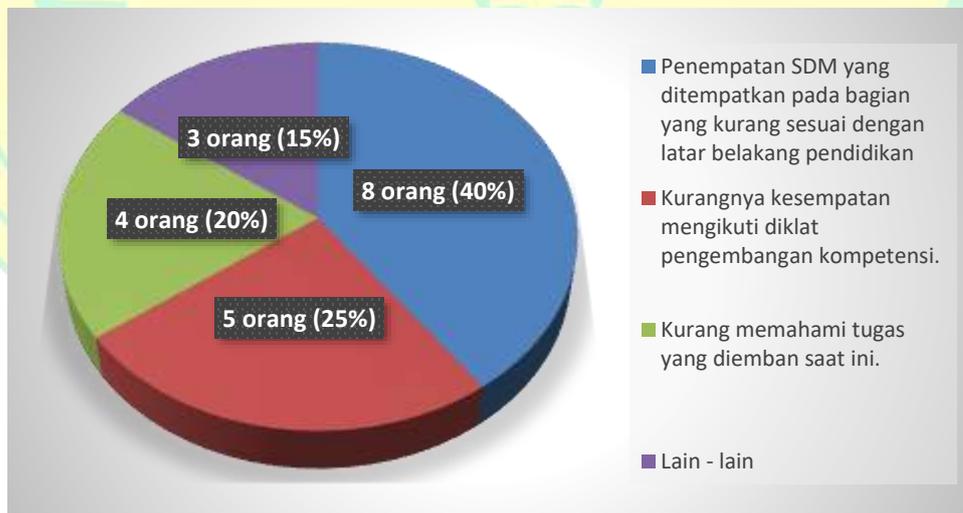
Berikut adalah jumlah Pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. BPSDM Hukum dan HAM RI sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi utama, menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam pelaksanaannya, BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI tentu saja perlu didukung oleh system pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional sehingga memungkinkan organisasi dapat bergerak lincah dan inovatif, karena ditunjang oleh komitmen dan profesionalitas dari pegawainya. Dengan harapan dapat melaksanakan tugas dengan baik seperti semboyan Kementerian Hukum dan HAM RI PASTI. (Apriansyah, 2017)

**Tabel 1.2. Jumlah Karyawan BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI berdasarkan Golongan dan Lama Bekerja Tahun 2018**

NO	LAMA BEKERJA	GOLONGAN II				GOLONGAN III				GOLONGAN IV					TOTAL	
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	E		~
I	II	II I	IV	V	VI	VI I	VIII	I X	X	X I	XI I	XII I	XI V	X V	XV I	XVII
1	< 5 Tahun	0	3	12	0	27	35	0	1	0	0	1	0	0	1	78
2	6 - 10 Tahun	0	0	5	3	5	14	45	8	5	0	0	0	0	0	77
3	11 - 15 Tahun	0	0	0	8	10	10	5	32	4	2	0	0	0	0	71
4	16 - 20 Tahun	0	0	0	0	1	1	4	3	16	8	1	0	0	0	28
5	21 - 25 Tahun	0	0	0	0	0	1	1	10	3	8	3	0	0	1	24
6	26 - 30 Tahun	0	0	0	0	0	0	1	3	1	5	3	4	0	0	16
7	31 - 35 Tahun	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	1	0	12
8	> 35 Tahun	0	0	12	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>329</b>

Sumber : BPSDM Kementerian Hukum dan HAM 2018

Berikut adalah hasil pra survey sejumlah 20 pegawai yang dilakukan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI dalam Kompetensi adalah :



Sumber : diolah peneliti, 2019

**Gambar 1.5. Grafik Hasil Pra Survey Kompetensi Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI**

Permasalahan berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan sejumlah 20 pegawai adalah penempatan SDM yang ditempatkan pada bagian yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan sebesar 40%, seperti penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensinya, adanya pembagian kerja di kantor di beberapa bagian yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai yang diperlukan sehingga terkadang fungsinya tidak maksimal dan butuh waktu lama untuk meningkatkan kapasitas SDM yang sementara ada. Belum adanya analisis jabatan dan analisis beban kerja yang jelas juga menjadi faktor utama sehingga terkadang penempatan pegawai kurang tepat dan pegawai tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu.

Kemudian kurangnya kesempatan untuk mengikuti Diklat pengembangan kompetensi pegawai sebesar 25%, hal ini menjadi masalah dikarenakan pendidikan dan pelatihan yang masih kurang dirasakan oleh pegawai dan sedikitnya peluang untuk pelatihan yang dilaksanakan oleh BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Kemudian masih kurangnya pegawai memahami tugas yang diemban saat ini sebesar 20% seperti masih minimnya kesadaran ASN itu sendiri untuk meningkatkan kualitas dirinya dikarenakan tidak adanya pengakuan terhadap *Self Efficacy* sehingga keterikatan kerjanya menjadi kurang, masih banyak pegawai yang belum memenuhi persyaratan kompetensi teknis untuk jabatan yang akan didudukinya.

Selanjutnya lain – lain sebesar 15 % seperti kualitas pengembangan kompetensi pegawai dari mulai perencanaan, pengadaan dan penyusunan kebutuhan pegawai, kompetensi pegawai ada yang sudah berpangkat tinggi namun kinerja pegawai tersebut kurang baik sehingga keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya tidak maksimal.

