

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU) merupakan salah satu Lembaga Non Struktural (LNS) di Indonesia. KPPU sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat mempunyai tugas dan tanggung jawab terutama dalam hal penegakan hukum persaingan, harmonisasi kebijakan pemerintah, pengawasan terhadap merger dan akuisisi dan pengawasan kemitraan. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, KPPU didukung oleh Sekretariat, dalam struktur organisasi Sekretariat terdiri dari tiga fungsi kelembagaan yaitu Sekretariat Jenderal, Deputi Bidang Penegakan Hukum dan Deputi Bidang Kajian dan Advokasi. Saat ini KPPU memiliki 411 pegawai (data per 31 Desember 2022, tidak termasuk Anggota Komisi) pegawai tersebut tersebar di Kantor Pusat dan 7 Kantor Wilayah KPPU. Jumlah ini senantiasa meningkat seiring kebutuhan organisasi dalam menjalankan tanggungjawabnya. Adapun komposisi pegawai tersebut berdasarkan fungsinya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Tahun 2022

Nomor	Fungsi	Jumlah
1	Dewan Pakar	1 pegawai
2	Sekretariat Jenderal	175 pegawai
3	Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi	28 pegawai
4	Kedeputian Bidang Penegakan Hukum	74 pegawai
5	Staf Ahli Komisi	2 pegawai
6	Kantor Wilayah	116 pegawai
7	Satuan Pengawas Internal	7 pegawai

Nomor	Fungsi	Jumlah
8	Kelompok Kerja Komisi	9 pegawai
Jumlah		411 Pegawai

Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM dan Umum, 2022.

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat sekitar 295 pegawai Kantor Pusat di Jakarta, sementara sisanya tersebar di berbagai kantor wilayah, di mana pada setiap kantor wilayah terdapat rata-rata hingga 16 pegawai. Sebagian besar pegawai KPPU masih di dominasi oleh lulusan Sarjana dan Paska Sarjana, yakni mencapai 77% pegawai, dan sisanya terdiri dari lulusan Diploma dan Pendidikan Menengah.

Berdasarkan Laporan Kinerja KPPU Tahun Anggaran 2022 dijelaskan bahwa target dan akuntabilitas kinerja KPPU, adalah: (1) Hasil pengukuran kinerja tingkat Lembaga yaitu kinerja KPPU TA 2022 pada 2 (dua) Sasaran Strategis yang dijabarkan dalam 3 (tiga) Indikator Kinerja Sasaran Strategis, menunjukkan bahwa 2 (dua) indikator kinerja telah mencapai target (100%) dan 1 (satu) indikator kinerja mencapai angka 98,39%; (2) Nilai Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1.1 pada Indeks Persepsi Persaingan Usaha melebihi target TA 2022 yaitu realisasi 4.87 dengan target 4.7 atau realisasi capaian sebesar 104%; (3) Nilai Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1.2 pada Persentase penyelesaian proses penegakan hukum persaingan usaha yang sesuai dengan peraturan berlaku sebesar 111% yang terealisasi 100% dari target 90%; (4) Nilai Indikator Kinerja Sasaran Strategis 2 pada Indeks tingkat efektivitas pemanfaatan *e-government* (Percepatan dan kemudahan pelayanan, transparansi pelayanan, kepastian waktu dan keamanan data, skala 1 - 100) tercapai sebesar 98.39% yang terealisasi 77.73 dari target 79. (Laporan Kinerja KPPU Tahun 2022).

Keberhasilan pencapaian kinerja organisasional KPPU di atas tidak terlepas dari kinerja individual pegawai yang ada di KPPU, karena keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini karena

SDM merupakan hal penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan. Dengan demikian, usaha yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya atau pertumbuhannya semakin bergantung pada pengelolaan SDM-nya. Kualitas SDM ditentukan oleh sejauh mana sistem di bidang SDM mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui lingkungan dan budaya kerja yang kondusif.

Menurut Herman Sofyandi dalam Supomo dan Nurhayati (2018) menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan strategi pelaksanaan fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada setiap kegiatan/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, mutasi, evaluasi kinerja, kompensasi atribusi, kompensasi industri hubungan, pemutusan hubungan kerja, yang bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Salah satu upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien dibutuhkan kinerja pegawai sesuai dengan standar dan norma organisasi. Jika kinerja sumber daya manusia bagus, maka tujuan visi dan misi organisasi juga akan bagus, begitu juga sebaliknya. Prawirosentono (2019) menjelaskan *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengukuran kinerja pegawai bagi suatu organisasi adalah sangat penting, karena hasil pengukuran kinerja ini sangat penting peranannya dalam berbagai pengambilan keputusan, misalnya dalam identifikasi kebutuhan program diklat pegawai, *rekruitment*, seleksi, penempatan, penggajian, promosi dan lain sebagainya. Oleh karena itu, studi tentang kinerja pegawai menjadi kajian yang menarik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tujuan pengukuran kinerja melibatkan banyak aspek tentang pegawai. Segala aktivitas pegawai yang berkaitan dengan kinerjanya akan mengarah bagi terciptanya suatu

organisasi atau perusahaan yang sehat. Pengukuran kinerja ini biasanya juga dilakukan untuk mengetahui kualitas kerja pegawai dalam wilayah kerjanya masing-masing. Hal ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat pencapaian target-target di dalam suatu organisasi.

Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, pegawai harus memiliki kinerja yang tinggi, namun hal tersebut tidak mudah untuk dicapai, pada kenyataannya banyak pegawai yang kinerjanya rendah atau menurun walaupun sudah memiliki banyak pengalaman kerja dan lembaga juga telah melaksanakan banyak pelatihan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia. Fenomena yang terjadi di lingkungan kerja pada umumnya adalah pegawai dalam menjalankan tugas masing-masing terkadang kurang menunjukkan hasil yang diharapkan, hal ini disebabkan karena pegawai kurang memahami tugas pokok dan fungsinya, penempatan pegawai yang tidak mengindahkan prinsip "*the right man in the right place*", seperti pegawai kurang memiliki motivasi kerja, pegawai tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai, budaya kerja dan lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan masih banyak lagi faktor yang mempengaruhinya.

Pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus menunjukkan profesionalisme dan kompetensi sesuai dengan kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya. Sebuah instansi seringkali hanya menuntut kinerja yang tinggi dari pegawaiya, terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Padahal faktor-faktor dasar penunjang kinerja seperti budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi juga harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

KPPU secara rutin melakukan pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawainya. Pengukuran kinerja pegawai menggunakan mekanisme penilaian oleh atasan langsung, atasan tidak langsung dan kedisiplinan dengan bobot yang berbeda. Aspek yang menjadi penilaian terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan akan pekerjaan yang ditugaskan
- b. Kemampuan memecahkan masalah
- c. Kemampuan melaksanakan perintah dan arahan pimpinan
- d. Produktivitas kerja/ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

- e. Kemampuan mengatur diri sendiri
- f. Kemampuan dalam berkomunikasi/kemampuan dalam mengkoordinasikan unit-unit dibawahnya
- g. Kemampuan memotivasi
- h. Kemampuan kepemimpinan dan memberdayakan bawahan
- i. Kemampuan berinteraksi dan bekerjasama
- j. Kemampuan beradaptasi dan menyesuaikan diri.

Setelah dilakukan perhitungan dari penilaian tersebut akan didapatkan skor oleh masing-masing pegawai yang mencerminkan kinerja pegawai tersebut, berikut tabel skor dan kriteria penilaian yang didapat:

Tabel 1.2
Skor dan Kriteria Kinerja Pegawai

No	Rentang Penilaian	Kriteria
1	81-100	Sangat Baik
2	61-80	Baik
3	41-60	Cukup
4	21-40	Buruk
5	0-20	Sangat Buruk

Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM dan Umum, 2022.

Dari kriteria penilaian kinerja yang telah ditetapkan, selanjutnya ditentukan target kinerja pegawai yang harus dicapai pada setiap tahunnya. Target tersebut menggambarkan tujuan Lembaga untuk meningkatkan performa para pegawainya. Target ini dibuat dengan menggunakan persentase pegawai yang memiliki kinerja minimal baik setiap tahunnya. Target dan realiasi kinerja pegawai seperti terdapat pada Tabel berikut.

Tabel 1.3
Target dan Capaian Kinerja Pegawai KPPU

No	Tahun	Target	Realisasi
1	2020	80%	95,57%
2	2021	82%	96%
3	2022	84%	100%

Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM dan Umum, 2020, 2021 dan 2022.

Dari Tabel diatas diketahui bahwa kinerja pegawai di KPPU mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal tersebut merupakan suatu hal yang menarik untuk dilakukan penelitian, karena pada tahun 2020 merupakan awal mula adanya pandemi Covid-19, yang mana banyak Lembaga dan pelaku usaha mengalami penurunan performanya.

Salah satu faktor yang ikut menentukan kinerja pegawai adalah faktor budaya organisasi. Di lapangan seringkali ditemui bahwa organisasi kurang memiliki budaya atau iklim kerja yang kondusif untuk mendorong pegawai atau karyawan bekerja secara nyaman dan berprestasi. Oleh karena kurang adanya budaya organisasi yang kondusif, membuat pegawai kurang betah atau nyaman bekerja, sehingga kurang menunjukkan kinerja yang optimal. Hasil penelitian Meutia dan Husada (2019), Giantari dan Riana (2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Wibowo (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi atau norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjawai orang per orang di dalam organisasi.

Selain budaya organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena

itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai. Penelitian Astuti dkk (2017) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dan Noor (2013) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja (kinerja) pegawai. Menurut Sedarmayanti (2016) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu: (1) Lingkungan Kerja Fisik, yang meliputi pewarnaan, penerangan, sirkulasi udara, suara bising, ruang gerak, keamanan dan kebersihan; (2) Lingkungan kerja non fisik, yang meliputi struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pimpinan, kerjasama antar kelompok, dan kelancaran komunikasi.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi berprestasi. McClelland et.al (2015) mengartikan motivasi berprestasi sebagai *standard of excellence* yaitu kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal. Namun kenyataan yang seringkali ditemui di lingkungan kantor, masih banyak pegawai yang kurang menunjukkan motivasi kerja yang tinggi. Pegawai tidak segera menyelesaikan pekerjaan dan menunda-nunda pekerjaan, tidak bersedia atau seringkali mengeluh apabila diberikan tambahan beban kerja, sehingga hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian Laila dan Suwarsi (2019), penelitian Aminah dan Jusriadi (2018) menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian Haryanti (2017) menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Handoko (2014) menjelaskan bahwa motivasi bisa timbul oleh faktor internal dan eksternal. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang yang dapat disebut juga motivasi hakiki. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal/hakikinya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya dan selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi eksternal dibangun di atas motivasi internal dan di dalam

organisasi sarat dari anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan dalam memotivasi pegawainya, seperti gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, dan tanggung jawab. Motivasi eksternal ada yang positif dan negatif. Motivasi positif seperti memberikan penghargaan pada pelaksanaan kerja yang baik, dan motivasi negatif seperti memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek. Pimpinan perlu mengenal motivasi ini, karena motivasi kerja juga merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Selain budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi dan lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Hal ini sesuai hasil penelitian Firanti dkk (2021), dan (Sutoro, 2020) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sementara hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi adalah penelitian Aljuhri (2012) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja sekolah mempunyai pengaruh 41.5% terhadap motivasi berprestasi guru. Kemudian penelitian Nurhalipah dkk (2016) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (pegawai).

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka variabel motivasi berprestasi dapat dijadikan variabel intervening pengaruh budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang mendukung variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah penelitian Haqq (2016) serta Giantari dan Riana (2017). Sedangkan hasil penelitian yang mendukung variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah penelitian Octavia dan Anggarani (2022) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja terhadap prestasi kerja berpengaruh positif dimediasi oleh motivasi pegawai. Penelitian Prakoso dkk (2014) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja,

yang berarti bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini bermaksud mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha)”.

1.2. Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang diketahui bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh: (1) motivasi berprestasi seperti hasil penelitian Laila dan Suwarsi (2019), Aminah dan Jusriadi (2018); dan Haryanti (2017); (2) budaya organisasi seperti hasil penelitian Meutia dan Husada (2019), dan Giantari dan Riana (2017); (3) lingkungan kerja seperti hasil penelitian Astuti dkk (2017), dan Noor (2013). Sedangkan motivasi berprestasi dapat berperan sebagai variabel mediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini seperti hasil penelitian: (1) Haqq (2016), Giantari dan Riana (2017) yang menyimpulkan motivasi berprestasi memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; (2) Octavia dan Anggarani (2022), Penelitian Prakoso dkk (2014) yang menyimpulkan motivasi berprestasi memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Bahwa terdapat fenomena menarik ketika terjadi pandemi Covid-19 yang dimulai pada awal tahun 2020, pemerintah menerapkan kebijakan *Work From Home (WFH)* untuk menghindari penyebaran penyakit. Dengan berkurangnya aktifitas pegawai di kantor dihawatirkan kinerja pegawai mengalami penurunan, akan tetapi dari target yang sudah ditetapkan, kinerja pegawai tetap tercapai. Hal tersebut menjadi menarik untuk dilakukan penelitian mengenai kinerja pegawai.

Namun demikian, karena setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda, maka hasil penelitian terdahulu tersebut belum tentu dapat digeneralisasikan pada organisasi KPPU. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk mendukung atau menolak hasil penelitian terdahulu.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan hal ini, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi pegawai KPPU?
2. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi pegawai KPPU?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai KPPU?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPU?
5. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPU?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPU yang dimediasi oleh Motivasi Berprestasi?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPU yang dimesiasi oleh Motivasi Berprestasi?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai KPPU.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai KPPU.
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai KPPU.
4. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPU.
5. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPU.

6. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi Berprestasi.
7. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi Berprestasi.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini dibagi menjadi 2, yaitu secara teoritis dan secara praktis

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya untuk memahami dan mengkaji keterkaitan budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi berprestasi, dan kinerja pegawai,

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini, yaitu:

- a. Bagi KPPU, hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk meninjau kembali kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi peneliti atau pembaca, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan pembanding studi/penelitian yang relevan.