

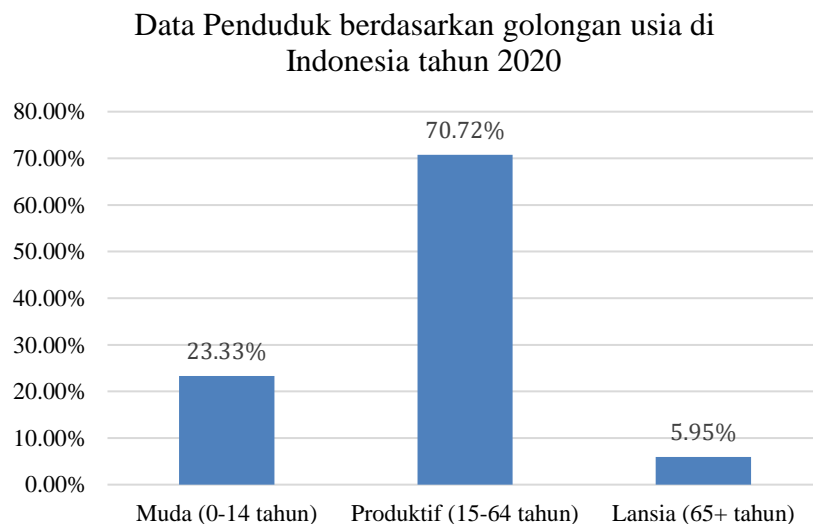
# BAB 1

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang

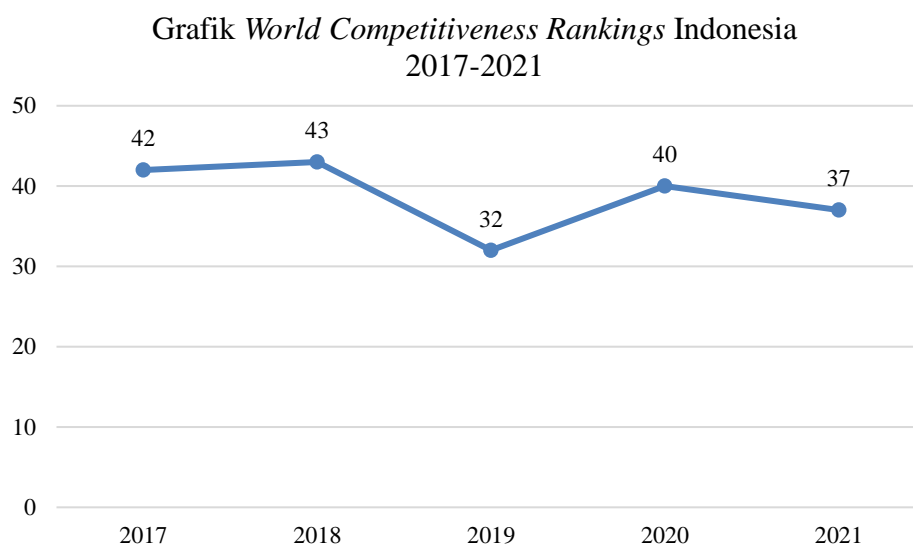
Indonesia merupakan negara yang sudah masuk ke dalam era Revolusi Industri 4.0. Pada era Revolusi Industri 4.0 ini menunjukkan bahwa kehidupan hampir seluruhnya berkaitan erat dengan digitalisasi. Dalam era digitalisasi, selain pentingnya perkembangan teknologi yang digunakan di dalam suatu negara, peran SDM juga sangat penting guna meningkatkan kesejahteraan bahkan eksistensi suatu bangsa. SDM di era ini di tuntut harus bisa terus beradaptasi mengikuti perkembangan teknologi, dikarenakan SDM merupakan penggerak atau pengguna teknologi dan nantinya SDM itu sendiri sebagai penentu suatu kebijakan atau keputusan baik dalam suatu negara, instansi, organisasi, maupun untuk dirinya sendiri. Selain kedua hal tersebut, di era digitalisasi ini SDM juga dituntut harus bisa memiliki kualitas diri yang baik dan siap berkompetitif dalam menjalankan kehidupannya.

Negara Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki SDM dengan jumlah golongan penduduk usia produktif yang cukup tinggi. Berikut ini merupakan data sensus penduduk Indonesia tahun 2020 dari BPS berdasarkan golongan usia.



Gambar 1. Grafik Jumlah Penduduk di Indonesia Berdasarkan Golongan Usia  
Sumber : data di olah (<https://www.bps.go.id>)

Penduduk Indonesia mencapai 270,20 juta jiwa dengan sebanyak 70,72% penduduk di Indonesia merupakan Penduduk Usia Produktif (15-64) tahun. Hal ini membuat Indonesia dinobatkan sebagai negara memiliki bonus Demografi. Dengan harapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh negara Indonesia memiliki tingkat kompetensi dan daya saing yang baik dibandingkan negara lain. Disisi lain, dengan penduduk usia produktif di Indonesia mendominasi jumlah penduduk di negara ini, hal tersebut tidak menjamin bahwa Indonesia memiliki tingkat kompetitif yang sudah baik dibandingkan negara lain. Hal ini dibuktikan tingkat kompetitif Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia masih bersifat fluktuatif. Berikut merupakan grafik negara Indonesia pada *World Competitiveness Rank* yang di publikasi oleh *World Economic Forum* selama 5 tahun terakhir dan mencakup 140 negara yang terdaftar di dalamnya.



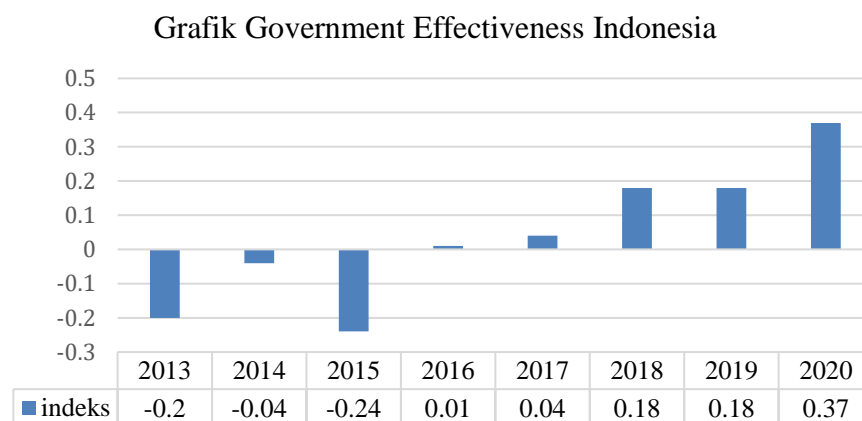
Gambar 2. Grafik *World Competitiveness Rankings* Indonesia 5 tahun terakhir  
Sumber : Data Diolah (*World Competitiveness Rankings* - IMD)

Berdasarkan hasil grafik data di atas, diketahui bahwa setiap tahunnya Indonesia dalam *World Competitiveness Rankings* mengalami penempatan peringkat yang fluktuatif. Beberapa faktor yang menyebabkan *ranking* Indonesia bersifat fluktuatif karena setiap tahunnya SDM yang bekerja di suatu perusahaan atau instansi pemerintahan memiliki tingkat kompetensi yang fluktuatif dan regulasi pemerintah di Indonesia yang tumpang tindih. Hal ini menyebabkan tingkat kinerja pekerja di Indonesia yang bersifat fluktuatif, dan tingkat kinerja pekerja tersebut adalah salah satu indikator penilaian dari *World Competitiveness Rankings*.

Penurunan terjadi dari tahun 2017 ke 2018 yaitu adanya penurunan satu peringkat dari 42 ke 43, kemudian kembali meningkat rankingnya ke 32 pada tahun 2019, kemudian pada tahun 2020, Indonesia menurun 8 peringkat menjadi peringkat 40, dan tahun 2021 Indonesia mengalami peningkatan kembali ke ranking 37. Meskipun pada tahun ini Indonesia mengalami kenaikan pada urutan di *World Competitiveness Ranking*, berdasarkan data historis yang menunjukkan setiap tahunnya Indonesia memiliki ranking yang naik turun secara konstan, dikhawatirkan pada tahun 2022 Indonesia bisa saja mengalami penurunan ranking kembali di *World Competitiveness Rankings*.

Untuk menciptakan SDM yang kompeten dan berdaya saing, peran pemerintah juga sangat penting dalam kemajuan SDM di negara Indonesia. Birokrasi yang dilaksanakan dengan baik diharapkan dapat mempermudah kemajuan dan kegiatan operasional organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga dengan ini bisa meningkatkan kinerja setiap karyawan yang berada dalam suatu organisasi. Salah satu roda penggerak birokrasi pemerintah di Indonesia dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Kualitas birokrasi yang baik, nantinya akan berkaitan erat dengan kinerja para ASN.

Koordinasi antar instansi, bagian, atau sub-bagian di dalamnya perlu di perhatikan. Koordinasi yang ada di Indonesia masih di nilai cukup kurang efektif, hal ini dibuktikan dalam *Government effectiveness index*, berikut hasil indeks efektivitas pemerintahan di Indonesia dari tahun 2013 hingga tahun 2020



**Gambar 3. Grafik Government Effectiveness Index Indonesia**

Sumber : [https://www.theglobaleconomy.com/Indonesia/wb\\_government\\_effectiveness/](https://www.theglobaleconomy.com/Indonesia/wb_government_effectiveness/)

Dalam *Government effectiveness index* sampai tahun 2019, Indonesia membuktikan bahwa setiap tahunnya tingkat *effectiveness* tersebut terus meningkat. Meskipun meningkat hingga mencapai angka di atas nol (lebih tepatnya mencapai angka 0,37), tingkat efektivitas koordinasi birokrasi di Indonesia masih tergolong lemah, karena masih jauh dari angka 1. Dikatakan ‘lemah’ karena untuk membentuk efisiensi dan efektivitas dari tata yang ada masih belum stabil.

Selain kompetensi dan koordinasi dapat menciptakan birokrasi yang baik, untuk menciptakan koordinasi yang efektif juga diperlukan komunikasi yang baik, baik secara intrapersonal maupun interpersonal. Hal tersebut didukung dengan adanya *core values* yang dijadikan pedoman ASN dalam bekerja. *Core values* ASN beberapa di antaranya yaitu terdiri dari koordinasi dan kompetensi. Lebih tepatnya, adalah “Ber-AKHLAK” yang terdiri dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Hal ini dibuktikan dengan adanya peresmian *core values* yang diumumkan oleh Presiden Joko Widodo dalam Acara *Launching Core Values dan Employer Branding ASN* yang dilakukan hari Selasa 27 Juli 2021 secara daring (Kemenpan,2021).

Pada dasarnya, secara umum setiap pegawai ASN memiliki kemampuan koordinasi, komunikasi, dan kompetensi yang tidak seragam. Dengan ketidakseragaman ini dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan dari setiap pegawai ASN. Semakin para pegawai ASN memiliki kemampuan koordinasi, komunikasi, dan kompetensi yang baik, dalam menciptakan kinerja bisa semakin baik, dan dengan hal ini bisa dikatakan SDM tersebut berkompeten dan koordinasi yang dijalankan sudah efektif.

Berbicara mengenai Koordinasi, Komunikasi, dan Kompetensi, terdapat penelitian yang sebelumnya telah dilaksanakan Faldy (2019) membahas tentang “Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Karyawan CV Agung Jaya Abadi Medan”. Dari penelitiannya membawakan hasil bahwa koordinasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kemudian, terdapat penelitian lain sebelumnya sudah dilaksanakan dengan Priyambo dan Nugraha (2019) yang berjudul “*The Influence of Work Discipline, Coordination, and Communication on Employee Performance at the Curug Flight Facility Calibration Center In Tangerang Indonesia*”. Dalam penelitiannya yang meneliti hubungan antara koordinasi terhadap kinerja karyawan

Balai Besar Kalibrasi Penerbangan menggunakan uji analisis jalur. Menunjukkan hasil penelitian bahwa koordinasi memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja dan memiliki efek yang langsung antara koordinasi dengan kinerja karyawan

Adapun penelitian lain yang diteliti oleh Viska (2019) memberikan hasil yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini yang menjadi salah satu *gap research* penelitian. Penelitian berjudul “Pengaruh Koordinasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Kota”, menunjukkan hasil penelitiannya bahwa koordinasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan hasil penelitian antara penelitian dari Faldy dan Viksa dimana Faldy menghasilkan hasil penelitian yang koordinasi berpengaruh terhadap kinerja sedangkan Viksa mengatakan bahwa koordinasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dengan adanya *gap research* ini, Peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Koordinasi, Komunikasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Salah satu lembaga instansi pemerintah yang di dalamnya terdapat para pegawai ASN yaitu Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan ini merupakan bagian Unit Eselon II yang merupakan suatu unit yang berada di pusat untuk pendukung dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Pusdiklat, STAN, dan Balai Diklat Keuangan (unit daerah) yang dilakukan di BPPK Kementerian Keuangan RI (merupakan Unit Eselon I) yang berada di bawah Kementerian Keuangan dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan. Salah satu instansi pemerintah yang menjadi koordinator yang memvalidasi seluruh program diklat yang dilaksanakan Pusdiklat yang ada pada BPPK, Sekretariat badan juga melakukan pembinaan dari sisi administratif dan kompetensi SDM guna menciptakan SDM yang berkompeten. dan tentunya masih banyak tugas-tugas yang dimiliki oleh Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan dalam menciptakan aset BPPK menjadi aset yang optimal.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, ditemukan pada tahun 2020 ini terdapat permasalahan terhadap kinerja yang dihasilkan pada bagian Sekretariat Badan. Dimana, kinerja pegawai dalam instansi mengalami kemunduran

dibandingkan tahun sebelumnya. Dengan adanya permasalahan kinerja organisasi yang mengalami kemunduran di bagian ini dikhawatirkan akan berdampak juga pada kemunduran kinerja yang dihasilkan pada unit-unit kerja lainnya yang berada di daerah, karena pada dasarnya Sekretariat Badan ini merupakan unit sebagai koordinator dalam kegiatan seluruh validasi semua program diklat yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Berikut hasil penilaian kinerja Pegawai yang dihasilkan Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Pegawai Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Tahun	Nilai Kinerja (%)	Target (%)
2018	93,7	100
2019	94,2	100
2020	89,2	100
<b>Rata-rata nilai kinerja</b>	<b>92,4</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Kinerja Pegawai Tahunan Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Data Diolah, 2021)

Berdasarkan pada Tabel 1, didapatkan data bahwa pada tahun 2020 kinerja pegawai Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengalami penurunan sebesar 5%, dan setiap tahunnya kinerja pegawai yang dihasilkan masih belum memenuhi target yaitu sebesar 100%. Dengan adanya kemunduran yang dimiliki dari kinerja pegawai yang dihasilkan tentunya ini menjadi permasalahan instansi untuk mencapai visi misi sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Untuk memperkuat data yang ada pada instansi, peneliti juga telah melakukan wawancara *pra survey* dengan salah satu pejabat Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia yaitu Bapak Daryan Ciptadi selaku Kepala Sub bagian Administrasi Jabatan Fungsional Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan permasalahan-permasalahan yang dijabarkan pada point berikut yang nantinya dijadikan sebagai suatu fenomena penelitian oleh penulis. Adapun hasil wawancara yang didapatkan adalah :

1. Berdasarkan hasil wawancara untuk permasalahan kinerja pegawai, untuk menjawab pada tabel 1, dikatakan Penilaian Kinerja yang dihasilkan oleh Pegawai Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan ditemukan untuk tahun

2020-2021 ini kemunduran sekitar 5% dari tahun sebelumnya. Meskipun kemunduran ini dinilai masih sedikit dalam instansi, namun bila hal ini dibiarkan secara terus menerus nantinya akan merusak citra instansi. Dari hasil wawancara diduga kemunduran kinerja pegawai terjadi karena ada beberapa faktor, diantaranya faktor utama yang dapat menyebabkan kemunduran yaitu koordinasi, komunikasi dan kompetensi pegawai yang Peneliti jadikan variabel X pada penelitian ini.

2. Berdasarkan hasil wawancara untuk permasalahan koordinasi yang di nilai yang mungkin menjadi salah satu faktor yang menurunkan kinerja pegawai, karena di era pandemi *Covid 19* mayoritas pekerjaan dikerjakan secara *online* yang menyulitkan banyaknya sub bagian untuk melakukan koordinasi antar bagian sehingga terkadang adanya tumpang tindih pekerjaan. Sebagai contoh suatu kerjaan yang yang seharusnya dikerjakan oleh sub bagian Administrasi Jabatan Fungsional ternyata juga dikerjakan oleh sub bagian umum kepegawaian pada Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan. sehingga dengan adanya pekerjaan yang tumpang tindih dari koordinasi yang kurang baik antar sub bagian menyebabkan pegawai banyak yang saling tunggu untuk konfirmasi pekerjaan mereka masing-masing yang memungkinkan akan menghambat kinerja para pegawai itu sendiri.
3. Berdasarkan hasil wawancara untuk permasalahan Komunikasi Pegawai Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan, permasalahan terkait komunikasi yang dilakukan antar pegawai di Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan juga di nilai salah satu faktor yang menyebabkan kinerja pegawai turun. Hal ini disebabkan dengan adanya peristiwa *Covid 19* dimana pekerjaan dilakukan secara *online*, sehingga komunikasi antar pegawai lebih terbatas dibandingkan biasanya yang bisa berkomunikasi secara langsung. Komunikasi yang terbatas ini diprediksi disebabkan karena dari faktor pribadi Pegawai tersebut. Terdapat beberapa pegawai yang memang belum terbiasa menggunakan *gadget* untuk berkomunikasi (seperti pegawai-pegawai yang memasuki usia sisa 5 tahun-1 tahun masa jabatannya), sebagian pegawai juga masih di nilai *slow respon* dalam membalas pesan, dan berdasarkan hasil wawancara disebutkan banyak pegawai yang merasa dengan komunikasi

menggunakan *gadget* membuat banyaknya *group chat* yang dibuat, dan membuat pegawai tersebut menjadi bingung harus membuka *group* yang mana terlebih dahulu, dan faktor mayoritas pegawai membalas pesan pada bagian atas dari pesan yang masuk, sehingga pesan-pesan yang sebelumnya sudah ada terkadang suka terlambat di balas atau di baca.

4. Berdasarkan hasil wawancara untuk permasalahan Kompetensi Pegawai Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan mengenai permasalahan Kompetensi sendiri biasanya dalam meningkatkan kompetensi pegawai, di era sebelum pandemi *Covid 19* banyak jenis uji kompetensi seperti pelatihan dan ujian kompetensi individu terkait sesuai jabatan yang dimiliki secara *offline*, pada saat *offline* pegawai diberikan kesempatan sebelum melakukan ujian kompetensi individu untuk mendapatkan sosialisasi berupa arahan atau bimbingan dari mentor atau atasan secara langsung. sedangkan ketika *online*, uji kompetensi hanya dilakukan sebatas pengerjaan soal tanpa adanya sosialisasi terlebih dahulu sehingga banyaknya pegawai yang merasa uji kompetensi yang dilakukan secara *online* lebih sulit dibandingkan sebelumnya. selain itu, permasalahan yang ada dalam kompetensi pegawai, dengan adanya kebijakan *Work From Home* ini terkadang membuat karyawan merasa jenuh saat mengerjakan tugas dan mengakibatkan konsistensi kerja yang dihasilkan menurun. dan dengan adanya sistem kerja *hybrid / online* ini membuat banyak pegawai yang merasa kurang termotivasi sehingga berpengaruh terhadap kompetensi kerja yang dimilikinya.

Berdasarkan permasalahan yang ada pada Sekretariat BPPK Kementerian Keuangan RI, maka Penulis memutuskan untuk membuat penelitian berjudul **“Pengaruh Koordinasi, Komunikasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia”**.



## **I.2. Perumusan Masalah**

Dalam penelitian tersebut, diambil masalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia?
- b. Apakah terdapat pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia?
- c. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia?
- d. Apakah terdapat pengaruh Koordinasi, Komunikasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia?

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang terdapat pada penelitian, yang dijadikan sebagai tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia
- b. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia
- c. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia
- d. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Koordinasi, Komunikasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia

#### **I.4. Manfaat Hasil Penelitian**

Berdasarkan dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam literasi untuk meningkatkan ilmu pengetahuan yang terbaru. Berikut ini merupakan manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian, yaitu:

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis peneliti dalam meningkatkan kualitas dan kontribusi pada pengembangan jurnal di bidang pendidikan, diharapkan penelitian ini akan bermanfaat untuk menambah ilmu terkini terhadap pembaca mengenai pengaruh koordinasi, komunikasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sekretariat kementerian keuangan RI, dapat memberikan referensi sumber informasi bagi peneliti selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Instansi pemerintah, penelitian ini dapat digunakan untuk menjadi referensi pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategi untuk mencapai peningkatan kinerja pegawai maupun mencapai kinerja yang lebih maksimal dengan faktor komunikasi, kompetensi, dan koordinasi yang lebih efisien dan lebih tepat dalam suatu instansi pemerintah.

2) Bagi Akademisi

Bagi akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai hasil penelitian terbaru dan berkontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan penelitian pada akademisi khususnya dalam bidang pengembangan Sumber Daya Manusia.