Menjadi pelayan publik tentu bukan waktu yang singkat bagi ASN. Abdi negara harus berinvestasi diri sendiri untuk meningkatkan kualitas diri dengan mengikuti sekolah, Diklat dan sebagainya. ASN pun harus menata *mindset* secara baik dalam menghadapi persaingan yang

semakin ketat. Sosok ASN yang mampu memainkan peran tersebut adalah aparatur yang mempunyai kompetensi pegawai yaitu:

1. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.(Marjoeki, 2016)

Berdasarkan fakta yang ada menunjukkan bahwa satuan unit kerja organisasi tempat pelayanan publik di lingkungan BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI secara operasional masih menghadapi berbagai permasalahan – permasalahan operasional yang mencerminkan rendahnya kualitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Masih terkait dengan dugaan buruknya pelayanan, rendahnya disiplin, perilaku pegawai yang mencoreng wajah Kementerian Hukum dan Ham, dimana aparatur penegak hukum pemerintah dengan mudah dan murah dibeli para mafia hukum.

Permasalahan lain yang terkait dengan keterikatan pegawai adalah Pola mutasi dan promosi yang masih belum didasarkan pada kompetensi dan berkala sehingga menyebabkan kejenuhan dan kebosanan serta kurang maksimal kinerja pegawai BPSDM Kementia Hukum dan HAM RI, selain itu Masih banyak pegawai yang belum punya dedikasi dan kepemilikan terhadap lembaga. Bekerja hanya untuk kebutuhan sendiri, tidak antusias dalam memajukan kantor. Misal : dalam mencapai status WBK, pegawai tidak semangat jika tidak ada iming – iming kenaikan gaji hal ini berdampak terhadap *self efficacy* mereka sehingga keterikatan pegawai belum maksimal.

Dengan berbagai masalah dan beberapa hasil penelitian menggambarkan bahwa keterikatan pegawai memiliki peran strategis dalam keberhasilan dan menjaga kelangsungan organisasi/perusahaan. Selama ini penilaian kinerja pegawai selalu yang menilai adalah atasan, dan itu berdasarkan hasil atau luaran capaian kerja pegawai itu sendiri. Berdasarkan uraian dari latar belakang yang ada maka peneliti akan meneliti hasil capaian kerja berdasarkan pegawai itu sendiri yang berdampak kepada keterikatan pegawai dalam bekerja. Dimana peneliti akan melihat Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai terhadap keterikatan pegawai dalam pekerjaannya melalui *self efficacy* pegawai itu sendiri.

## **B. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang peneliti uraikan ada beberapa variabel yang menjadi permasalahan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI diantaranya Keterikatan Pegawai, *Self Efficacy*, Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Kompensasi, Promosi, Mutasi, Dedikasi dan Kinerja.

Untuk dapat melakukan penelitian secara terfokus, maka peneliti hanya melakukan kajian pengaruh antara Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. (terdapat pada grafik pra surve keterikatan pegawai, *self efficacy*, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai di BPSDM kementerian Hukum dan HAM RI).

## **C. Perumusan Masalah**

Perumusan Masalah dimaksudkan untuk memberikan batasan untuk penelitian yang dilakukan secara lebih terfokus. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?

2. Apakah terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian hokum dan HAM RI
3. Apakah terdapat pengaruh langsung Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Self Efficacy* di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap *Self Efficacy* di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung Kompetensi Pegawai terhadap *Self Efficacy* di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
8. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi melalui *Self Efficacy* terhadap keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
9. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja melalui *Self Efficacy* terhadap keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?
10. Apakah terdapat Pengaruh Kompetensi Pegawai melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan membangun model konseptual dan empirik dengan menganalisis dan membuktikan pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan kerja, Kompetensi Pegawai, melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Secara Khusus tujuan untuk menganalisis

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
3. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Self Efficacy* di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Self Efficacy* di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
6. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap *Self Efficacy* di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
7. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
8. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
9. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI
10. Pengaruh tidak langsung Kompetensi Pegawai melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritik dan secara praktis.

1. Secara Teoretis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia, yaitu teori yang berkaitan dengan variabel Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai melalui *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Pegawai

## 2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan konsep yang dapat diimplementasikan khususnya di lingkungan BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Diharapkan para pemangku kepentingan dapat melihat secara praktis bahwa peran *Self Efficacy* dan Keterikatan Pegawai sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Dengan demikian BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI dapat melakukan aktivitas – aktivitas yang dapat meningkatkan *Self Efficacy* dan keterikatan pegawai tersebut. Demikian juga bagi pembaca dan peneliti lain, diharapkan penelitian ini akan menjadi inspirasi dalam mengembangkan penelitian – penelitian lainnya khususnya dibidang sumber daya manusia.

## F. *State of The Art*

Berdasarkan analisis dari penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat beberapa poin yang menjadi keunikan dalam penelitian ini. Keunikan dalam penelitian ini adalah dalam populasi yang digunakan adalah pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI yang Bergolongan III (tiga), segi model penelitian, subjek penelitian, dan keterkaitan antar variabel dalam penelitian. Model penelitian yang meneliti budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai melalui *self efficacy* terhadap keterikatan pegawai belum ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian terhadap perubahan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dikaitkan dengan *self efficacy* dan keterikatan, juga belum ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

Keunikan penelitian ini yaitu menggunakan variabel eksogen Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai serta variabel endogen *Self Efficacy* untuk menganalisis variabel keterikatan pegawai. Penelitian lain menentukan Keterikatan pegawai dengan beberapa variabel eksogen, dan menggunakan metode analisis yang berbeda dengan penelitian ini. (terdapat pada tabel perbandingan penelitian relevan).

Belum ditemukan penelitian sebelumnya yang membahas budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi pegawai melalui *self efficacy* terhadap keterikatan pegawai baik secara metode maupun aplikasi. Oleh karena itu kebaruan penelitian ini juga tidak hanya terbatas pada pembuatan model, namun juga berkontribusi menambahkan literatur yang meneliti pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi pegawai melalui *self efficacy* terhadap keterikatan pegawai terutama di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI.